

K 9923

# Diplomová práce

2006

Markéta Nováková

K 9923

354 / 2006

UNIVERSITA  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
Centrální knihovna  
Studená 13  
273 05 Česká Brod



**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**  
**Zemědělská fakulta**  
**Katedra řízení**

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský

**Podniková kultura vybraného podniku a její audit**

Knihovna JU - ZF



3114703732

Vedoucí diplomové práce:  
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:  
Markéta Nováková

2006

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta NOVÁKOVÁ**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Podniková kultura vybraného podniku a její audit**

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

#### Stručná charakteristika:

Podniková kultura představuje relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování, řídící se v určitém společenství, v procesu interakce vytvořenými vzory. Skládá se ze tří rovin: symbolů, pravidel jednání a základních životních představ.

#### Cíl řešení:

Provést rozbor současného stavu a zjistit úroveň a kvalitu podnikové kultury auditem ve vybraném subjektu, vymežit vliv podnikové kultury na řízení změn tohoto subjektu, a navrhnout program řízení změn na základě moderních manažerských přístupů.

#### Metodický postup:

Prostudovat literární prameny zaměřené na problematiku podnikové kultury. Analyzovat současný stav. Navrhnout metodický postup změn v oblasti podnikové kultury. Určit zásady pro sledování efektivnosti návrhu a jeho ekonomického přínosu v praxi.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Analýza současného stavu, 5. Návrh optimálního systému řízení podnikové kultury, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.

Rozsah práce: 50 - 60 stran  
Rozsah příloh: dle možnosti grafického vyjádření  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

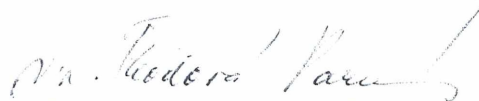
Seznam odborné literatury:

HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: Strategické řízení. ČZU v Praze, Praha 1998, s. 266, ISBN 80-213-0429-4  
KOPČAJ, A.: Řízení proudu změn. Kopčaj - Silma 90, Ostrava, 1999, s. 300, ISBN 80-902358-1-6  
NOVÝ, I.: Podniková kultura a identita. VŠE v Praze, Praha 1993, s. 97  
TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. VŠE v Praze, Praha 1999, s. 184, ISBN 80-7079-083-0  
VODÁČEK, L., - VODÁČKOVÁ, O.: Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Management Press 2001. 4. vydání, Praha 2001, s. 314, ISBN 80-7261-041-4  
Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 1. března 2004  
Termín odevzdání diplomové práce: 28. dubna 2006

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

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. září 2006

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Podniková kultura vybraného podniku a její audit“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích, 2. srpna 2006



**Poděkování:**

Děkuji tímto vedoucímu diplomové práce panu Ing. Vladimírovi Štípkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytl v průběhu zpracování diplomové práce.

# Obsah

<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>10</b>
2.1 POJEM KULTURA.....	10
2.2 POJEM PODNIKOVÁ KULTURA .....	11
2.3 HISTORICKÉ PŘIBLÍŽENÍ PODNIKOVÉ KULTURY .....	12
2.4 VZTAH PODNIKOVÉ KULTURY HOSPODÁŘSKÉ ORGANIZACE A KULTURY VYŠŠÍHO SYSTÉMU .....	13
2.5 VZNIK PODNIKOVÉ KULTURY .....	14
2.6 ÚROVNĚ PODNIKOVÉ KULTURY .....	14
2.7 DETERMINANTY PODNIKOVÉ KULTURY .....	17
2.8 SILNÁ A SLABÁ PODNIKOVÁ KULTURA .....	18
2.8.1 Slabá podniková kultura.....	18
2.8.2 Silná podniková kultura .....	18
2.8.2.1 Přednosti silné podnikové kultury.....	19
2.8.2.2 Nedostatky silné podnikové kultury.....	19
2.9 PODNIKOVÁ IDENTITA A IMAGE .....	19
2.10 TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY .....	21
2.10.1 Typologie podnikové kultury podle G. Hofstedeho.....	21
2.10.2 Typologie podnikové kultury podle K. Vriese a D. Millera .....	23
2.10.3 Typologie podnikové kultury podle Handyho .....	24
2.10.4 Typologie české kultury .....	25
2.11 DIAGNOSTIKA PODNIKOVÉ KULTURY .....	27
2.11.1 Teoreticko-metodologická východiska a problémy výzkumu organizační kultury .....	28
2.11.2 Metody diagnostiky organizační kultury .....	28
2.12 ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY .....	31



2.12.1 Zakotvení změny .....	32
<b>3. METODIKA .....</b>	<b>33</b>
3.1 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	33
3.2 OBJEKT ZKOUMÁNÍ.....	33
3.3 SBĚR DAT .....	33
3.3.1 Sběr dat dotazováním.....	33
3.3.1.1 Pracovní postup sběru dat dotazováním.....	34
3.3.2 Sběr dat pozorováním .....	35
3.4 ZPRACOVÁNÍ DAT.....	37
3.5 HYPOTÉZY.....	37
<b>4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKOVÉ KULTURY.....</b>	<b>38</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO OBJEKTU .....	38
4.2 ANALÝZA DAT ZÍSKANÝCH DOTAZNÍKOVOU METODOU.....	38
4.2.1 Vztah k autoritě .....	38
4.2.1.1 Výsledky oblasti vztah k autoritě:.....	44
4.2.1.2 Diskuse k oblasti vztah k autoritě: .....	45
4.2.2 Vztah jednotlivec-skupina.....	46
4.2.2.1 Výsledky oblasti jednotlivec – skupina.....	48
4.2.2.2 Diskuse k oblasti jednotlivec – skupina .....	48
4.2.3 Pojetí ženskosti a mužskosti .....	49
4.2.3.1 Výsledky oblasti pojetí ženskosti a mužskosti.....	55
4.2.3.2 Diskuse k oblasti pojetí ženskosti a mužskosti .....	56
4.2.4 Nakládání s nejistotou ve vztahu ke zvládnání agrese a vyjadřování emocí .....	57
4.2.4.1 Výsledky oblasti nakládání s nejistotou ve vztahu ke zvládnání agrese a vyjadřování emocí.....	61

4.2.4.2 Diskuse k oblasti nakládání s nejistotou ve vztahu ke zvládnání agrese a vyjadřování emocí .....	62
4.2.5 Dlouhodobá a krátkodobá orientace.....	63
4.2.5.1 Výsledky oblasti dlouhodobá a krátkodobá orientace: .....	66
4.2.5.2 Diskuse k oblasti dlouhodobá a krátkodobá orientace:.....	66
4.2.6 Vliv změny .....	67
4.2.6.1 Výsledek oblasti vliv změny: .....	74
4.2.6.2 Diskuse k oblasti vliv změny: .....	74
4.2.7 Závěr .....	75
4.3 ANALÝZA DAT ZÍSKANÝCH POZOROVÁNÍM .....	78
4.3.1 Výsledky pozorování .....	79
4.3.2 Závěr .....	79
<b>5. NÁVRH ŘEŠENÍ .....</b>	<b>80</b>
5.1 PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ PRO VYTVOŘENÍ A UDRŽENÍ KVALITNÍ PODNIKOVÉ KULTURY.....	80
5.2 NÁVRHY ŘEŠENÍ KONKRÉTNÍCH PROBLÉMŮ ANALYZOVANÉHO PODNIKU.....	82
5.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů.....	82
5.2.2 Celopodniková atmosféra.....	84
5.2.3 Komunikace .....	84
5.2.4 Týmová spolupráce .....	86
5.2.5 Motivace.....	87
5.2.6 Zpětná vazba .....	88
5.3 SHRNUÍ NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	89
<b>6. ZÁVĚR.....</b>	<b>91</b>
<b>7. SUMMARY .....</b>	<b>92</b>
<b>8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>93</b>
<b>9. PŘÍLOHY .....</b>	<b>97</b>

## 1. Úvod

Tak jako v běžném životě mezi lidmi různých národů, států a regionů ovlivňuje kultura chování lidí, tak i v jednotlivých organizacích vznikají vzorce a normy, které určují návyky svých členů. Podniková kultura je jev, který lze pozorovat v každé organizaci. Vychází z kultury národní a proto nabývá v dnešním světě nadnárodních společností stále větší význam. Moderní přístupy řízení ji zahrnují mezi důležité faktory, ovlivňující celkový úspěch společnosti. V konečném důsledku má podstatný vliv na realizaci podnikové strategie. Nelze ji tedy ignorovat. Dobrou personální politikou je ale možné ji utvářet, cíleně ovlivňovat a posilovat.

Podniková kultura udává sociální normy, které jsou příslušníky určité společnosti sdíleny a relativně závazně respektovány. Týkají se široké oblasti myšlení a výrazně ovlivňují vzájemná očekávání, hodnocení a jednání mezi lidmi. Jsou měřítkem toho, co je v určité organizaci považováno za normální, obvyklé, typické a akceptovatelné. Určují i příslušnou míru tolerance, a to jak u příslušníků kultury vlastní, tak i cizí.

Organizační kulturu je možno využít jako účinný nástroj působení na pracovní jednání zaměstnanců. Zasahuje do veškeré podnikové činnosti, proto jsou informace o jejím stavu velmi potřebné. Je důležité vědět, jakým způsobem a do jaké míry působí na chování, jednání, komunikaci, výkonnost a motivaci zaměstnanců, a na základě toho přijmout vhodná opatření, která eliminují její negativní a podpoří pozitivní vliv.

Poznání kultury vlastního podniku, je nezbytné zvláště pro jeho účinné řízení. Podstata činnosti manažera spočívá v práci s lidmi - zaměstnanci. Ti jsou determinováni svou fyzickou a psychickou kondicí. Přičemž psychickou zdatnost zaměstnance nelze vidět pouze v intelektu a vzdělání, ale v jeho schopnostech odolávat stresu, pracovat v týmu, účelně nakládat s časem, v komunikačních dovednostech, v jeho citlivosti na změny a schopnosti se s nimi vyrovnávat.

Firemní kultura ovlivňuje nejen stávající zaměstnance, ale také nově přijímané pracovníky. Pokud kultura podniku není v souladu s vnitřními hodnotami

pracovníka, jeho výkon nebude optimální, přestože se může jednat o člověka zcela kompetentního vykonávat danou práci.

Tato diplomová práce se zabývá auditem podnikové kultury ve vybraném podniku. Jejím obsahem je praktická analýza skutečného stavu kultury v konkrétní organizaci.

Auditem se rozumí globální a systematický proces poznávání a hodnocení kulturních aspektů fungování firmy. Úkolem je popsat a analyzovat určité širší oblasti sociálního života podniku s cílem podat jejich ucelený obraz a poukázat na jejich silné a slabé stránky. Audit podnikové kultury je především nástrojem kontroly a posílení účinnosti a efektivity personálního i obecného managementu. Je prostředkem identifikace potřeb zaměstnanců. Často se provádí v souvislosti s novými cíli a úkoly, nebo významnými celopodnikovými změnami. Jeho cílem je získání hlubšího a nezávislého (ověřujícího) pohledu na úroveň a stav podnikové kultury.

Závěrečnou část tvoří návrhy a doporučení případných změn v oblasti organizační kultury a jejich přínos v praxi. Tím je dán podklad pro optimální systém řízení lidských zdrojů za použití moderní metod managementu.

## 2. Literární přehled

### 2.1 Pojem kultura

Obecně se za kulturu považuje vzdělanost, umění, různé schopnosti a dovednosti ve spojení s kladnými charakterovými vlastnostmi. Kultura tak vyjadřuje orientaci lidské činnosti a myšlení (chování a jednání) na pozitivní hodnoty. Začala být chápána jako ta oblast společenského života, kde se především realizuje a projevuje "zlidšťování" člověka v jeho způsobech vědění, myšlení, cítění a chování.

Historické osvětlení pojmu kultura vychází z Ciceronových Tuskulských hovorů (1. stol. př.n.l.), kde se tento pojem objevuje ve slovním výrazu prvně. Latinské slovo *cultus*, označující pěstování, vzdělávání přenesl starořímský řečník, filozof a politik Marcus Tullius Cicero do oblasti duchovní činnosti (*cultus animi* = pěstění ducha). Slovo kultura ve svém moderním významu začalo být chápáno jako stav nebo podmínka určité úrovně života člověka a společnosti, na níž se podílejí všechny civilizované národy světa, ačkoli jejich konkrétní kultury mohou vykazovat značné rozdíly.

Pojem kultury se ustálil ve dvou základních pojetích:

- v širším (antropologickém) je souborem objektivovaných výsledků lidské činnosti
- v užším se jedná o tzv. duchovní kulturu, která vytváří prostředky a podmínky pro rozvoj a činnost lidí. Jejimi součástmi jsou např. jazyk, mýtus, náboženství, umění, filozofie, společenské vědy v jejich bezprostřední formě každodenního života. Ovšem jádro kultury tkví v idejích a hodnotách.

#### Definice kultury

- Kultura se skládá z duchovních ideálů a vzorů chování předávaných symboly, představuje rozličné výsledky lidské činnosti.
- Kultura je souhrn duchovních a materiálních činností, výtvorů a hodnot určitého společenství v prostoru a čase.
- Kultura je specificky lidský způsob existence, jenž se uskutečňuje v rovině racionálního, etického a estetického poznávání, osvojování a přetváření světa.

## 2.2 Pojem podniková kultura

Pod pojmem podniková kultura se chápe jednota společných představ, norem vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích a pravidlech (Nový, 1993).

Kultura organizační (podniková, firemní) je souborem hodnot, norem, vzorců jednání a institucí v celku, který určuje způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek (Nový, Surynek, 2002).

Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce (Armstrong, 1999).

Zkusíme pojem kultury opět oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech (Deal, Kennedy, 1982).

Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace (Dyer G. W., 1985).

V kulturologickém pojetí firmy kultura dále znamená specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Zásady, pravidla, a sociální normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití v určitém společenství. Je proto zcela přirozené, že takový sociální útvar, kterým je podnik, má svou specifickou originální a neopakovatelnou

kulturu. Ta se projevuje nejen ve specifických formách vnitřní komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobem rozhodování manažerů a celkovém sociálním klimatu, ale především ve společném a přibližně shodném náhledu zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, stejně jako ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu a strategie jejího dosažení (Krninská, 2002).

### 2.3 Historické přiblížení podnikové kultury

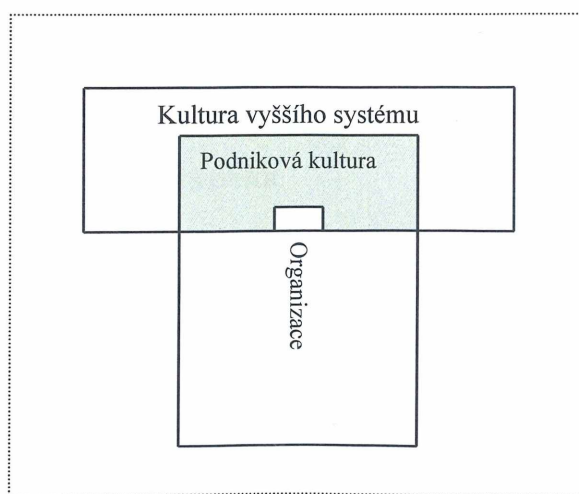
Je zřejmé, že podniková kultura tu byla odedávna. I když nepozorovaně, přesto byla a je samozřejmou a neoddelitelnou součástí každého podniku. Z historie je známo několik přístupů, které ovlivňovaly fungování a způsob řízení podniků:

1. **byrokratická forma organizace a řízení** – objevuje se na přelomu 19. a 20. století a přetrvává až do šedesátých let 20. století. Je technicky orientovaným přístupem, který klade důraz na přesnost, rychlost, jednoznačnost, kontinuitu. Člověk je chápán, jako instrumentální prvek. Přes mnohé nevýhody přináší zpřesnění a zlevnění výroby.
2. **organistické teorie** – vzniká z potřeby humanizace dosavadního byrokratického pojetí. Představuje podnik jako živoucí systémový celek, skládající se z mnoha na sobě závislých elementů. Nově bere v úvahu vlivy vnějšího prostředí na fungování podniku a respektuje existenci individuálních potřeb členů organizace.
3. **kulturologický přístup** – nastupuje v sedmdesátých a osmdesátých letech dvacátého století a rychle se rozšiřuje. Základním prvkem jsou sociální skutečnosti, které jsou pro každý podnik mimořádně významné.

## 2.4 Vztah podnikové kultury hospodářské organizace a kultury vyššího systému

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. Do značné míry je tedy každá kultura nižšího systému podmnožinou kultury vyššího systému, zároveň však je širším okruhem prvků, které vycházejí ze specifických podmínek fungování tohoto nižšího systému. Dominantní je kultura vyššího systému (v našem případě se zpravidla jedná o kulturu evropskou, národní, případně lze uvažovat o kultuře jednotlivých oblastí lidských činností nebo regionálních, lokálních oblastí, u kterých však o dominanci už nelze mluvit). Ta určuje chování člověka jako sociálního jedince obecně, podniková kultura určuje chování člověka jako příslušníka konkrétního sociálního útvaru. Shoda podnikové kultury a kultury vyššího systému tedy zesiluje tlak na chování jedince v žádoucím směru, rozdíl posiluje konflikty rolí a nestabilitu systému, zpravidla nižšího (Nový, Surynek 2002).

Obr. č. 1:  
Vztah podnikové kultury hospodářské organizace a kultury vyššího systému  
(Nový, Surynek 2002)





## 2.5 Vznik podnikové kultury

Podniková kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností. Její vznik lze popsat dvěma různými možnostmi (Nový, 1996):

1. Spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců firmy, které vyplývá jednak z osobních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců, jednak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují.
2. výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku.

## 2.6 Úrovně podnikové kultury

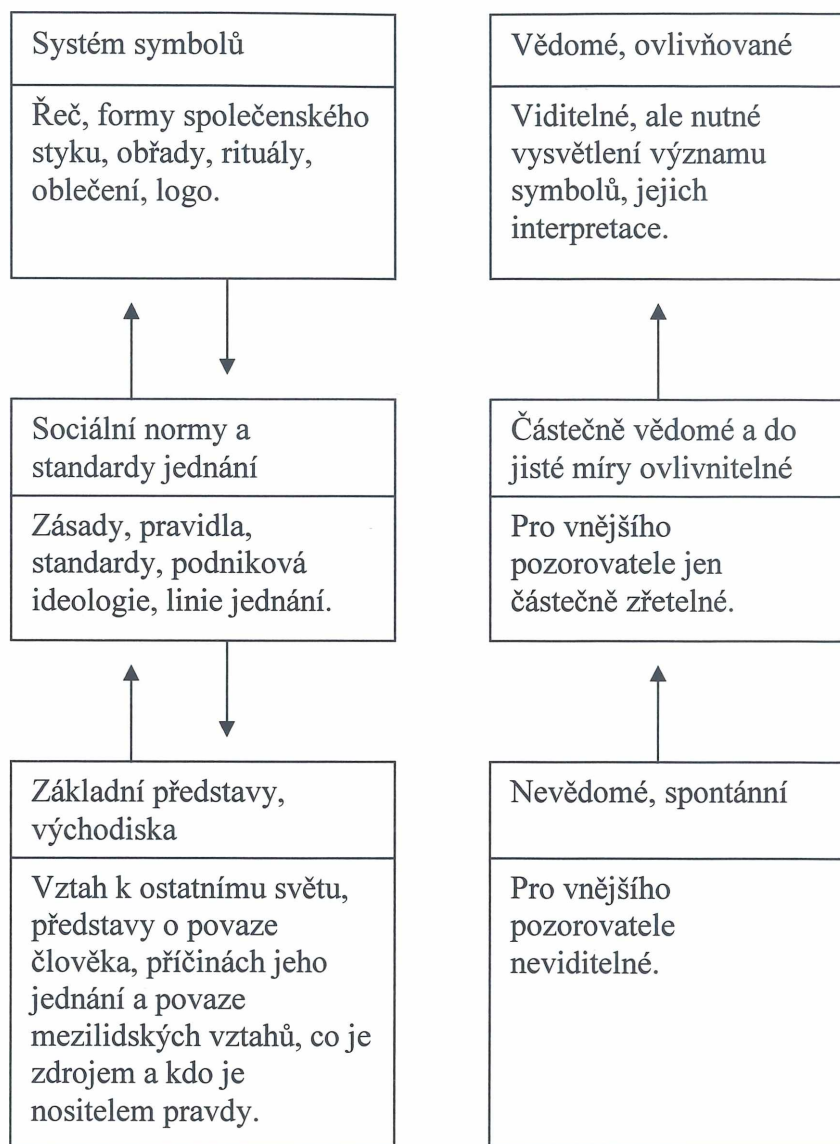
Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich (Schein E. H., 1969). Z této definice je odvozeno rozdělení podnikové kultury do tří úrovní:

1. Systém symbolů ,
  - verbální (jazyk, historky, metafory),
  - symbolická jednání (rituály),
  - materiální symbolické artefakty (logo, design, architektura, vizuální ztvárnění firmy).
2. Sociální normy a standardy jednání.
3. Základní představy a východiska.

Úrovně podnikové kultury jsou zřetelnější při znázornění do schématu (obrázek č. 2).

Obr. č. 2:

Podniková kultura a její úrovně (Schein E. H., 1969)



Základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a přístupu k životu jednotlivých spolupracovníků. Působí zela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promýšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik. Týká se zejména:

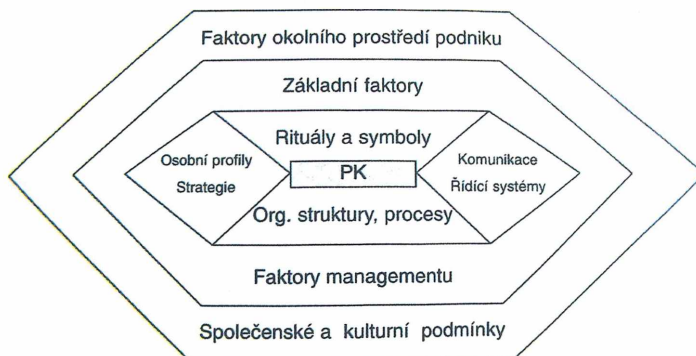
1. Vztahu k okolnímu světu a především k podnikovému okolí. Ovlivňujícími faktory mohou být různá nebezpečí, zdroje ohrožení podniku, příležitost a možnost rozvoje, jistota apod.
2. Představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformované do představy o spolupracovnících v podniku. Zde pozorujeme, zda jsou lidé spíše aktivní se snahou riskovat nebo spíše pasivní se snahou se přizpůsobit, zda jsou více pohodlní a nezodpovědní či iniciativní a ochotní převzít odpovědnost.
3. Představy o povaze mezilidských vztahů. Jde o představy o „správném“ uspořádání sociálních vztahů podle věku, sociálního původu nebo dosaženého úspěchu, projevování emocí, zveřejňování soukromí jedince, představy o vzájemné kooperaci a konkurenci.
4. Představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nespravedlivé a chybné. Sledujeme, jaký je zdroj pravdy a kdo je jejím nositelem. Srovnáváme, zda člověk důvěřuje spíše autoritě nebo tradici, zda uznává více výsledky vědeckých zkoumání, intuici nebo pragmatismus.

Z pravidla nevědomá a z hlediska jednotlivce neplánovaná základna podnikové kultury je vytvářena nikoliv jednotlivými izolovanými faktory, ale tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek (Nový, 1993).

## 2.7 Determinanty podnikové kultury

Obr. č. 3:

Determinanty podnikové kultury (Šigut, 2004).



Determinanty podnikové kultury jsou faktory, které ovlivňují vznik a změny podnikové kultury a lze je popsat takto:

Faktory okolního prostředí se dělí do dvou skupin:

1. Hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku.
2. Společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku.

Základní faktory tvoří:

1. Osobní profil řídicích pracovníků,
2. Rituály a symboly,
3. Komunikace.

Faktory managementu tvoří:

1. Podniková strategie a koncepce, cíle podniku, obchodní strategie, funkcionální strategie.

2. Organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, způsoby vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy, neformální síť podnikových kontaktů a komunikace apod.

3. Řídící systémy, jejich typy, rozsah, technické vybavení, redundance a reakce systémů na vnější či vnitřní podněty apod.

Na tvorbu podnikové kultury působí nejrůznější vlivy, z nichž jsou často zmiňovány zejména vývojové stádium rozvoje podniku, pozice na trhu a jeho hospodářský úspěch. Důležitým faktorem je též obor činnosti firmy, místní prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Velký význam se též připisuje sociálním vazbám uvnitř podniku mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci (Šigut, 2004).

## **2.8 Silná a slabá podniková kultura**

Budeme-li hodnotit podnikovou kulturu podle toho, jak a v jaké míře ovlivňuje vnitropodnikovou organizaci, řízení a jednání spolupracovníků, dostaneme se k pojmům silná a slabá podniková kultura. Rozdíly mezi oběma druhy jsou patrné v intenzitě a zřetelnosti vlivu firemní kultury na průběh všech podnikových jevů.

### **2.8.1 Slabá podniková kultura**

Členové organizace se slabou firemní kulturou sdílejí představy, hodnoty a normy chování jen v malé míře.

### **2.8.2 Silná podniková kultura**

Silná podniková kultura má mimořádnou schopnost ovlivňovat veškeré dění v podniku.

Vyznačuje se jasností a zřetelností. Přehledně a srozumitelně dává spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.

Dalším znakem je rozšířenost. Spolupracovníci jsou nejen seznámeni se všemi prvky podnikové kultury, ale také se s jejich existencí neustále setkávají.

Má-li být kultura silnou, je nezbytné, aby byla v organizaci pevně zakotvena. Poté se stává nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků.

#### **2.8.2.1 Přednosti silné podnikové kultury (Nový, 1993):**

1. Zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný.
2. Vytváří podmínky pro bezkonfliktní komunikaci.
3. Umožňuje rychlé rozhodování.
4. Urychluje plynulou implementaci.
5. Snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků.
6. Zvyšuje motivaci a týmový duch.
7. Zajišťuje stabilitu sociálního systému.

#### **2.8.2.2 Nedostatky silné podnikové kultury (Nový, 1993):**

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

### **2.9 Podniková identita a image**

Podniková identita označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Vyjadřuje vlastní specifickou, originalitu a nezaměnitelnost s jinými, i obdobně orientovanými podniky.

Vytváření podnikové identity je vždy řízený proces, probíhající v řídicí hierarchii směrem shora dolů, je poměrně dlouhý a lze jej realizovat postupně v jednotlivých fázích. Důležité je především obsahové i formální sjednocení.

Klíčovým momentem je formulace, vyjádření a realizace podnikatelské strategie (výrobky, technologie, design, ceny, zákazníci, objem a kvalita výroby atd.), od které se postupně odvíjejí další znaky (Nový, 1993).

Rozhodující elementy, které vytvářejí podnikovou identitu jsou:

- Podniková komunikace:

ve vztahu k vlastním zaměstnancům i vnějšímu okolí.

- Podnikový design:

architektura, logo, barvy, oblečení, vnitřní vybavení, design výrobků, podnikové prodejny.

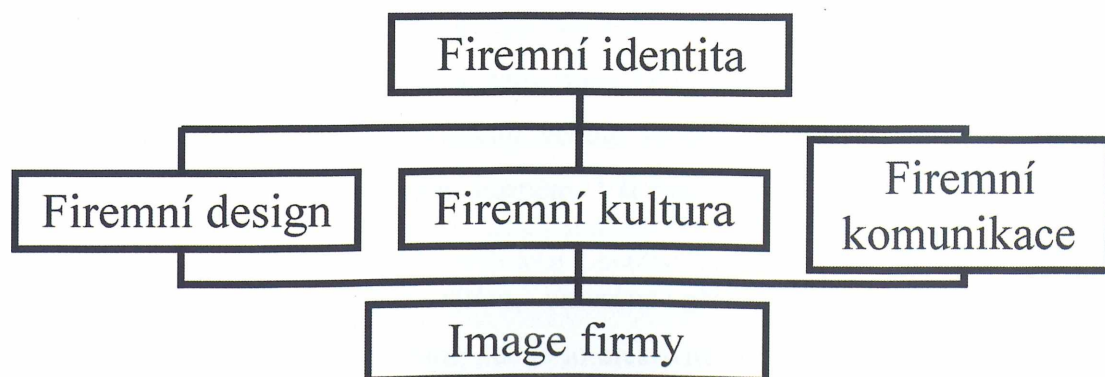
- Podnikové jednání:

normy, pravidla, vzory.

Image firmy je obraz, jak firmu vnímá veřejnost (zákazníci, zaměstnanci, investoři, konkurence, instituce apod.). Identita firmy vytváří její image. Image podniku je odrazem jeho identity ve vědomí veřejnosti.

Obr. č. 4:

Schéma podnikové identity a image (Kolčavová, 2006)



## 2.10 Typologie podnikové kultury

### 2.10.1 Typologie podnikové kultury podle G. Hofstedeho

G. Hofstede vytvořil na základě svého výzkumu čtyřrozměrný model rozdílů mezi kulturami, který popisuje sociální nerovnost včetně vztahu k autoritě, vztah jedinec – skupina, pojetí mužskosti a ženskosti, způsoby nakládání s nejistotou ve vztahu ke zvládnutí agrese a vyjadřování emocí a pátý prvek modelu tvoří dlouhodobá a krátkodobá orientace.

#### 1. Tržiště

Pohyblivý a pravidly nejméně svázaný model, který věnuje velkou pozornost osobním vztahům na pracovišti. Zdroj moci není jen jeden. Lidé spolu vytvářejí aliance, poskytují si vzájemně podporu, komunikace probíhá napříč strukturami. Základem je spolupráce a vzájemná důvěra, ochota poskytovat informace. Funguje to? Přináší to výsledky? Potom je to dobré. Podniky tohoto typu se vyskytují ve skandinávských zemích, Holandsku a některých anglicky mluvících zemích – tedy těch, kde je nízký respekt k moci a nízká potřeba vyhýbat se nejistotě. Znamená to také vzájemné přizpůsobení a projednávání problémů a otázek „ad hoc.“ Lidé v těchto kulturách pocítují systém rigidních předpisů jako něco velmi omezujícího (Hofstede, 1999).

#### 2. Stroj

V tomto modelu je prvořadý předmět činnosti a potřeba dosažení cíle. V podnikových pravidlech je pozornost zaměřena na to, aby nevznikaly situace, pro které nejsou připravena schémata řešení. Nic není ponecháno náhodě, vše je předem zpracováno do algoritmu řešení. Vztahy mezi lidmi se nezdůrazňují a v dokonalé strojové byrokracii může být kdokoli včetně vedoucího kdykoli nahrazen jiným člověkem a nic zásadního se tím nezmění. Všichni vědí, co mají dělat, na systém předpisů se mohou spolehnout.

Komunikace je podřízena cílům, omezena předem danou strukturou, ale umožňuje přímou komunikaci tam, kde je to efektivnější. Je to typ byrokracie v těch zemích, kde je malý respekt k moci, ale silná potřeba vyhýbat se nejistotě. Příkladem



může být Německo, Finsko, Izrael. Pokud systém pravidel a předpisů nefunguje, necítí se v něm lidé dobře, volná struktura předchozího modelu je pro ně ohrožující (Hofstede, 1999).

### 3. Rodina

Na vrcholu mocenské pyramidy stojí silný vůdce a ten podnik přímo řídí, přijímá do něho členy své širší rodiny, kteří jsou s ním propojeni, mají k němu osobní vztah, prokazují mu úctu a osvědčili svou oddanost. Klíčovým prvkem je vzájemná důvěra, bezpodmínečná poslušnost, úcta a loajalita k vůdci. Tento model je rozšířený v zemích, kde je současně vysoká míra respektu k moci a vysoká míra kolektivismu. Příklady jsou jihoamerická Panama, Kolumbie, Chile, Brazílie, Mexiko, africké země - Keňa, Etiopie, Zambie a arabské země jako Egypt, Libye, Irák a východoasijské státy - Thajsko, Japonsko, Indonésie.

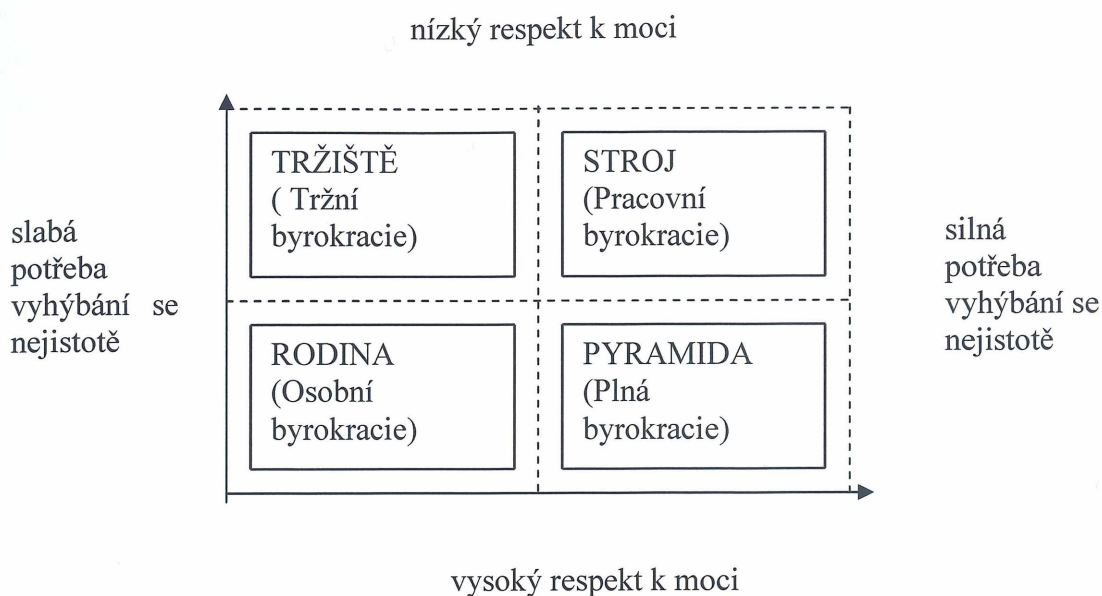
Komunikace je rychlá a účinná, ovšem pouze pokud jsou vzájemné vztahy v pořádku. Typickým znakem v Japonsku je například odměňovat manažera zvýšením počtu podřízených – nejde tedy o efektivitu a potřebu, prostě si je zasloužil. Vedle úcty a loajality je u pracovníků velká potřeba vcítit se do požadavků vedoucího, být schopen jeho záměry a přání odhadnout. Vedoucí pak s tímto postojem zaměstnanců počítá (Hofstede, 1999).

### 4. Pyramida

Cílem je uspořádat veškeré dění tak, aby nezbyl prostor pro nejistotu, aby vše bylo předvídatelné. Hierarchická struktura přesně vymezuje postavení a povinnosti, reguluje všechny procesy. Od podřízených se očekává, že budou svým nadřízeným projevovat úctu, působnost lidí i oddělení je odlišená a lidé si svůj prostor pravomocí střeží. Vzájemný kontakt a komunikace jsou dány přesnými pravidly, komunikace je formální, a to obrazně i reálně, žádné sdělení se neobejde bez formuláře. Všichni podřízení odpovídají přímo nadřízenému, vzájemná komunikace mezi nimi je omezena a pokud se děje, potom pouze přes nadřízeného. Na rozdíl od modelu STROJ je ale osobní autorita nadřízeného důležitější, než předpisy. Jako typické země pro tento model jsou uváděny Francie a Belgie (Hofstede, 1999).

Obr. č. 5:

Typy organizačních struktur ve vztahu ke dvěma dimenzím národní kultury (Hofstede, 1999)



### 2.10.2 Typologie podnikové kultury podle K. Vriese a D. Millera

(Nový, 1993)

Typologie K. Vriese a D. Millera je vytvořena na základě psychologické terminologie a označuje nepříznivé stavy jednotlivců, kteří se v ní nacházejí. Cílem je upozornit na nežádoucí důsledky vyvolané těmito kulturami.

#### 1. Paranoidní kultura

Stálé obavy a strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, permanentní připravenost na cokoli.

#### 2. Nátlaková kultura

Perfektnost a detail, vše má svůj pořádek a řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze nechat náhodě, vše je řízeno a do detailu organizováno, emoce jsou nepřipustné.

### 3. Dramatická kultura

Vše se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, která se sama grandiózně usadila doprostřed scény, ostatní ji idealizují a cítí se být na ní silně závislí, všechna rozhodnutí činí ona, pracovní metody spoléhají na spontánnost a intuici, projevování pozitivních emocí je projevem loajality, struktury a regule se často ruší jako zbytečné, úspěchy se velmi slaví.

### 4. Depresivní kultura

Pesimistické prognózy a strach, nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje, vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání, jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit, moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu.

### 5. Schizoidní kultura

Velká distance, lepší je držet se zpátky, plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, koalice a taktika, prestiž a kariéra jsou rozhodující, hněv nebo nadšení, nikdo neví, kdy se co může přihodit.

## 2.10.3 Typologie podnikové kultury podle Handyho

(Bělohlávek, 1996)

### 1. Kultura moci

Určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny. Vedoucí vědí všechno a mohou všechno, kdežto podřízení mohou pouze poslouchat. Autorita je často postavena na strachu. Často se vyskytuje v malých firmách, rodinných podnicích a obchodních nebo finančních společnostech.

### 2. Kultura rolí

Firma je založena ze spojených článků řetězu. Řetěz začíná řediteli, kterým správní rada vytýčila cíl a delegovala autoritu. Pod nimi 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 pozice. Kultura role zdůrazňuje

konformitu vůči očekáváním. Je obvyklá ve státních úřadech a velkých komerčních organizacích.

### 3. Kultura výkonu

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.

### 4. Kultura podpory

Poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci, pocit sounáležitosti. Lidé se cítí v první řadě být členy organizace a pocítují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu.

## 2.10.4 Typologie české kultury

(Nový, Schroll-Machl 2003)

Toto rozdělení popisuje typy, preference a tendence myšlení a jednání charakteristické pro český národ. Orientuje se na typické vzorce chování a identifikace českých pracovníků s organizací.

### 1. Pracovitý furiant

Je charakterizován vyšší mírou vnitřní identifikace s prací a poměrně výraznou identifikací se s cíly organizace. Zajímá se o širší souvislosti své práce, je pro něj velmi důležitá a prestižní otázka dosahování cílů firmy, není však zcela konformní se všemi praktikami, s nimiž se setkává.

- Identifikuje se s prací, a to s prací obsahově zajímavou, nerutiní, přičemž zdůrazňuje vlastní kreativitu ve vztahu ke svěřeným úkolům.
- Je sebevědomý ve vztahu k autoritě a lpí na svém osobním rázu.
- Ve vztahu k podnikové realitě je u něj patrná i určitá míra nekonformity.

## 2. Fanda oboru

Vyznačuje se zejména tím, že se snaží dobře zvládnout všechny jemné podrobnosti svého řemesla či oboru, aniž při tom projevuje zájem o postup v podnikové hierarchii.

- Autoritu vedoucího považuje za závislou na odborné kompetenci.
- Nemá ambice pro postup v podnikové hierarchii.
- Má spíše negativní postoj ke konfliktům, ačkoli si je vědom potřeby upozorňovat na případné nedostatky.
- Odpovědnost chápe především jako odpovědnost za výsledky své práce.

## 3. Hravý kamarád

Je pracovníkem, který i v každodenní rutině dokáže nalézt prostor pro zábavu, získat si přátele a opatřit i potřebné informace a prostředky.

- Otevřený vztah k autoritě, své názory si neschovává pro sebe.
- Orientuje se na neformální, bezkonfliktní vztahy, problémy odlehčuje humorem a žertem.
- Nezapojuje se do podnikového politikaření.
- Sebeúcta - je pro něj důležitá taková práce, která přináší určitou prestiž.

## 4. Konformní suchar

Orientuje se na splnění svých vlastních pracovních úkolů bez ohledu na širší organizační kontext. Hraje líbivou politiku, vnitřně si však zachovává značnou distanci od podnikového dění.

- Oddělování pracovní a soukromé sféry.
- Úzká orientace na vlastní pracovní úkoly.
- Zdůrazňování autority vedoucího, mocenská distance.
- Vnějškové podřízení pravidlům, doprovázené malým respektem k nim.

## 5. Vypočítavý konformista

V mnoha ohledech příbuzný předchozímu typu, jde pouze o konformitu, vnějškové přizpůsobení se podnikové realitě. Avšak zatímco „suchar“ je v zásadě pasivní a řídí se filosofií „před zbytečnými problémy mě ochrání a osobní klid mi zajistí pouze

respektování jistých pravidel“, „vypočítavec“ se aktivně snaží pravidla a organizační realitu zneužívat ke svému osobnímu prospěchu.

- Orientace na materiální výhody a finanční zisk.
- Sociální kontakty chápe čistě účelově.
- Vnější konformitou a vnitřním odstupem se vyznačuje i jeho vztah k vedoucím.
- Podnikové závazné normy vyžaduje a chápe alibisticky, co není výslovně zakázáno, to je v praxi dovoleno, orientuje se podle toho, co může a co musí.

V českém prostředí je obecně více akceptována identifikace s vykonávanou prací a jejím obsahem, než identifikace se zaměstnavatelskou organizací. Pro pracovníky je důležitý nerutinní obsah činnosti, možnost uplatnit vlastní kreativitu. Často nejsou připraveni přijímat větší díl odpovědnosti, než který se přímo váže na výsledky jejich vlastní činnosti.

## **2.11 Diagnostika podnikové kultury**

Pro manažery je velmi důležité poznat a pochopit obsah kultury organizace pro správné rozhodování a vedení firmy. Podniková kultura a výkonnost podniku bývají často propojeny silnou vazbou. Znalost organizační kultury hraje zvláště důležitou roli při vývoji firemní strategie, řešení problému obtížné implementace strategie již zvolené, hledání příčin nízké výkonnosti firmy nebo plánování fúze či akvizice.

Při diagnostikování firemní kultury je potřeba se zabývat těmito základními body (Lukášová, Nový, 2004):

1. Teoreticko-metodologická východiska a problémy výzkumu organizační kultury.
2. Metody diagnostiky organizační kultury.

### 2.11.1 Teoreticko-metodologická východiska a problémy výzkumu organizační kultury

Organizační kulturu je třeba chápat jako komplexní a vícevrstevný jev, jehož některé indikátory jsou pro vnějšího pozorovatele viditelnější, jiné jsou hůře pozorovatelné a některé zůstávají zcela skryté a mohou být odhaleny pouze nepřímo. Za žádoucí postup pro diagnostiku organizační kultury se považuje postihování obsahu organizační kultury na více úrovních studovaného jevu. Důvodem je snaha o zvýšení spolehlivosti interpretace znaků kultury a odhalení případné nekonzistentnosti jednotlivých rovin organizační kultury.

### 2.11.2 Metody diagnostiky organizační kultury

(Lukášová, Nový, 2004)

#### Kvalitativní metody

- Pozorování – cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu. Provádí se zúčastněně (výzkumník participuje na každodenním životě lidí v rámci organizace, kterou sleduje) nebo nezúčastněně (pozorování chování lidí v organizaci jako vnější pozorovatel). Pozorovány mohou být všechny projevy kultury organizace jako jsou: organizační artefakty, zvyky, rituály, ceremoniály a další ustálené vzorce chování, zaznamenáván může být jazyk používaný v organizaci či historky a mýty, které se v organizaci tradují.
- Hlubkový rozhovor – nestandardizovaný rozhovor vedený na základě připraveného schématu tématických bloků. Získávají jsou informace značné hloubky, problémem však bývá obtížné rozlišování mezi individuálními názory a odpověďmi kulturního charakteru.
- Skupinový rozhovor – tazatel opět využívá připraveného scénáře otázek, ale navíc využívá vzájemné interakce a výměny názorů členů skupiny. Oproti předchozí metodě lze snadněji odlišit individuální a sdílené názory, menší pocit osobní důležitosti jednotlivých účastníků pak vede k vyjádřením, kterých není možno při individuálním rozhovoru dosáhnout.

- Analýza dokumentů – využívá k diagnostice nejdůležitější psané záznamy uchovávané organizací (výroční zprávy, zápisy z porad, záznamy z hodnotících pohovorů...). Cílem analýzy může být pouze získání určitých informací, zahrnutých v dokumentech, či může jít o hlubší analýzu spojenou se snahou porozumět významu znaků, které byly v dokumentech identifikovány. Zřídka může být aplikována samostatně, využívána bývá jako doplněk jiných metod.
- Projektivní metody – jsou založeny na tom, že respondentovi je předložen podnět, který jej přinutí k interpretaci, založené na jeho vlastním kulturním cítění a vnímání. Pro získání kvalitních dat je potřeba, aby podnět respondenta na jedné straně směřoval ke zkoumaným obsahům kultury, na druhé straně, aby mu ale poskytoval dostatečnou volnost pro jeho vlastní interpretaci. Využívají se různé kresby, koláže, metoda kritických událostí, testy nedokončených vět a jiné.

### Kvantitativní metody

Pro kvantitativní metodiku lze použít také pozorování a strukturovaný rozhovor, to má však v tomto případě jinou podobu. Pozorovatelé musí mít předem připraveny zájmové archy s kategoriemi typů chování a jejich projevů, které se mohou v organizaci objevit. Pro kvantitativní diagnostiku jsou však tyto metody málo efektivní, a tak se používají jen zřídka.

Nejčastěji se využívá dotazování. Obsahovými komponenty jsou aspekty vnímání, cítění, myšlení a chování členů organizace, v nichž se obsah kultury organizace nejvíce projevuje a jejichž konkrétní charakteristiky jsou podstatné pro to, aby mohl být obsah organizační kultury identifikován. Z hlediska tvorby dotazníku jde tedy o to, do jakých oblastí mají směřovat otázky, které budou respondentům kladeny.

Příkladem je dotazník OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument, Cameron a Quin, 1999), který je založen na šesti obsahových komponentech:

- dominantní rysy organizace,
- způsob vedení v organizaci,



- způsob řízení zaměstnanců,
- soudržnost organizace,
- prioritní strategické faktory,
- kritéria úspěchu.

Dotazníkové metody se dále člení do dvou základních skupin (Ashkanasy, Broadfoot, Falkus).

- Typologické dotazníky - jsou založeny na teoretické či empirické typologii organizační kultury. Prostřednictvím dotazníku je zjišťována přítomnost nebo nepřítomnost určité soustavy znaků, které jsou charakteristické pro jednotlivé typy organizační kultury. Na základě míry přítomnosti daných znaků lze u konkrétní organizace identifikovat míru její blízkosti jednotlivým typům.
- Profilové dotazníky: jedná se o vícedimenzionální analýzu, která zjišťuje míru výskytu názorů, hodnot, chování odpovídajících jednotlivým dimenzím, čímž je pro každou dimenzi získáno určité ohodnocení (např. bodové), naznačující pozici organizace na jednotlivé dimenzi.

Profilové dotazníky dělíme do tří dalších subkategorií:

1. Deskriptivní dotazníky: popisují obsah kultury organizace. Měří míru přítomnosti určitých hodnot, norem a pod. v organizaci, aniž by byly tyto charakteristiky vztahovány k nějakým konsekvencím. Hlavní přínos spočívá zejména v následné diskusi a interpretaci výsledků měření.
2. Dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti: sestavují se za účelem identifikace míry přítomnosti takových charakteristik organizační kultury, které podporují efektivnost organizace. Zahrnuty bývají především rysy organizační kultury, determinující míru motivovanosti pracovníků organizace.
3. Dotazníky zaměřené na zjišťování souladu: měří například míru souladu mezi hodnotami, zastávanými managementem a zaměstnanci organizace, mezi hodnotami jedince a organizace apod.

## 2.12 Změna podnikové kultury

Vrcholoví manažeři musí přemýšlet o tom, jak úspěšně řídit své podniky v měnícím se podnikatelském prostředí, jak celkově budovat a měnit podnikové strategie existujících podniků, jak řídit proces změn. Musí být flexibilní, ale i odpovědní vůči svému podniku (Šigut, 2004).

Co se rozumí změnou podnikové kultury (Pfeifer, Umlaufová, 1993)?

1. Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k stavu cílovému. V případě změny kultury je výchozím stavem situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o něž usiluje vedení podniku, přestože to vyžaduje budoucí prosperita podniku.
2. Cílovým stavem je situace, kdy zaměstnanci rozvíjené a sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity podniku.
3. dosažení cílového stavu není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování náležité startovní pozice, následuje nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn.

Proč měnit podnikovou kulturu (Pfeifer, Umlaufová, 1993)?

1. Vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí.
2. Dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (např. při změně vize, poslání, cílů, strategie).
3. Podnik přechází z jedné vývojové etapy do další.
4. Dochází k řadové změně velikosti podniku.
5. Nastává závažná změna předmětu podnikání.
6. Mění se postavení podniku na trhu.
7. Dojde k fúzi či převzetí podniku.
8. Mění se nejen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také proto, že se změna od nich očekává.

Před zahájením procesu změn podnikové kultury je nutné podniknou následující kroky:

1. Analyzovat a zhodnotit stávající podnikovou kulturu.
2. Formulovat strategicky potřebnou podnikovou kulturu.
3. Konfrontovat stávající podnikovou kulturu se strategicky potřebnou podnikovou kulturou a provést odhad možných rizik.
4. Určit podstatu žádoucího posunu a rozsah změny.

Klíčovou roli hrají v procesu změny manažeři. Jsou těmi, kteří svými postoji a názory mají nejcitlivější šanci ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kteří jsou výsledky své práce nejbližší zákazníkovi. K chápání těchto pozic je nutné manažery připravit (Šigut, 2004).

#### **2.12.1 Zakotvení změny**

Zakotvení změny přichází na řadu nakonec a ne na začátku. K většině úprav v normách a sdílených hodnotách dochází na závěr transformačního procesu. Celý proces závisí na výsledcích. Nové přístupy obvykle proniknou do podnikové kultury až poté, co se jasně ukáže, že fungují a jsou lepší než staré metody. To vyžaduje mnoho vysvětlování. Bez slovně vyjádřených skutečností a podpory se lidé často brání uznat oprávněnost nových postupů. Změna může vyžadovat změnu lidí. Někdy je změna zaměstnanců (včetně vedení) jedinou cestou jak změnit podnikovou kulturu. Zásadní roli v procesu zakotvení změny hrají rozhodnutí o povýšení. Pokud se odpovídajícím způsobem nezmění systémy povyšování a postupu v kariéře, stará kultura se vrátí (Kotter, 2004).

Aby změna byla úspěšná, musí být přestřiženo pomyslné tkanivo a musí být nastolen vzdělávací proces, který přeruší naakumulované minulé zkušenosti a nastolí novou kulturu, jež bude nejenom proklamována, ale demonstrována činy. Musí být vytvořeny nové povídky, nové rituály, nové procesy namísto starých (Šigut, 2004).

## **3. Metodika**

### **3.1 Cíl diplomové práce**

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný stav podnikové kultury ve vybraném podniku a auditem zjistit její úroveň a kvalitu. Záměrem bylo vymezení vlivu podnikové kultury na řízení změn a následné navržení programu změn na základě moderních manažerských přístupů.

### **3.2 Objekt zkoumání**

Pro účely zkoumání podnikové kultury byl vybrán Budějovický Budvar, národní podnik. Hlavním kritériem výběru byla skutečnost, že autorka diplomové práce v podniku střídavě pracovala a mohla tedy dostatečně poznat podnikovou kulturu a výsledky zkoumání porovnat s osobní zkušeností. Odstup a objektivní pohled byl zachován díky postu pracovníka na výpomoc. Dalším kladem tohoto výběru byla velikost a tradice podniku, a také jeho zaměření na potravinářství, ke kterému má autorka po studiu zemědělské fakulty vědomostní vazbu.

### **3.3 Sběr dat**

Pro zkoumání podnikové kultury byla zvolena kvantitativní metoda profilového dotazování a jako doplňující kvalitativní metoda zúčastněného pozorování.

#### **3.3.1 Sběr dat dotazováním**

Uzavřený výběrový dotazník, který posloužil pro tuto práci, je technika sběru dat, kdy respondent písemně odpovídá na písemné otázky a to formou výběru vhodné

odpovědi z navržených variant. Tento způsob získávání dat ulehčuje respondentovi činnost a dává jednoznačnější výsledky analýzy.

Dotazník byl vytvořen na základě prací holandského odborníka v oboru sociální psychologie Geerta Hofstedeho. Ten ve svém díle vymezil 5 základních oblastí, které charakterizují podnikovou kulturu:

- vztah k autoritě (vzdálenost od moci),
- vztah jednatelce-skupina (individualismus vs. kolektivismus),
- pojetí mužskosti a ženskosti (maskulinita vs. feminita),
- nakládání s nejistotou ve vztahu ke zvládnutí agrese a vyjadřování emocí,
- dlouhodobá a krátkodobá orientace (tzv. konfuciánský dynamismus).

K těmto pěti kategoriím byla přiřazena ještě část šestá nazvaná:

- vliv podnikové kultury na řízení změn.

Na základě těchto šesti tématických souborů bylo vytvořeno 30 otázek, které uspořádané do dotazníku, měly za úkol analyzovat podnikovou kulturu a zároveň řízení procesu změn.

### **3.3.1.1 Pracovní postup sběru dat dotazováním**

Dotazník vyplnilo 70 náhodně vybraných respondentů, což tvoří 15% z celkového počtu 460 zaměstnanců hlavní části podniku v Českých Budějovicích. Do průzkumu byly zapojeni pracovníci všech oddělení a všech řídicích úrovní podniku. Dotazování probíhalo zcela anonymně. Všichni dotazovaní byli nejdříve seznámeni s cílem výzkumu, poté jim byl předán dotazník, který po vyplnění nepodepsaný vložili do neoznačené obálky.

### 3.3.2 Sběr dat pozorováním

Pro potvrzení a ověření dat získaných dotazováním bylo využito metody zúčastněného pozorování podnikové kultury. Výzkum probíhal v průběhu šesti měsíců, po které autorka v podniku pracovala.

Pozorovány byly skutečnosti a jevy v oblastech:

1. pracovní spokojenost,
2. pracovní motivace,
3. pracovní výkonnost,
4. ohodnocení pracovníků a jejich výkonu,
5. komunikace v rámci oddělení,
6. komunikace celopodniková,
7. styl a režim organizace práce,
8. konflikty a jejich řešení,
9. ohled na osobnost pracovníka, dodržování pracovních rolí,
10. soulad mezi formální a neformální stránkou práce,
11. soulad mezi pracovní a soukromou sférou,
12. čas a nakládání s ním,
13. moc a autorita,
14. delegování pracovníků,
15. spolehlivost pracovníků,
16. odpovědnost pracovníků,
17. vytváření inovací,
18. zavádění změn,
19. řízení změn,
20. přijetí změn.

Zjištěné skutečnosti byly vyhodnoceny bodovací metodou, která se používá pro hodnocení funkcí a efektivnosti objektu v rámci konstruktivní teorie funkčně

nákladového přístupu. Podstatou této metody je postup, kdy se bodově ohodnotí každá sledovaná funkce objektu bodovou hodnotou ( $b_{ij}$ ) zvlášť a výsledná hodnota celkové velikosti funkčnosti ( ${}^{\circ}F_j$ ) je při stejném významu funkcí objektu stanovena jako prostý aritmetický průměr podle vztahu (Vlček, 1992):

$${}^{\circ}F_j = \frac{\sum_{i=1}^n b_{ij}}{n}$$

K hodnocení zjištěných skutečností byla použita jedenáctistupňová bodovací stupnice:

Počet bodů	Plnění funkce
0	- neplní (vůbec není zajišťována)
1	- mimořádně špatné plnění (absolutně negativní hodnocení)
2	- velmi špatné plnění (velmi negativní hodnocení)
3	- špatné plnění (negativní dojem)
4	- velmi slabé plnění (neutrální dojem)
5	- sotva přijatelné plnění (kladné hodnocení jen v základních rysech)
6	- přijatelné plnění (kladné hodnocení s mnoha výhradami)
7	- dobré plnění (kladné hodnocení s výhradami)
8	- velmi dobré plnění (kladné hodnocení s drobnými výhradami)
9	- velmi kvalitní plnění (bez výhrad)
10	- vynikající, výborné plnění

### **3.4 Zpracování dat**

Veškerá data byla zpracována a vyhodnocována pomocí programů Microsoft Word a Microsoft Excel. Vyhodnocení otázek proběhlo v rámci výše uvedených šesti kategorií nejprve jednotlivě. Ze získaných výsledků byl následně odvozen souhrnný výstup charakterizující dané kategorie.

Každou vyhodnocovanou položku popisuje zpracovaná výsledná tabulka, graf, výsledky a diskuse.

### **3.5 Hypotézy**

Z velikosti podniku a jeho rozvětvené organizační struktury lze předpokládat možnost výskytu mnoha subkultur, které ztěžují souhrnnou analýzu podnikové kultury podniku jako celku.

Na základě informací získaných z odborné literatury, byl očekáván záporný postoj ke změně a neochota jejího přijetí. Tento jev je ale omezen určitým návykem na změny, způsobeným rychlou transformací státního podniku na plně fungující tržní organizaci.

V základní části výzkumu byla předpokládána obava zaměstnanců ze ztráty zaměstnání. Tu způsobuje na jedné straně vyšší nezaměstnanost a na straně druhé nejistota z možné změny právní formy podnikání a na to navazující změna vlastníků a vedení podniku.



## **4. Analýza současného stavu podnikové kultury**

### **4.1 Charakteristika zkoumaného objektu**

Budějovický Budvar je výrobní podnik. Byl založen roku 1895 jako Český akciový pivovar. Od té doby prošel mnoha změnami, jak v technologii výroby, velikosti produkce, počtu zaměstnanců, podobě areálu, tak i v právní formě podnikání a způsobu jeho řízení. Dnes je pivovar národním podnikem a dlouhodobě jedním z nejúspěšnějších potravinářských podniků v České Republice.

Roční produkce pivovaru je 1,2 mil. hl piva. Za minulý rok dosáhl jeho čistý zisk téměř 200 mil. Kč při současném počtu 673 zaměstnanců. Budějovický budvar dosahuje dlouhodobě kladného hospodářského výsledku. Od roku 2001 financuje svůj rozvoj pouze z vlastních finančních zdrojů. Hodnota vlastního jmění podniku dosahuje 3,2 miliardy Kč.

### **4.2 Analýza dat získaných dotazníkovou metodou**

#### **4.2.1 Vztah k autoritě**

##### Otázka č. 1:

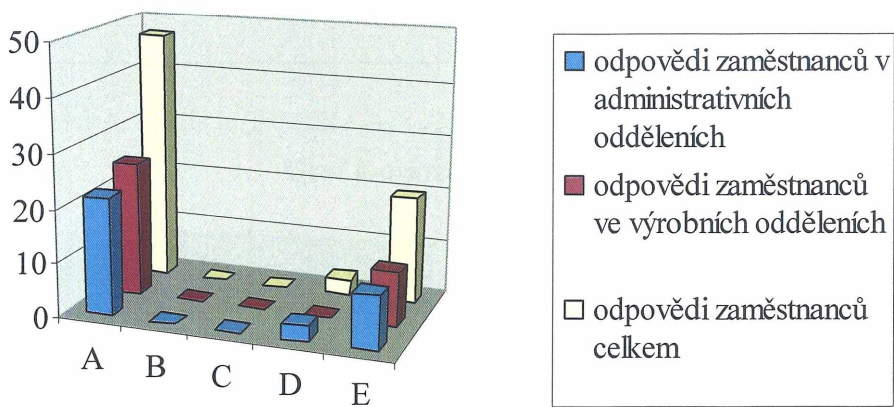
V případě nějaké problémové situace na pracovišti se obrátíte

- a) na Vašeho přímého nadřízeného
- b) na pracovníky personálního útvaru
- c) na funkcionáře odborů
- d) na vedení podniku
- e) prokonzultujete vše nejdříve s kolegy na pracovišti

Tabulka výsledků k otázce č. 1:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	22	25
B	0	0
C	0	0
D	3	0
E	10	10

Graf k otázce č.1



Otázka č. 2:

S Vaším nadřízeným

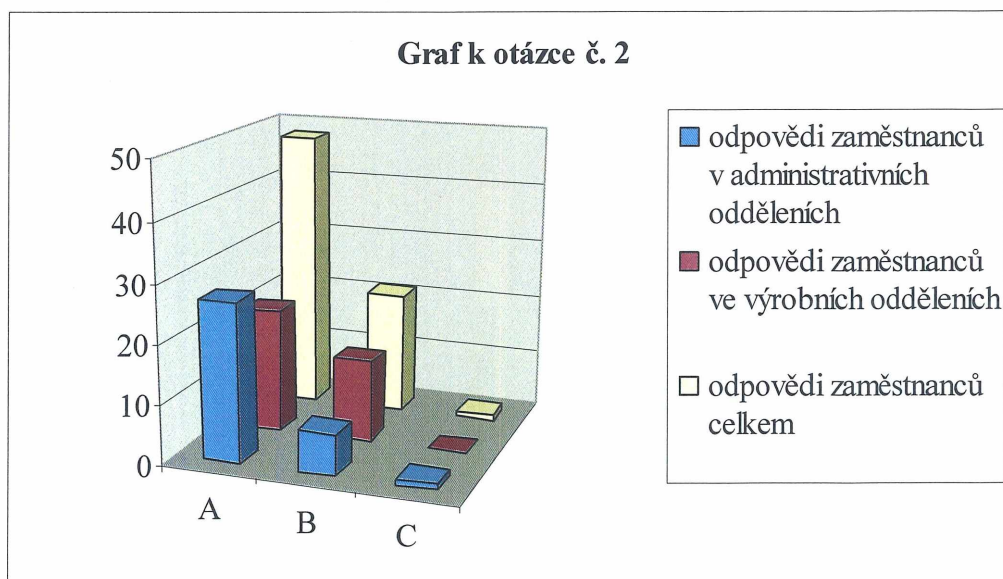
a) jste v souladu, uznáváte ho a respektujete ho

b) často nesouhlasíte, ale respektujete ho

c) se často hádáte (nerespektujete ho)

Tabulka výsledků k otázce č. 2:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	27	21
B	7	14
C	1	0



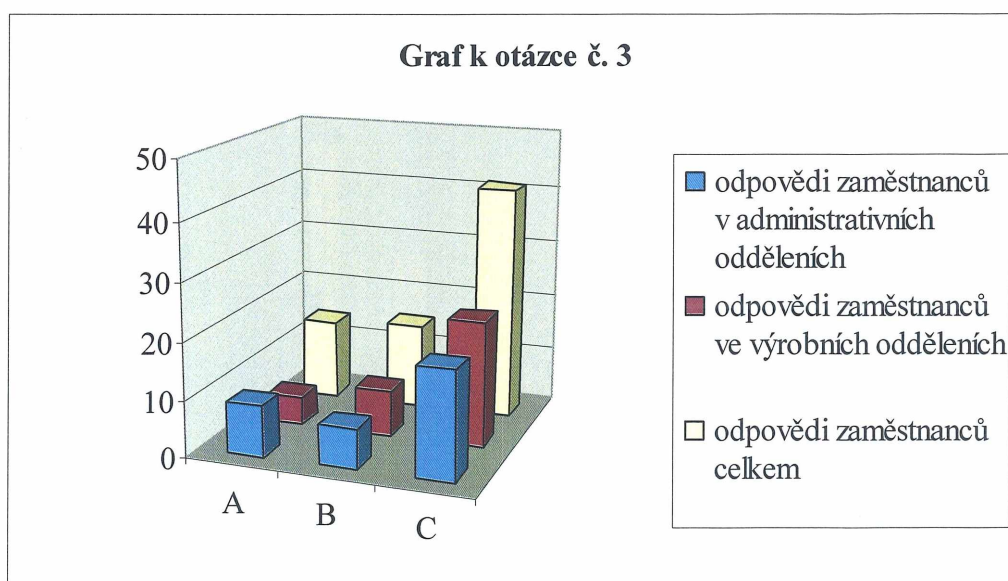
Otázka č. 3:

Řídící styl managementu by jste označil/a jako

- a) demokratický
- b) liberální
- c) autoritativní

Tabulka výsledků k otázce č. 3:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	9	5
B	7	8
C	19	22



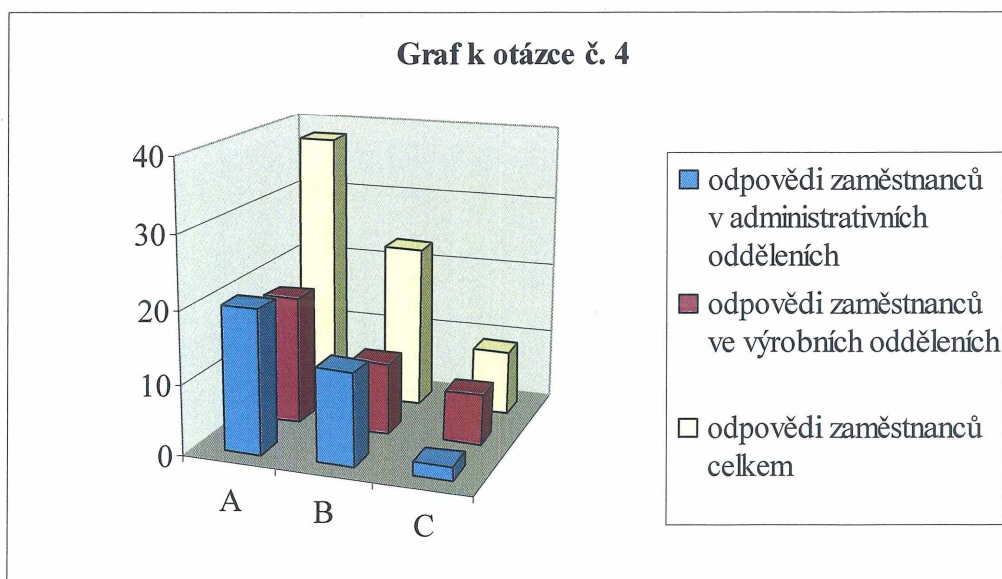
Otázka č. 4:

Váš nadřízený

- a) se s Vámi a s ostatními spolupracovníky rád často, zajímá ho názor ostatních
- b) názor ostatních bere v úvahu jen zřídka
- c) názor ostatních pro něj není vůbec důležitý

Tabulka výsledků k otázce č. 4:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	20	18
B	13	10
C	2	7



Otázka č. 5:

Rozhodnutí Vašeho nadřízeného

a) je většinou spravedlivé a účelné

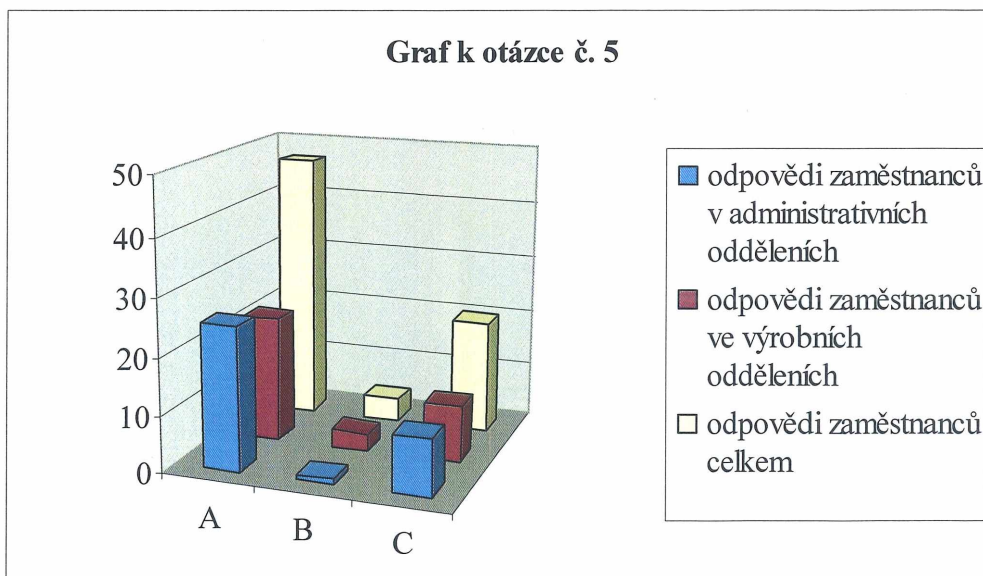
b) je většinou zbytečné a neúčelné

c) většinou přijmete jako fakt a nepřemýšlíte o tom

Tabulka výsledků k otázce č. 5:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	25	22
B	1	3
C	9	10

Graf k otázce č. 5



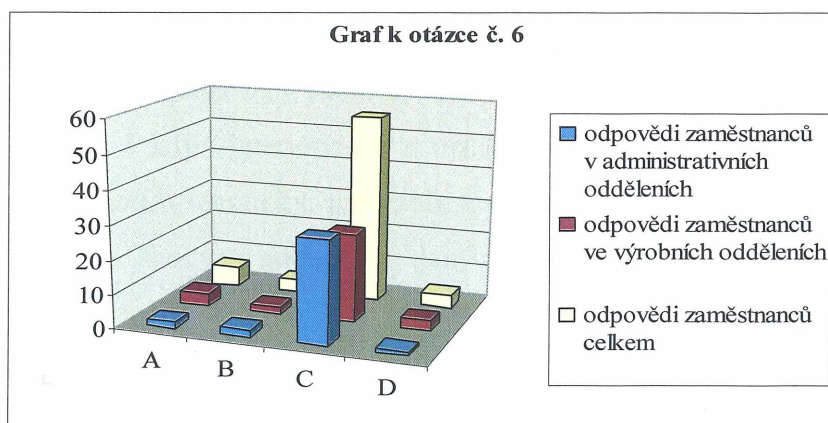
Otázka č. 6:

Setkání s někým z užího vedení podniku je pro Vás

- a) pocta
- b) příležitost uplatnit se nebo se zviditelnit
- c) bez zvláštních pocitů
- d) nepříjemné

Tabulka výsledků k otázce č. 6:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	2	4
B	2	2
C	30	26
D	1	3



4.2.1.1 Výsledky oblasti vztah k autoritě:

V případě problémové situace na pracovišti se 67% respondentů obrátí na svého přímého nadřízeného, ale 29% se poradí nejdříve s kolegy. Čtyři procenta zaměstnanců řeší problém s vedením podniku.

Nadpoloviční většina, 69% zaměstnanců, svého nadřízeného plně uznává a respektuje, 30% ze všech dotazovaných s ním přesto často nesouhlasí. Pouze jeden respondent odpověděl, že svého nadřízeného nerespektuje.

Řídící styl organizace byl zaměstnanci z 69% označen za autoritativní, z 21% liberální a z 20% demokratický.

V 54% respondenti uvedli zájem nadřízeného o názory spolupracovníků. Občasný zájem označilo 33% tázaných a 13% vidí v chování svého nadřízeného nezájem.

Rozhodnutí vedoucího hodnotí 67% jako spravedlivé, 6% jako zbytečné a zbylých 27% ho přijme bez další úvahy.

Setkání s vysokým nadřízeným neznamena pro převažující část (80%) pracujících žádné zvláštní pocity. Z celkového počtu 70 respondentů se 9% cítí poctěno, 6% vnímá tuto situaci jako nepříjemnou a 6% jako příležitost.

#### 4.2.1.2 Diskuse k oblasti vztah k autoritě:

Vznik a fungování autority předpokládá určitou sociální (společenskou) homogenitu prostředí, interiorizaci sociálních entit jako jsou normy, hodnoty, cíle, vzory, vlastnosti, kompetence, výkon, dovednosti, znalosti, jednání převážnou částí jedinců a skupin. I když interiorizace a vztah ke konkrétním sociálním entitám nebude u jedinců zcela identický, pro vznik autority v daném sociálním prostředí je nutná určitá míra shody v hodnocení daných sociálních entit. Čím je sociální prostředí heterogennější, tím menší je pravděpodobnost vzniku a existence autority přijímané všemi subjekty daného prostředí.

Autorita napomáhá stabilizaci společnosti i implementaci jednotlivých inovací a procesům společenské změny (Sak, 2005).

Kultura je významným institutem utváření, uchovávání a přenosu sociálních hodnot. Tím se podílí i na definování autority, protože určuje jaké hodnoty a sociální znaky mají z hlediska dané kultury a společnosti trvalý význam. Autorita je potom subjekt, který patří k nejvýznamnějším nositelům těchto znaků (Arendtová, 1994).



#### 4.2.2 Vztah jednotlivec-skupina

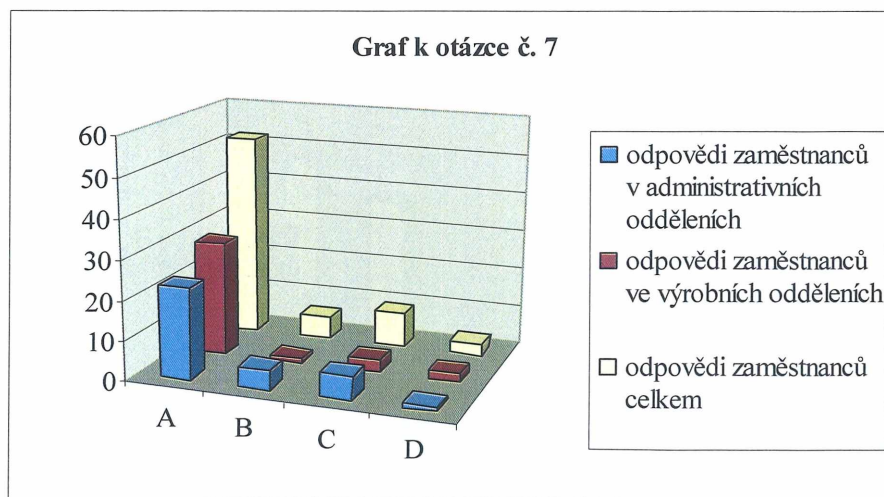
##### Otázka č. 7:

Víte, v čem je Vaše činnost důležitá pro firmu?

- a) ano, plyne to přímo z činnosti, kterou vykonáváte
- b) ano, jste informováni o tom, jaké činnosti bezprostředně navazují
- c) ano, jste informován o činnostech ve většině útvarů
- d) výsledek Vaší práce předáte, aniž by jste věděl/a, kdo jej bude dále realizovat

Tabulka výsledků k otázce č. 7:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	23	29
B	5	1
C	6	3
D	1	2



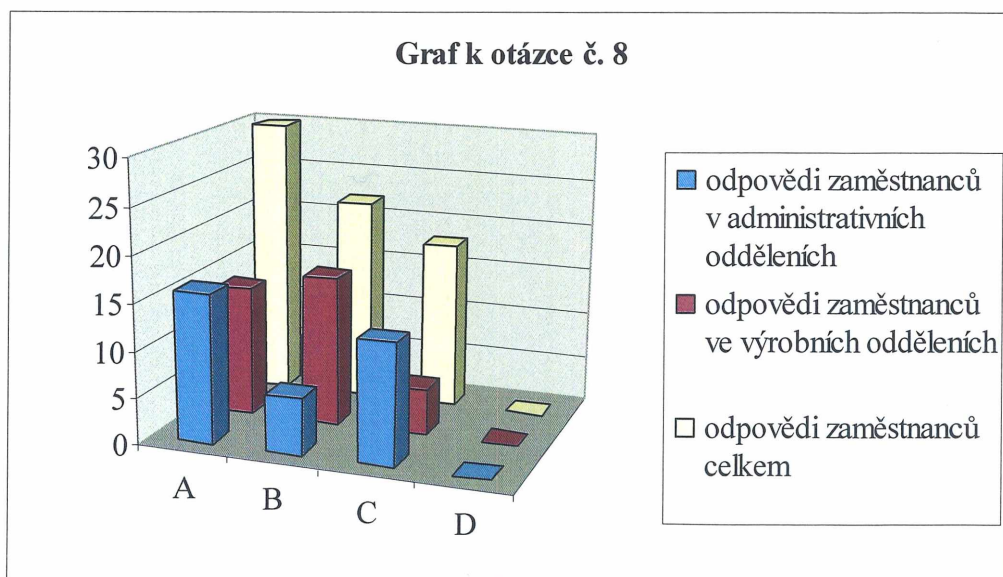
Otázka č. 8:

Pracujete raději

- a) samostatně, není Vám příjemné, když někdo ovlivňuje způsob Vaší práce
- b) ve dvojici, protože si můžete lépe ujasnit postup a máte možnost kontroly
- c) ve skupině, kde panuje tvůrčí atmosféra
- d) pod přísným vedením nadřízeného, protože on má jasnou představu o výsledku práce a vyřeší za Vás problémy spojené s rozhodováním

Tabulka výsledků k otázce č. 8:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	16	14
B	6	16
C	13	5
D	0	0



#### 4.2.2.1 Výsledky oblasti jednatlivec – skupina

Při posuzování návaznosti činnosti jednotlivce na skupinu ostatních spolupracovníků odvozuje důležitost své činnosti z práce, kterou sám bezprostředně vykonává 74% respondentů a 9% pracovníků si uvědomuje dále následující procesy navazující na jejich vykonaný úkol. V 13% se členové podniku cítí být informováni o většině pracovního dění a pouze 4% se nezajímají, nebo nevědí, jak se bude s jejich vykonanou prací dále zacházet.

Samostatnou práci bez přímého vlivu kolegů upřednostňuje 43% dotázaných. Pro práci ve dvoučlenném týmu se vyslovilo 31% a zbylých 26% vítá činnost ve větší skupině zaměstnanců.

#### 4.2.2.2 Diskuse k oblasti jednatlivec – skupina

Chceme-li po svých pracovnících optimální výkon, musíme z nich vytvořit tým, kde se pracovní příspěvky jednotlivců budou synergicky sčítat a každý bude co nejefektivněji uplatňovat svůj osobní a jedinečný potenciál. Problém téměř pravidelně je v nesprávně zvolených technikách řízení a nesprávně nastavených komunikačních metodách. O pracovní skupině se uvažuje jako o týmu, ačkoli se nikdo nezabýval jeho vybudováním (Gild Internacional 2005).

### 4.2.3 Pojetí ženskosti a mužskosti

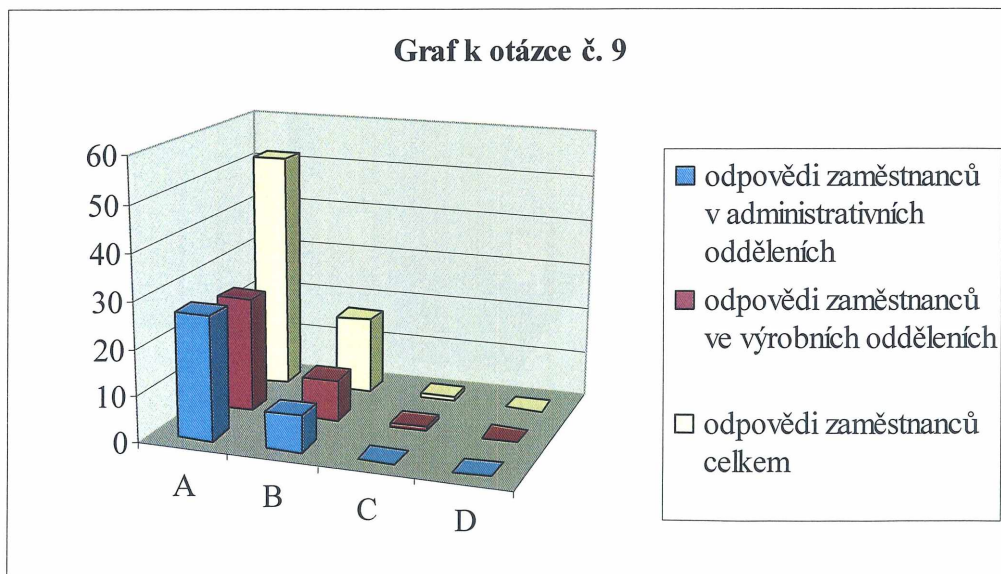
Otázka č. 9:

Jaké vztahy máte s Vašimi spolupracovníky?

- a) přátelské
- b) jen pracovní
- c) lhostejné
- d) nevraživé

Tabulka výsledků k otázce č. 9:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	27	25
B	8	9
C	0	1
D	0	0



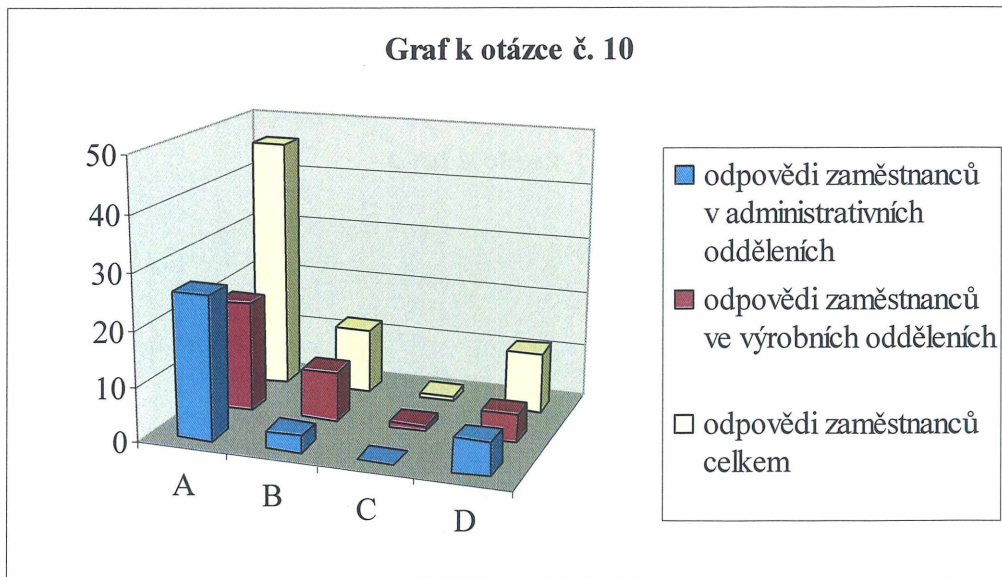
Otázka č. 10:

Poskytuje Vám podnik zaměstnanecké výhody a jak jsou pro Vás přínosné

- a) ano, využíváte je a jsou velkou výhodou
- b) ano, ale nemáte o ně zájem, nejsou pro Vás potřebné
- c) ne a nepostrádáte je
- d) ne, ale uvítal/a by jste je

Tabulka výsledků k otázce č. 10:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	26	20
B	3	9
C	0	1
D	6	5



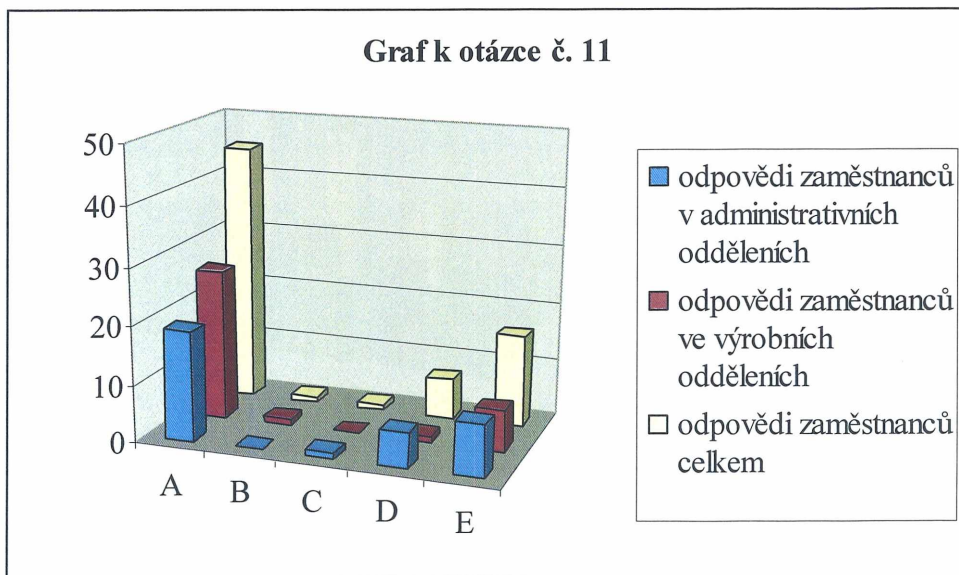
Otázka č. 11:

Za Vaši dobře vykonanou práci jste oceněni

- a) finanční odměnou
- b) některou ze zaměstnaneckých výhod
- c) pracovním postupem, více samostatnosti , více pravomocí
- d) ocenění a uznání od vedení a spolupracovníků
- e) nejste oceněni vůbec

Tabulka výsledků k otázce č. 11:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	19	25
B	0	1
C	6	0
D	7	1
E	2	7



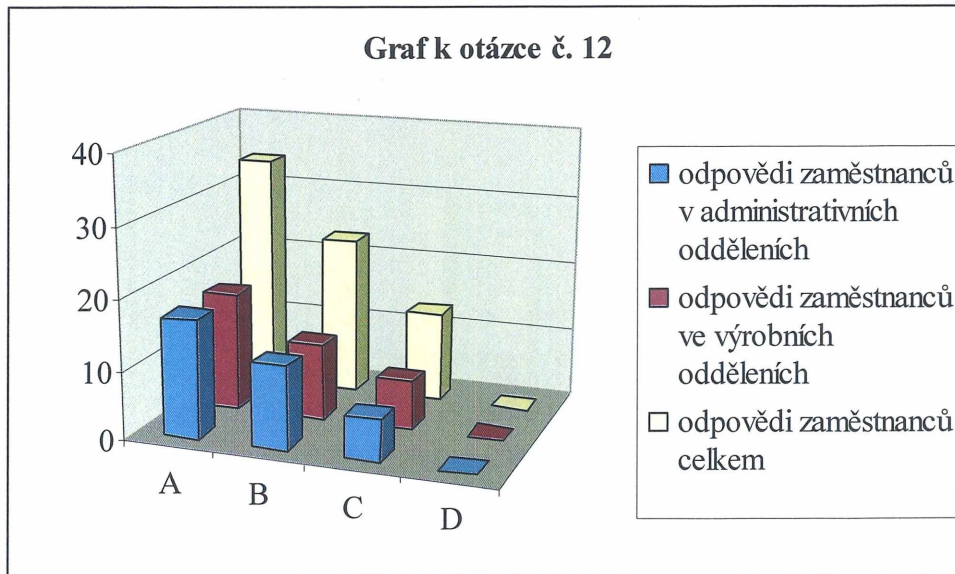
Otázka č. 12:

Zajímáte se o osobní problémy svých spolupracovníků?

- a) ano, mezi spolupracovníky je to zvykem
- b) ano, ale jen ze slušnosti
- c) ne, nezajímá Vás to
- d) ne, je to nepřipustné, nepatří to na pracoviště

Tabulka výsledků k otázce č. 12:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	17	17
B	12	11
C	6	1
D	0	0



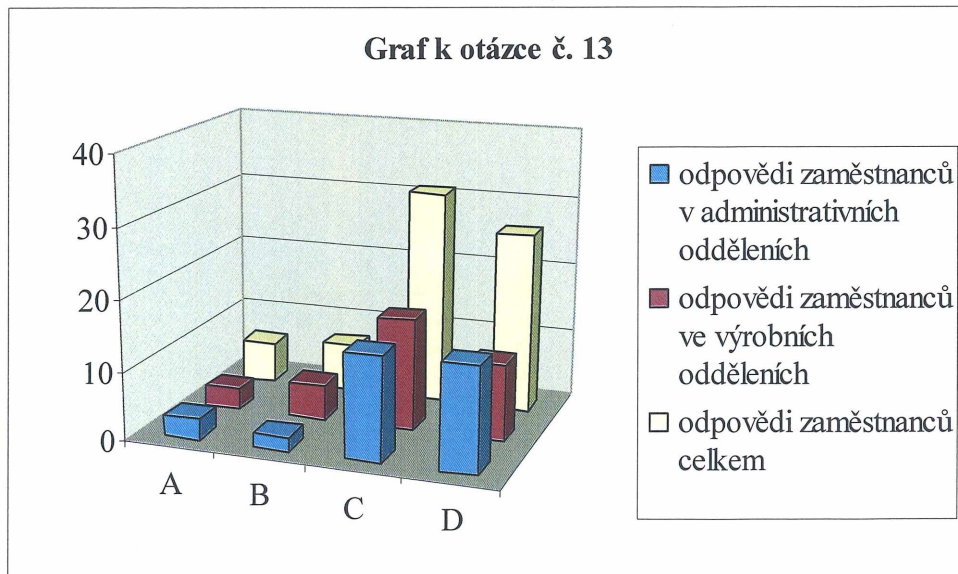
Otázka č. 13:

Atmosféra v podniku je celkově

- a) přísná, ale spravedlivá, každý má co si zaslouží
- b) rodinná a lidská, bere se ohled na osobní poměry zaměstnanců
- c) soupeřivá, ovlivněná známostmi, ne vždy spravedlivá
- d) pracovní, formální

Tabulka výsledků k otázce č. 13:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	3	3
B	2	5
C	15	16
D	15	11





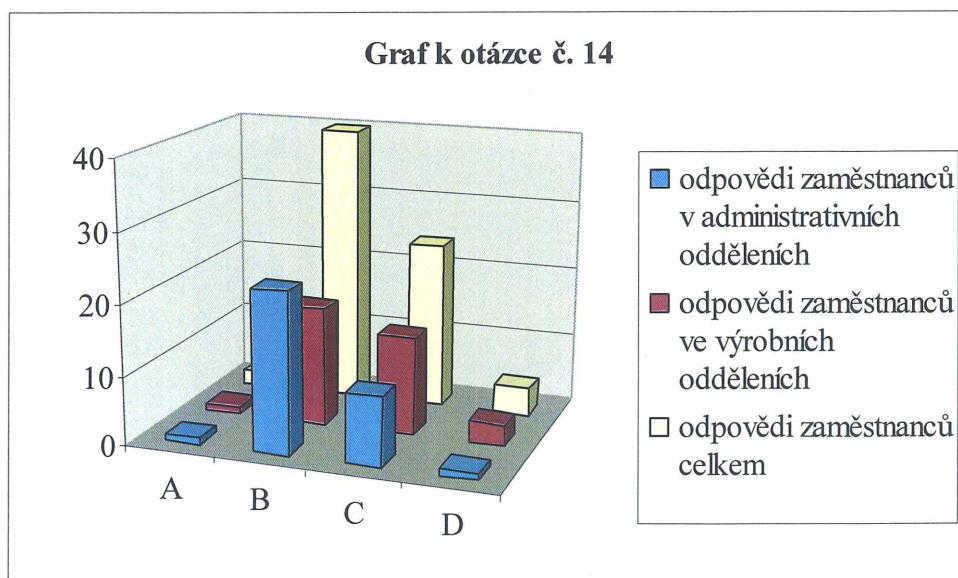
Otázka č. 14:

Oslavy týkající se pracovního kolektivu na pracovišti, nebo mimo jsou

- a) časté
- b) občasné, příležitostné
- c) výjimečné
- d) nepřípustné, nepatří to k práci

Tabulka výsledků k otázce č. 14:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	1	1
B	23	17
C	10	14
D	1	3



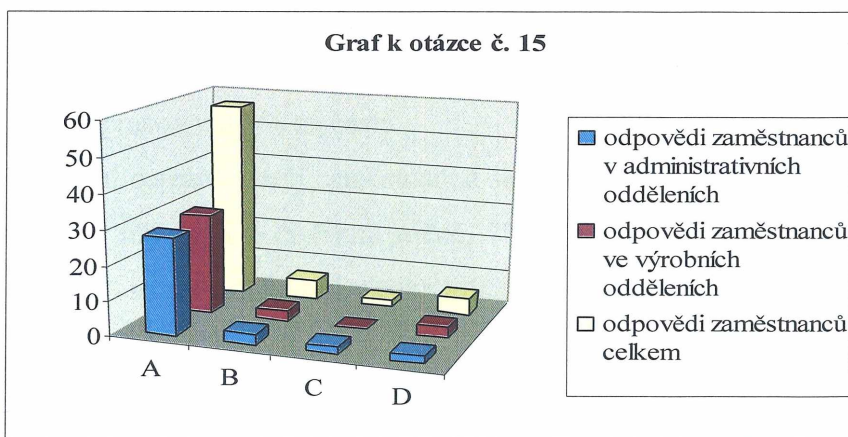
Otázka č. 15:

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

- a) ano max. 1 ročně
- b) ano max. 4 ročně
- c) ano, častěji než 4x ročně
- d) ne, nic takového ve firmě nemáte

Tabulka výsledků k otázce č. 15:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	28	29
B	3	3
C	2	0
D	2	3



4.2.3.1 Výsledky oblasti pojetí ženskosti a mužskosti

Oblasti vztahů mezi spolupracovníky hodnotí 74% dotázaných jako přátelské a 24% jako čistě pracovní. Za lhostejné označil vztahy na pracovišti pouze jeden zaměstnanec.

Zaměstnanecké výhody poskytované podnikem využívá a kladně hodnotí 66% osob. Dalších 17% uvádí, že výhody jsou poskytovány, ale nejsou jimi využívány. V 16% se pracovníci cítí ochuzeni o jakékoli zaměstnanecké výhody a 1% o ně nejeví zájem, nepostrádá je.

Z celkového počtu 70 dotazovaných 64% uvádí, že za dobře vykonanou práci jsou ohodnoceni finanční odměnou, kdežto 23% respondentů se necítí být ohodnoceno vůbec. Ocenění uznáním od vedení a spolupracovníků si uvědomuje 10% osob. Některou ze zaměstnaneckých výhod je odměněno 1% a zbylé 1% pracovním postupem nebo svěřením větší zodpovědnosti.

Většina pracovníků (49%) se zajímá o problémy svých spolupracovníků a považuje to za obvyklé. Za slušnost označilo zájem tohoto druhu 33% dotazovaných a 19% jeví o problémy svých spolupracovníků nezájem. Nikdo z dotázaných nevedl, že by to bylo nepřijatelné, nebo nepracovní.

Celkovou atmosféru v podniku hodnotí 44% jako soupeřivou a ovlivněnou známostmi, 37% jako pracovně formální, 10% jako rodinnou a 9% jako přísnou, ale spravedlivou.

V 57% členové podniku uvedli, že oslavy týkající se pracovního kolektivu konají příležitostně a občasně, 37% označilo konání takovýchto oslav za výjimečné, 6% za nepřijatelné a nepracovní a 3% za časté.

Mimopracovní setkání všech zaměstnanců se podle 81% koná maximálně jednou ročně, podle 9% maximálně čtyřikrát ročně, 7% nepřiznává žádné takovéto akce a podle zbylých 3% se setkání konají vícekrát než čtyřikrát do roka.

#### 4.2.3.2 Diskuse k oblasti pojetí ženskosti a mužskosti

Maskulinní kultura je orientovaná na výkon, konkurenci, úspěch a kariéru. Feminní kultura je zaměřena na solidaritu, pochopení, toleranci a dobré mezilidské vztahy, řešení problémů umírněnou cestou (Krninská, 2005).

#### 4.2.4 Nakládání s nejistotou ve vztahu ke zvládnutí agrese a vyjadřování emocí

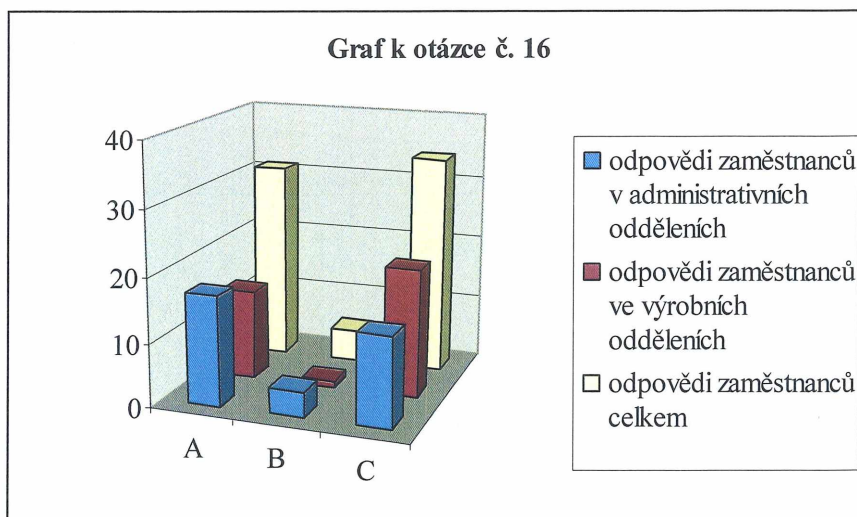
##### Otázka č. 16:

Pracovní problémy ve Vašem oddělení jsou většinou řešeny formou

- a) konsensu (dohody)
- b) názorem většiny
- c) rozhoduje nadřízený

Tabulka výsledků k otázce č. 16:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	17	14
B	4	1
C	14	20



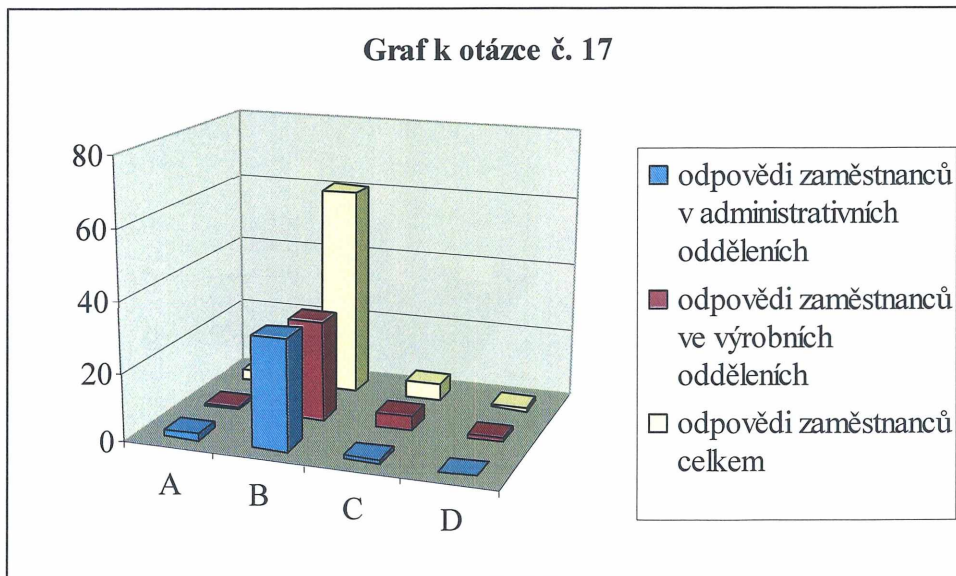
Otázka č. 17:

Jak se zachováte, dostanete-li se s někým do konfliktu?

- a) budete se snažit dosáhnout smíru za každou cenu
- b) budete se snažit dosáhnout smíru, ale nikoliv za každou cenu
- c) přistoupíte na smír, navrhne-li ho druhá strana
- d) v žádném případě nepřistoupíte na smír, dokud nedosáhnete svého

Tabulka výsledků k otázce č. 17:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	2	1
B	32	29
C	1	4
D	0	1



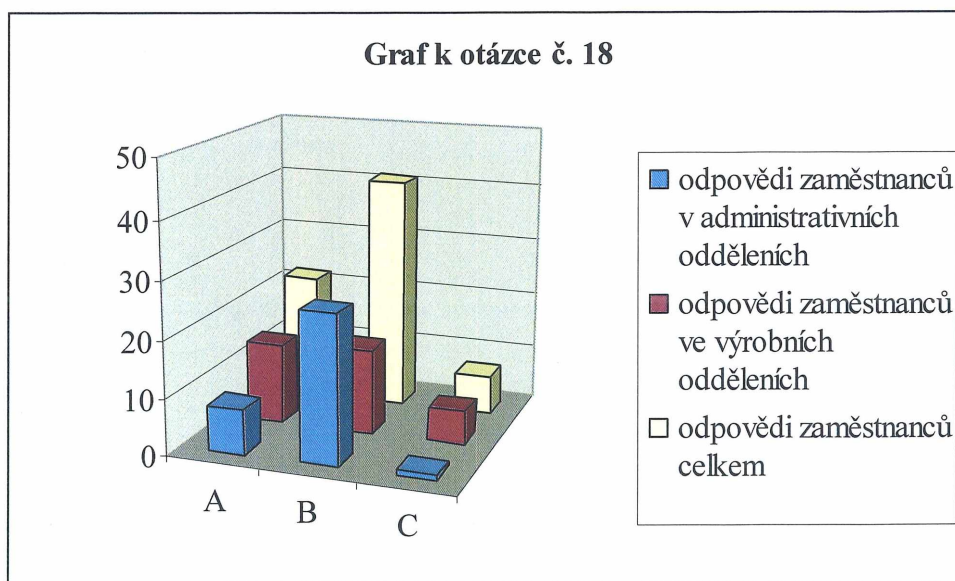
Otázka č. 18:

Své názory na pracovní problémy a situaci v podniku

- a) můžete otevřeně sdělovat
- b) musíte sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
- c) nemůžete sdělovat, vystavujete se postihu

Tabulka výsledků k otázce č. 18:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	8	14
B	26	15
C	1	6



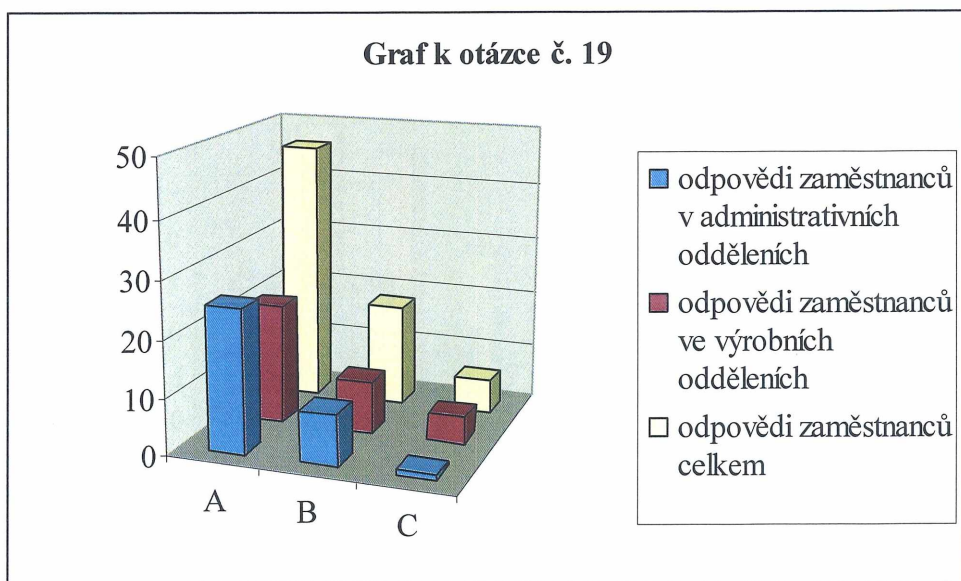
Otázka č. 19:

Projevování emocí (spokojenost, radost, smutek, rozčílení) je na pracovišti

- a) normální, lidské, dělají to všichni
- b) výjimečné, dovolí si to jen někdo
- c) nepřijatelné, raději se projevují skrytě

Tabulka výsledků k otázce č. 19:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	25	21
B	9	9
C	1	5



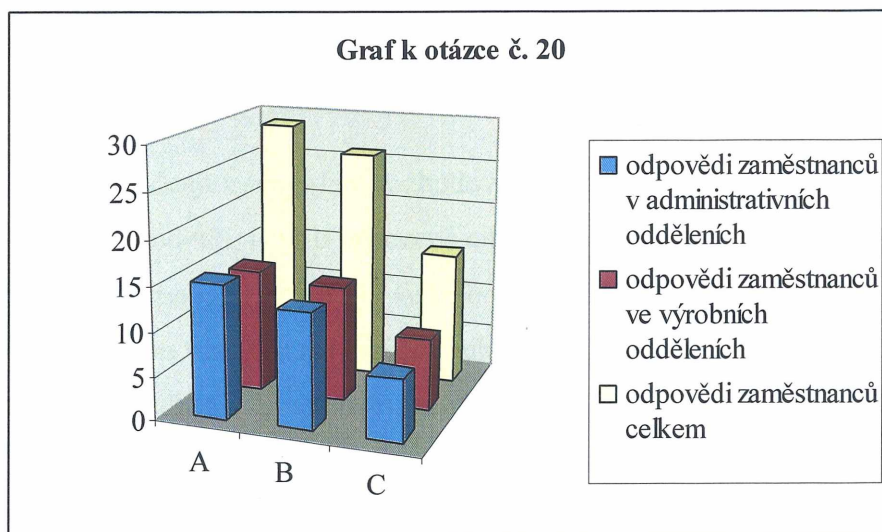
Otázka č. 20:

Obáváte se zániku nebo převzetí podniku jiným vedením?

- a) ano a je pravděpodobné, že k tomu v blízké době dojde
- b) nemyslíte si, že by tento podnik měl zaniknout, nebo být převzat jiným vedením
- c) neobáváte se ničeho

Tabulka výsledků k otázce č. 20:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	15	14
B	13	13
C	7	8



4.2.4.1 Výsledky oblasti nakládání s nejistotou ve vztahu ke zvládnutí agrese a vyjadřování emocí

V případě konfliktu se 87% dotázaných zaměstnanců bude snažit dosáhnout smíru, ale ne za každou cenu. Na návrh smíru od druhé strany vyčká 7%



dotazovaných, 4% budou usilovat o smír za každou cenu a 1% na něj nepřistoupí dokud nedosáhne svého.

Mezi 49% pracovníků řeší konflikty vzniklé na pracovišti nadřizovaný. U 44% je problém vyřešen dohodou a pro 7% je rozhodující názor většiny.

Své názory na pracovní problémy a situaci v podniku může veřejně sdělovat celých 90% dotázaných. Z této skupiny si 31% osob troufá říci své názory otevřeně, ale 59% postupuje raději opatrně a diplomaticky. Uvádět své názory si vůbec netroufá 10% respondentů.

Projevování emocí na pracovišti považuje 66% členů organizace za normální a běžné, 26% uvádí, že je to výjimečné a dovolí si to pouze někdo a pro 9% jsou projevy emocí nepřijatelné.

U 41% respondentů se objevují obavy ze zániku nebo převzetí podniku jiným vedením, 37% si nemyslí, že by k této situaci mělo dojít a 21% je v této situaci naprosto bez obav.

#### 4.2.4.2 Diskuse k oblasti nakládání s nejistotou ve vztahu ke zvládnutí agrese a vyjadřování emocí

Emoce přispívají k urychlení rozhodování, avšak za určitých okolností člověk učiní lepší rozhodnutí, jsou-li přirozené city potlačeny.

Agrese je chování, které je vedeno se záměrem ublížit jiné osobě nebo poškodit nějakou věc. Agrese fyzická nebo verbální může vzniknout díky afektu, nebo se může jednat o agresi instrumentální.

Pokud se vedení chová ke svým zaměstnancům spíše autoritativně a snaží se sešněrovat jejich chování v pracovní době (a někdy i mimo ni) přísným souborem zákazů a příkazů a nekompensuje to na druhé straně nějakými podnikovými výhodami, lze očekávat, že podobně jako v totalitárních režimech si budou lidé hledat postranní možnosti. Pokud pátráme po motivech tohoto chování, najdeme za nimi někdy neuspokojené základní osobní potřeby (viz např. Maslowova teorie potřeb) (Cermanová, 2005).

#### 4.2.5 Dlouhodobá a krátkodobá orientace

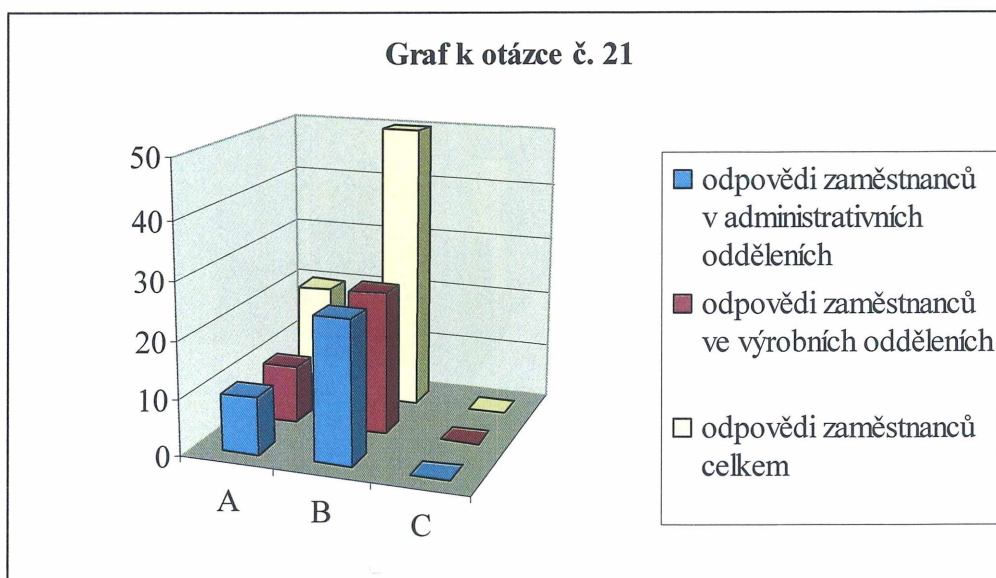
##### Otázka č. 21:

Produktivita práce je v celém podniku

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

Tabulka výsledků k otázce č. 21:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	10	10
B	25	25
C	0	0



Otázka č. 22:

Celý podnik

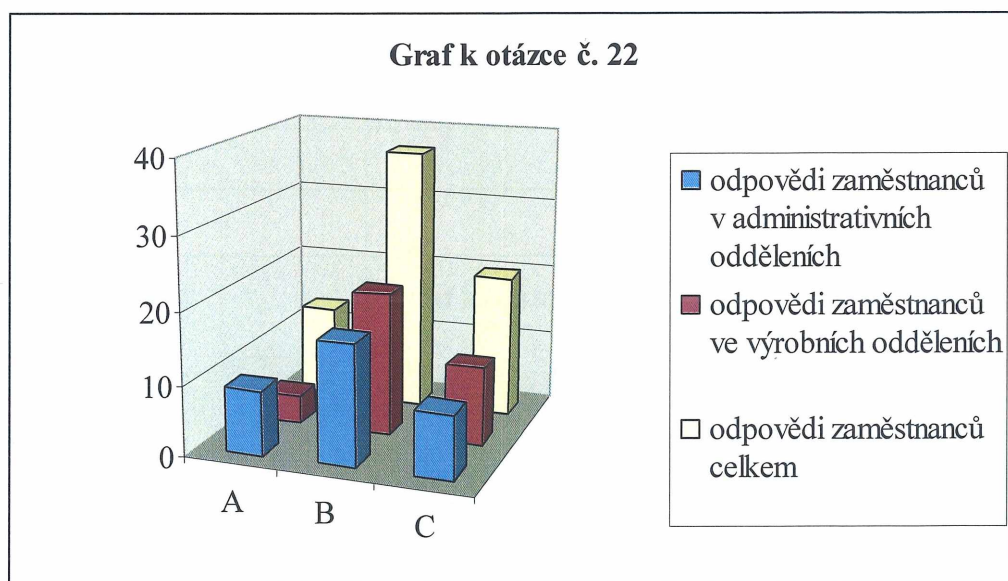
a) žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy

b) je zaměřený na přítomnost a současný stav

c) se orientuje zejména na budoucnost

Tabulka výsledků k otázce č. 22:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	9	4
B	17	20
C	9	11



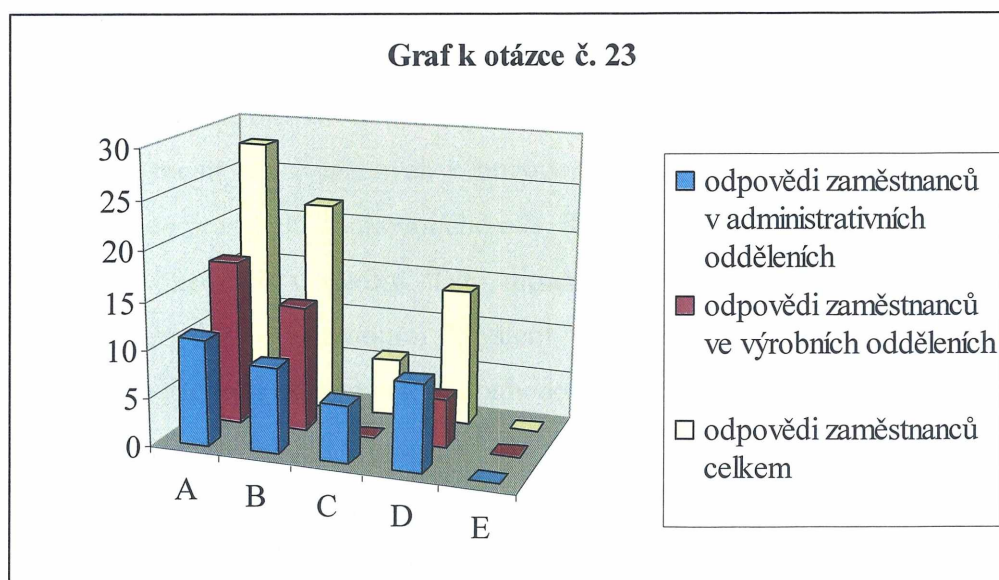
Otázka č. 23:

Vaše pracovní úkoly se vztahují převážně

- a) k danému dni
- b) k danému týdnu
- c) k danému měsíci
- d) k delšímu období
- e) k minulosti

Tabulka výsledků k otázce č. 23:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	11	17
B	9	13
C	6	0
D	9	5
E	0	0



#### 4.2.5.1 Výsledky oblasti dlouhodobá a krátkodobá orientace:

Produktivitu práce v celém podniku hodnotí 71% respondentů na střední úrovni s rezervami ve výkonu zaměstnanců, avšak 29% se zdají pracovníci výkonní a produktivita vysoká. Nikdo z dotázaných nevedl, že by produktivita práce byla nízká.

U 53% respondentů převažuje názor, že podnik se zaměřuje nejvíce na současnost. Pro 29% osob je citelná orientace na budoucnost. V 19% bylo uvedeno směřování k minulosti a již dosaženým úspěchům.

Z celkového počtu 70 respondentů 40% vztahuje svou práci převážně k danému dni. S daným týden spojuje svou pracovní činnost 31% a 20% osob vykonávané úkoly hodnotí jako dlouhodobé.

#### 4.2.5.2 Diskuse k oblasti dlouhodobá a krátkodobá orientace:

V ziskově orientované společnosti je čas komoditou. Toto pojetí bývá časté u Američanů, Švýcarů a Němců. Oproti tomu v některých východních kulturách je čas nahlížen jako nezávislý na jednotlivci či události, jako cyklický, opakující se rytmus. Nevyužitý čas není považován za plýtvání, naopak - je třeba počkat na další příležitost, která přijde. A bude moci být využita lépe, protože mezitím se rozšířil přehled o dalších okolnostech. S časem souvisí i vnímání významu délky časového úseku s ohledem na cíl. Dlouhodobá orientace v určité národní kultuře vyjadřuje pěstování vlastností lidí vztahených k budoucím odměnám, k vytrvalosti, k ochotě podřizovat se ve prospěch dlouhodobého cíle. Krátkodobá orientace je zaměřenost na blízké cíle a okamžité výsledky. Tato dimenze je spjata s hodnotami a postoji odrážejícími rozdíly v západním myšlení a východním myšlení (zejména s konfuciánskou filozofií orientovanou dlouhodobě) (Integrity Consulting, 2002).

#### 4.2.6 Vliv změny

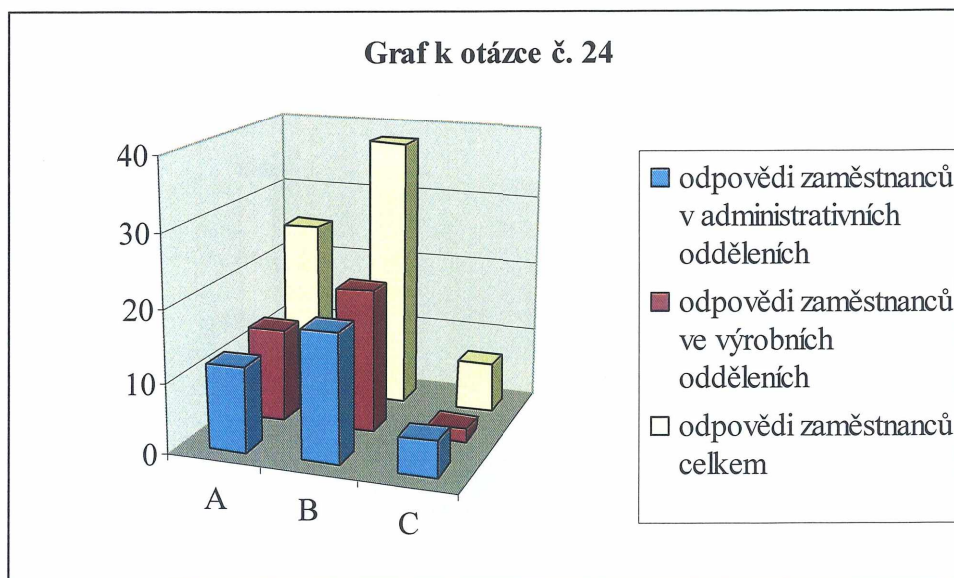
##### Otázka č. 24:

Nové nápady, podněty a myšlenky jsou v podniku

- a) oceňovány a podporovány
- b) jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
- c) nejsou očekávány ani podporovány

Tabulka výsledků k otázce č. 24:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	12	13
B	18	20
C	5	2



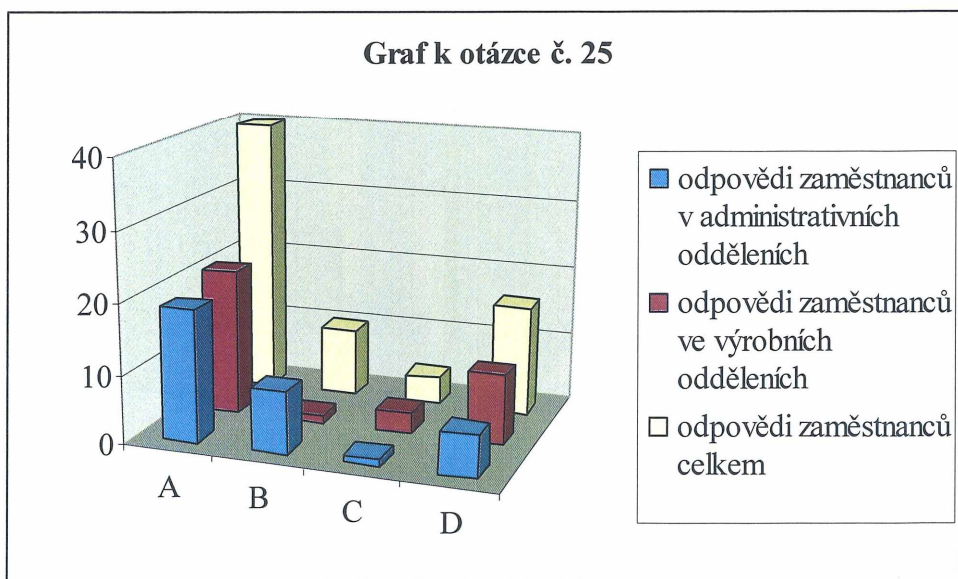
Otázka č. 25:

Při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí

- a) se obvykle dozvíte až výsledné rozhodnutí a nemáte možnost je změnit
- b) je Vám sděleno rozhodnutí, ale máte možnost dát k němu připomínky
- c) jste vyzván svým nadřízeným k zaujetí stanoviska ještě před přijetím konečného rozhodnutí
- d) jsou situace, kdy nejste vůbec informován/a

Tabulka výsledků k otázce č. 25:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	19	21
B	9	1
C	1	3
D	6	10



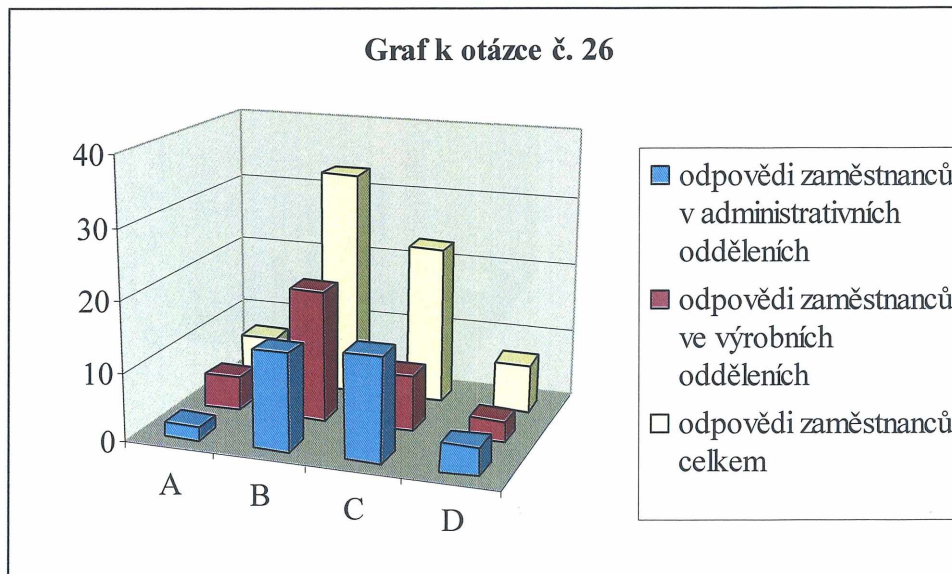
Otázka č. 26:

Rozhodování o nějaké změně a její zavedení do běhu podniku je

- a) velmi rychlé
- b) docela rychlé
- c) docela pomalé
- d) velmi pomalé

Tabulka výsledků k otázce č. 26:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	2	5
B	14	19
C	15	8
D	4	3





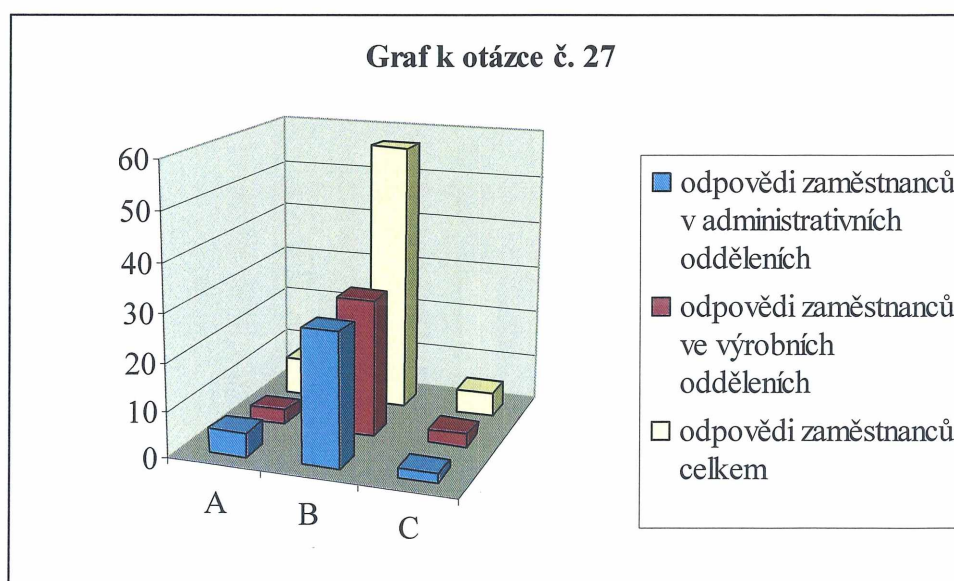
Otázka č. 27:

Změny v podniku jsou

- a) časté
- b) občasné
- c) výjimečné

Tabulka výsledků k otázce č. 27:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	5	3
B	28	29
C	2	3



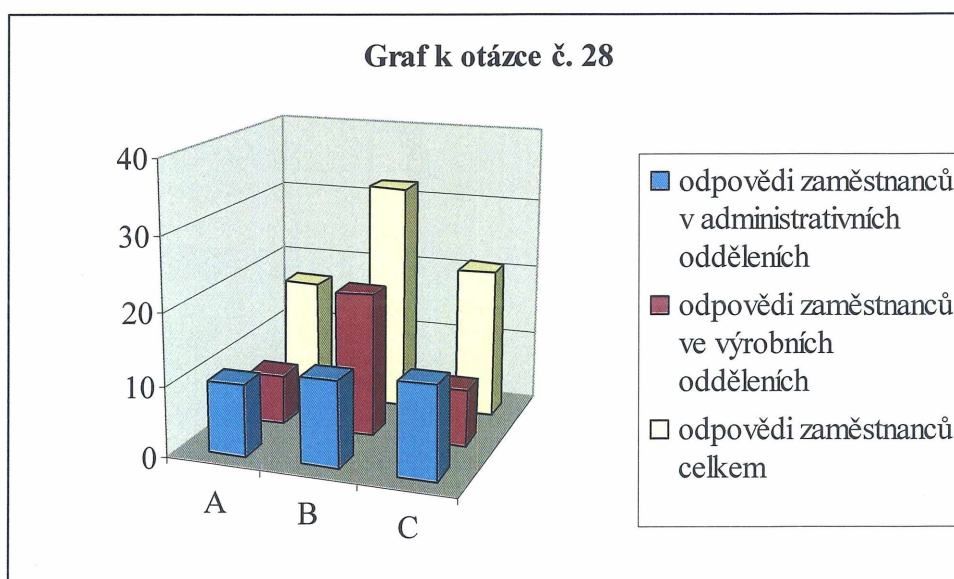
Otázka č. 28:

Změny v podniku většinou

- a) přináší zlepšení, jsou vítané
- b) přináší zlepšení, ale jsou nepříjemné
- c) jsou zbytečné

Tabulka výsledků k otázce č. 28:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	10	7
B	12	20
C	13	8



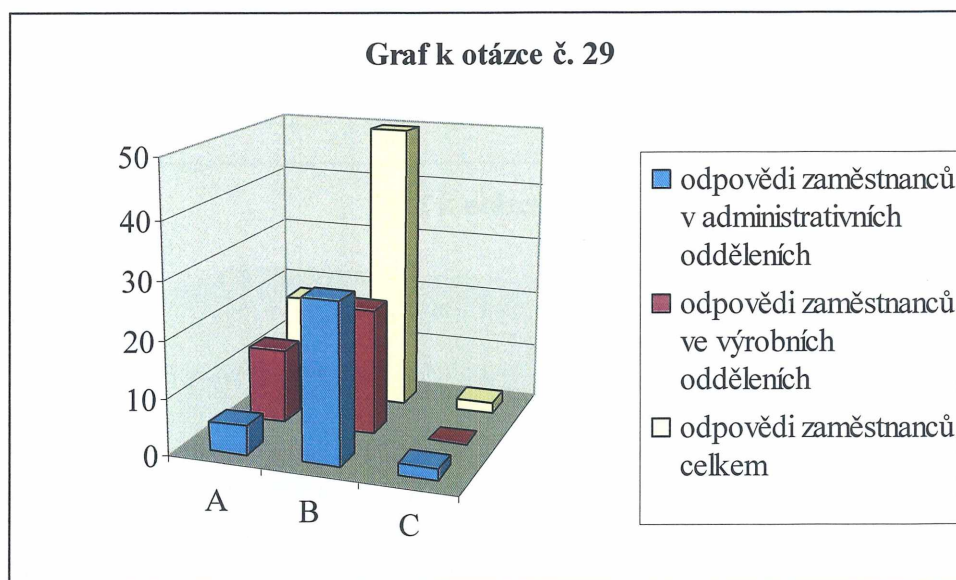
Otázka č. 29:

Po zavedení změny

- a) se věci začínají okamžitě dělat novým způsobem
- b) nějaký čas trvá, než se nový postup zažije
- c) dlouho přetrvává starý způsob práce

Tabulka výsledků k otázce č. 29:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	5	13
B	28	22
C	2	0



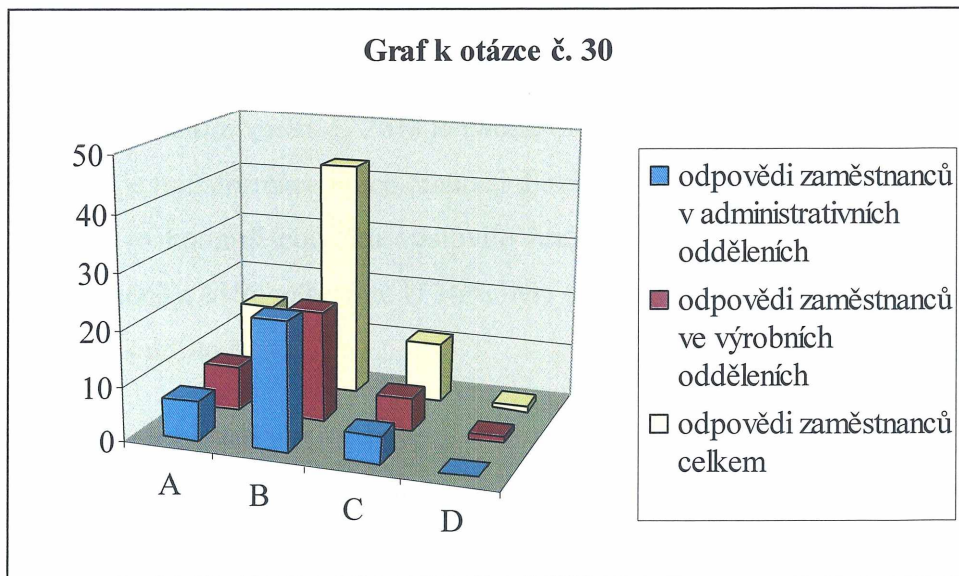
Otázka č. 30:

Máte důvěru v rozhodnutí vedení podniku

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

Tabulka výsledků k otázce č. 30:

Varianta odpovědi	Počet odpovědí zaměstnanců v administrativních odděleních	Počet odpovědí zaměstnanců ve výrobních odděleních
A	7	8
B	23	20
C	5	6
D	0	1



#### 4.2.6.1 Výsledek oblasti vliv změny:

Při zjišťování míry inovací bylo shledáno, že u 54% respondentů jsou nové nápady, podněty a myšlenky formálně přijaty, ale většinou bez další realizace. Podporu a očekávání v této činnosti vnímá 36% dotázaných zaměstnanců. Od 10% se podle výsledků nové náměty neočekávají a tedy ani nepodporují.

Přijímáním nových rozhodnutí se 57% osob dozví bez možnosti se k nim vyjádřit. U 23% převažuje pocit, že o změnách nejsou informováni vůbec. Možnost se k situaci vyjádřit poté, co je změna oznámena uvádí 14%. U zbylých 6% je očekáván názor ještě před přijetím změny.

Většina (47%) členů organizace hodnotí zacházení se změnami jako docela rychlé. Pro 33% je řízení změn docela pomalé, 10% posoudilo řízení změn jako velmi rychlé a zbylých 10% naopak jako velmi pomalé.

Výskyt různých inovací v podniku považuje 81% dotázaných za občasné, 11% za časté a 7% za výjimečné.

Ve 46% respondenti uvedli nepříjemný průběh změn, ale s konečným pozitivním vlivem. Za zbytečné označilo přeměnu dosavadních skutečností 30%. Na opačné straně je nemalá skupina 24% osob, pro které jsou inovace vítaným zlepšením.

Převažující skupina (71%) dotázaných poukázala na určitý časový interval před zažitím a zakořeněním změn. U 26% je patrné okamžité přijetí nových situací, avšak pro zbylé 3% je transformace jejich činnosti dlouhodobou záležitostí.

Důvěru v rozhodnutí podniku vyslovilo hned 82% účastníků výzkumu. Z toho 21% jednoznačně a 61% spíše ano. U 16% byla odhalena spíše nedůvěra a 1% ve své vedení nevěří s určitostí.

#### 4.2.6.2 Diskuse k oblasti vliv změny:

Reakce na změny, s nimiž je potřeba se vyrovnat, závisí na obvyklých scénářích a vzorcích, které mají své základy dány kulturou.

Plošná opatření, která zasahují jistým způsobem všechny pracovníky, modifikují jejich psychický dopad na jednotlivce v závislosti na vztahu jednotlivce ke kolektivu, k organizaci, na vnímání jeho pozice v oboru, na míře pracovníkovy loajality či

naopak nezávislosti vzhledem k organizaci, apod. Pokud se změny týkají pouze jednotlivců, mohou je zasahovat hlouběji. Rozsah vlivu je úměrný osobním schopnostem pracovníka se s nepříznivými či zátěžovými situacemi vyrovnávat.

Tato schopnost se u jednotlivců liší v závislosti na množství faktorů, jež souvisí s jeho celoživotním zaměřením, s podobami mechanismů, jež si dotyčný ze své původní rodiny osvojil, na scénářích, na introjektech z dětství, jež stojí v popředí jeho pozornosti atd. (Cermanová, 2005).

#### 4.2.7 Závěr

Analýza organizační kultury dotazníkovou metodou určila podle typologie Geerta Hofstedeho kulturu podniku z převážné části jako typ Pyramida. Je zde ale patrný výskyt znaků z typů Rodina a Stroj.

V oblasti, která zkoumala vztah k autoritě byl zjištěno, že autoritou pro zaměstnance je přímý nadřízený, který má ve většině situací uznání a respekt.

Jeho nařízení jsou přijímána, i když ne zrovna všem je vždy jasné, jaký mají smysl. Styl řízení se jeví jako autoritativní s možností vyjednávání. Při setkání s vedoucím i vyššího stupně nepocítují pracovníci žádné zvláštní pocity, což ukazuje na jedné straně důvěru a na druhé straně pouze částečnou loajalitu.

Oblast vztahu jednatel-skupina poukázala na nedostatky v týmové práci a následně i v komunikaci. Většina lidí ví, jakou práci dělá a proč. Menší skupinu tvoří ti, jež se dokáží dozvědět širší souvislosti, ale jsou i tací, kteří práci vykonávají bez návaznosti na její konečný výsledek. Preferována je samostatná činnost, nebo práce ve dvojicích. Spolupůsobení ve skupině není zatím tolik oblíbeno, ale v administrativních odděleních se začíná utvářet jako významný nástroj.

V oblasti mužských a ženských prvků v kultuře podniku byla zjištěna rovnováha mezi oběma elementy. Vtaky mezi zaměstnanci jsou v rámci oddělení přátelské či z menší části formálně pracovní, zato atmosféra celopodniková má značně negativní zabarvení. Byla identifikována jako soupeřivá a ovlivněná známostmi. Oddělení

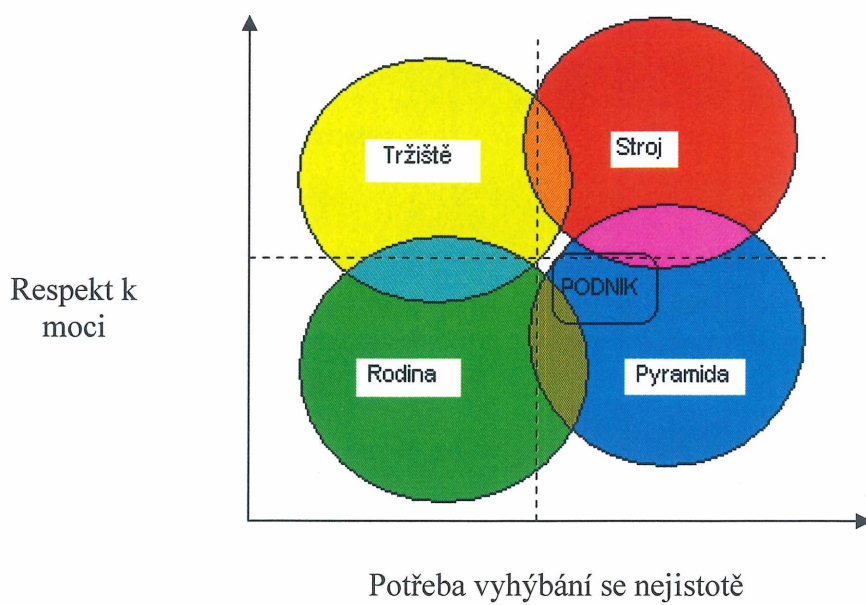
utvářejí jakési rodiny, v rámci kterých se občasně konají oslavy osobního charakteru. Celopodnikové oslavy jsou vnímány s četností jedenkrát do roka, přestože jsou pořádány zpravidla častěji. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány v široké míře. Převážná část zaměstnanců je využívá, ale u nemalé skupiny jsou považovány za neposkytované a jsou postrádány. Odměňování se uskutečňuje peněžní formou, v administrativních odděleních se uplatňuje také uznání od vedoucího a spolupracovníků. Jistá část se cítí neocenená, což se dá očekávat. Nicméně se zde utváří prostor, ve kterém je potřeba prověřit opodstatnění těchto tvrzení a navrhnout účinnější systém motivace.

Při analýze nakládání s nejistotou ve vztahu ke zvládnutí agrese a projevení emocí byl zjištěn následující vztah. Emoce se vyjadřují a to i veřejně, je to zvykem a nepokládá se to za špatné. Nejistota není velká. V případě konfliktů, sporů nebo problémových situací rozhoduje nadřízený, který je respektován a má důvěru většiny podřízených. Je zvykem řešit vše dohodou, i když ne za každou cenu.

V pojetí času podnik směřuje stále více ke krátkodobé orientaci. V minulosti byl ale zaměřen dlouhodobě a to stále ještě v myšlení jeho členů přetrvává. Ti hodnotí činnost podniku jako produktivní s možnostmi zlepšení, nikoli na hraně možností. Ve výrobních odděleních je práce vztažena převážně na období daného dne až týdne, v administrativních odděleních je vnímána jako dlouhodobější.

Problematika vlivu změn demonstruje snahu vedení přizpůsobit se tržnímu systému okolního prostředí tak, aby podnik neztratil krok s konkurencí. Změny přicházejí občasně, bývají ve velkém měřítku pracovníky přijaty a po určitém období jsou zakotveny. Výrobní oddělení se v tomto ohledu ukazují jako operativnější. Dokáží se s inovacemi rychleji vyrovnat a více věří v jejich účinnost.

Obrázek č. 6:  
Zobrazení výsledků analýzy podle typologie Geerta Hofstedeho:





### 4.3 Analýza dat získaných pozorováním

Pro analýzu byla využita jedenáctistupňová škála a vzorec pro výpočet , které jsou uvedeny v kapitole 3.3.2.

Číslo	Pozorovaná oblast podnikové kultury	Body
1	pracovní spokojenost	6
2	pracovní motivace	7
3	pracovní výkonnost	7
4	ohodnocení pracovníků a jejich výkonu	6
5	komunikace v rámci oddělení	8
6	komunikace celopodniková	5
7	styl a režim organizace práce	8
8	konflikty a jejich řešení	8
9	ohled na osobnost pracovníka, dodržování pracovních rolí	9
10	soulad mezi formální a neformální stránkou práce	10
11	soulad mezi pracovní a soukromou sférou	9
12	čas a nakládání s ním	5
13	moc a autorita	8
14	delegování pracovníků	5
15	spolehlivost pracovníků	7
16	odpovědnost pracovníků	5
17	vytváření inovací	8
18	zavádění změn	10
19	řízení změn	7
20	přijetí změn	6
$\Sigma$		144

$${}^{\circ}F_j = \frac{\sum_{i=1}^n b_{ij}}{n}$$

$${}^{\circ}F_j = \frac{144}{20}$$

$${}^{\circ}F_j = 7,2$$

#### 4.3.1 Výsledky pozorování

Při bodovém hodnocení podnikové kultury obdržel podnik celkovou známku 7,2 bodů z maximálního počtu 10 bodů. Z toho vyplývá, že podniková kultura v rámci celého podniku splňuje svou funkci ze 72%.

#### 4.3.2 Závěr

Bodová metoda vyhodnotila organizační kulturu na dobré úrovni s drobnými výhradami.

Výzkum ukazuje na nedostatky v oblasti pracovní spokojenosti, odpovědnosti pracovníků, delegování pravomocí, nakládání s časem a celopodnikové komunikaci. Silnými stránkami jsou soulad mezi formální a neformální stránkou práce, soulad mezi pracovní a soukromou sférou, ohled na pracovníka a dodržování pracovních rolí. Jednou z nejlépe hodnocených oblastí se stalo zavádění změn.

Pro podnik tak velký, jako je Budějovický Budvar, je velmi náročné získat v potřebném rozsahu kvalitní zaměstnance, a to nejen do vedoucích pozic. Odhalení, prokázání a následná náprava problémových případů vyžaduje mnoho času a velké manažerské dovednosti. Na základě tohoto zjištění lze podniku doporučit rozvíjení účelné komunikace a vytváření správně vypovídajících zpětných vazeb, na jejichž vyhodnocení by se měl brát při řízení zřetel.

## 5. Návrh řešení

Podniková kultura je jednou z nejsilnějších oblastí vlivů působících na zdraví a efektivitu podniku. Tvoří důležitou součást všech podnikových procesů a činností. Ovlivňuje jednotlivé personální aktivity, jako je plánování pracovníků, jejich získávání, výběr a rozmisťování, hodnocení práce a popis pracovních míst, firemní vzdělávání, odměňování, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, bezpečnost práce a ochrana zdraví, pracovní podmínky, sociální péče a aktivity volného času, personální informační systém. Má nepochybný vliv rovněž na způsob komunikace preferovaný ve firmě, na styl řízení a v neposlední řadě i na motivaci pracovníků. Podniková kultura je významným zdrojem a východiskem formování podnikové identity. Silná kultura je důležitým klíčem k úspěšnosti reengineeringu, restrukturalizace, kontinuálního zlepšování procesů, moderních metod a nástrojů řízení a všech procesů změn. Proto je v první řadě potřeba pochopit a interpretovat firemní kulturu, která má prvořadý vliv na tvorbu strategických opatření i běžné řízení společnosti.

### 5.1 Preventivní opatření pro vytvoření a udržení kvalitní podnikové kultury

Prvním krokem je rozpoznat kulturu vlastního podniku, poté je nutné zvolit strategii a plán rozvoje lidských zdrojů tak, aby zjištěné klady byly rozvíjeny a zápory omezeny na minimum.

Mezi formalizované způsoby, jak vytvářet a podporovat firemní kulturu a seznamovat s ní zaměstnance, patří:

- vstupní/adaptační školení,
- zaměstnanecká příručka/pracovní řád,
- průzkumy firemní kultury/spokojenosti zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců včetně definice požadovaných způsobilostí.

Školení pro příchozí zaměstnance pomáhá rychleji se adaptovat na nové prostředí a orientovat se ve společnosti.

S podnikovou kulturou se zaměstnanci snáze seznámí prostřednictvím zaměstnanecké příručky. Ta obvykle objasňuje mimo jiné firemní strategii, hodnoty, které firma uznává, či chování, které od svých zaměstnanců očekává (např. tykání/vykání, způsob oblékání, jednání s klienty atd.).

Pro úspěch organizace je nutné nejen určovat způsob chování zaměstnanců, ale také projevit zájem o jejich názory. Za tímto účelem je praktické nejméně jednou ročně provést průzkum firemní kultury a spokojenosti zaměstnanců. K tomu lze použít dotazníkovou metodu, hodnotící rozhovory, schránky na připomínky zaměstnanců a jiné.

Cílem personálního řízení firmy je kromě obchodních úspěchů hlavně spokojenost zaměstnanců. Je pravidlem, že spokojení pracovníci jsou produktivnější, než ti, kterým se v práci nelíbí. U těchto zaměstnanců je možno pozorovat také mnohem méně absencí. Spokojený zaměstnanec chodí do práce raději a nevyhledává zbytečné důvody pro to, aby do práce nemusel. Míra absencí proto může být dobrým indikátorem pro nedostatečnou adaptaci, nezájem o práci a pracovní nespokojenost. Obecně také platí, že spokojení zaměstnanci méně často mění práci a mají menší procento pozdních příchoďů. Nespokojenost zaměstnanců se skoro vždy projeví na fluktuaci a ohrožuje vztahy se zákazníky. Tito lidé mají větší tendenci měnit zaměstnání a podnik zpravidla musí investovat více prostředků do nábory nových pracovníků, jejich školení a rozvoje. Dá se tedy říct, že míra fluktuace ovlivňuje prodejní potenciál firmy a loajalitu zákazníků. Není vzácností, že se zaměstnanec při jednání s klientem zmíní o poměrech v podniku a není-li s prací spokojen, může často společnost poškozovat.

To, jak se zaměstnanci v organizaci cítí a jak hodně se s ní identifikují, je velice výrazným rysem firemní kultury. Funguje to ale i naopak – dobře nastavená firemní kultura může velmi podpořit spokojenost pracovníků. To platí i v malém měřítku: jestliže je pracovník spokojen s atmosférou v pracovní skupině, do níž patří, pak na něj tolik nepůsobí negativní faktory, jako jsou např. nevhodné pracovní podmínky

(vzhled kanceláře, hlučnost apod.), nebo se snaží své výhrady spíše konstruktivně řešit než šířit nespokojenost dál. Jinými slovy, pracují-li spolu lidé rádi, je řešení všech problémů mnohem snadnější.

## **5.2 Návrhy řešení konkrétních problémů analyzovaného podniku**

Přesto, že analýza organizační kultury neodhalila v personálním řízení mnoho nedostatků, stále je prostor pro zlepšování a růst ve všech sledovaných oblastech.

### **5.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů**

Klíčem k nápravě zjištěných nedostatků v podnikové kultuře vybraného podniku je změna koncepce personálního managementu. Dnes již nelze nahlížet na personalistiku jako na administrativní činnost, která zajišťuje a kontroluje skutečnosti týkající se zaměstnanců a jejich řízení a rozvoj přenechat jednotlivým manažerům. Posláním personalisty je odborná práce s lidskými zdroji, jako s kapitálem, který představuje nejcennější a v rozvinutých tržních ekonomikách zpravidla i nejdražší zdroj rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti firmy.

Strategie je nástroj, připravující podnik na všechny budoucí situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Podnik na základě své strategie provádí všechny operace tak, aby přinášely krátkodobý efekt a současně vytvářely předpoklady dlouhodobého rozvoje podniku. Strategie řízení lidských zdrojů je součástí záměrů, výhledů a cílů podniku. Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců může být významným a dlouhodobým nástrojem ke zvyšování konkurenceschopnosti společnosti.

Tvorba a realizace personální strategie je profesionální činnost, stejně jako je tomu u ostatních strategií (finanční, marketingová, výrobní). Personální strategie je vždy rozhodující měrou ovlivněna podnikatelskou strategií firmy. Aby řízení firmy bylo efektivní musí být obě tyto složky v souladu. Proto je při tvorbě strukturovaného obsahu personální strategie nutná spolupráce personalistů a

liniových manažerů. Kvalitní personální strategie může manažerům napomoci úspěšně řešit klíčové úkoly v oblasti výkonnosti firmy.

V této oblasti je důležité v podniku vytvořit určitého ducha, stav myšlení takový, aby se úkoly dostaly do povědomí všech zaměstnanců firmy. I když k jejímu naplnění každý přispívá svým specifickým způsobem, musí své chování a jednání vidět v rámci celkové strategie. Úkolem personalisty je přispět k napojení nebo vtažení zaměstnanců do strategie firmy, získat je pro myšlenku aktivního chování, pro tvůrčí přístupy tak, aby se stali vlastníky procesů a ne jen jejich vykonavatelé. Tedy přispět ke komunikaci podnikatelské vize a způsobů jejího uskutečňování.

Dalším prvkem je budování a zajištění aktivní, energické firemní kultury, v níž se vytvářejí hodnoty pro všechny zúčastněné partnery (například vytvářením podmínek pro vznik inovací, profesním vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, otevřením prostoru pro šíření a výměnu myšlenek, uplatněním výkonově orientovaného systému stimulace a motivace).

Formulovat personální strategii znamená stanovit základní směry střednědobého personálního vývoje firmy, jaké budou její společné hodnoty, optimální počet pracovních míst a zaměstnanců, včetně jejich kvalifikační struktury, jaké profily způsobilostí bude firma vyžadovat, jak budou zaměstnanci vedeni, motivováni a hodnoceni.

Obsahem personálních strategií ve špičkových firmách obvykle bývá:

1. personální plán v jeho kvantitativní i kvalitativní podobě,
2. plán přijímání a uvolňování zaměstnanců,
3. plán rozvoje profesních a osobních způsobilostí včetně plánování personálních rezerv z řad zaměstnanců,
4. plán řízení znalostí,
5. plán řízení firemní výkonnosti.

Všechny z těchto plánů by měly obsahovat metody kontroly dosažených výsledků.

Účinnost personálního řízení je potřeba ověřovat opakovanou analýzou a porovnáváním výsledných hodnot.

## 5.2.2 Celopodniková atmosféra

Jednou z nejhůře hodnocených složek podnikové kultury byla celopodniková atmosféra. Ta je pocíťována jako soupeřivá, ovlivněná známostmi a ne vždy spravedlivá. Ukazuje se, že lidé jsou skeptičtí, bývají špatně naladěni a podezřívají. Výsledkem je pesimismus, zhoršení mezilidských vztahů i vztahů k podniku, politikaření či uzavírání koalic. Takový stav podniku neprospívá a pro své zaměstnance vytváří značně demotivující prostředí.

Jednou z příčin je neúčelná komunikace, jejíž nedostatečnou kvalitu na celopodnikové úrovni potvrdila analýza organizační kultury. Tématu komunikace je vymezena samostatná kapitola 5.2.3.

Řešení problémů s celopodnikovou atmosférou je úkol pro personalisty. Ti by měli příčiny neuspokojivého stavu identifikovat jako první a na základě zjištěných skutečností vypracovat strategický plán nápravných opatření. Vhodné je využít služeb externího specialisty, který dokáže posoudit situaci nejen odborně, ale také objektivním pohledem zvenčí.

Správně zvolená nápravná opatření u pracovníků zvyšují pocit sounáležitosti. Základem je dobrá informovanost každého člena organizace o podnikové vizi, perspektivách a plánech. Dále vedení zaměstnanců k tomu, aby přijali společné cíle a stali se součástí týmu, který bude o dosažení výsledků usilovat společně. Kromě zlepšení celopodnikové atmosféry, mezilidských vztahů a motivace lze očekávat také nárůst loajality a odpovědnosti zaměstnanců a s tím spojený růst celkové produktivity.

## 5.2.3 Komunikace

Správná komunikace pomáhá vytvářet pracovní vztahy založené na otevřenosti, vzájemném respektování, loajalnosti a důvěře. Vedoucí bývají často toho názoru, že zaměstnanci potřebují vědět informace pouze o pracovních procesech, které vykonávají. Výsledkem je průměrný pracovní výkon, frustrace a demotivace, jenž se přenáší do každodenního života. Pro dosažení lepších výkonů, vysoké míry nasazení

a motivace, musí vedoucí své podřízené seznámit s tím, kam společnost míří, jaké jsou její cíle a jaké je místo každého z nich v naplňování těchto cílů. Kvalitní interní komunikace neovlivňuje pouze pracovní výkon, ale také image společnosti. Zaměstnanec, který je dobře informován o směru své společnosti a ztotožňuje se s jejími cíli, přenáší svoje postoje a pocity k firmě ve svém pracovním okolí.

Analyzovaný podnik má dostatečné technické vybavení pro dosahování vysoké míry kvalitní interní komunikace. Problémem je podcenění významu informovanosti všech zaměstnanců. Vzhledem k velikosti podniku se také stává, že manažer neobdrží informace od všech svých podřízených a dostává pak sdělení ovlivněné subjektivním pohledem daného zdroje.

Doporučením této oblasti je věnovat dostatečnou pozornost zdokonalování zaměstnanců v komunikačních dovednostech, a to nejen na manažerských postech. To zahrnuje naučit se autenticky, upřímně, otevřeně, citlivě a svobodně vyjadřovat myšlenky a city, prosazovat je v interpersonálních vztazích s cílem dosáhnout dohody komunikací. Velký význam zde má schopnost asertivního jednání. Zvládnutí všech těchto dovedností se kladně projeví na ostatních problémových oblastech v podnikové kultuře, kterými jsou celopodniková atmosféra, týmová spolupráce, motivace a zpětná vazba. Zajištění kvalitní komunikace na celopodnikové úrovni je tedy pro zlepšení celkové organizační kultury nezbytné.

Každý manažer, který chce dospět k lepší komunikaci ve svém týmu, by se měl snažit o dosažení následujících bodů:

- vytvořit komunikační platformu se zaměstnanci,
- dosáhnout vzájemného porozumění mezi zaměstnanci a vedením podniku,
- pochopit svoji vzájemnou situaci – o co jde oběma stranám,
- vytvořit vzájemnou důvěru a tu se snažit nadále prohlubovat.



#### 5.2.4 Týmová spolupráce

Pro dosažení optimálního pracovního výkonu pracovníků je nezbytné z nich vytvořit tým, kde se pracovní příspěvky jednotlivců budou sčítat a každý bude co nejefektivněji uplatňovat svůj osobní a jedinečný potenciál. Často je za tým považována skupina pracovníků, kteří však nejsou jaké tým sestavení ani řízení.

Týmem se může stát skupina s malým počtem členů, kde odpovědnost a role jsou v podstatě vymezeny, ale především jejíž členové mají společný cíl, komunikují mezi sebou a řeší konflikty (více či méně úspěšně). Tým vzniká s jednoznačným společným cílem, jenž jeho členové vnímají a respektují.

V první fázi nápravy je třeba si uvědomit, zda lze pracovat s danou skupinou zaměstnanců jako s týmem, nebo je potřeba složení skupiny pro zvýšení efektivity změnit. Je důležité, aby všichni členové pracovního týmu spolu byli ochotni spolupracovat. Jen málokdo by chtěl pracovat na jednom úkolu s lidmi, se kterými si vůbec nerozumí, nebo k nim cítí dokonce odpor. Vhodné sestavení předchází vzniku konfliktů tím, že umožňuje diskusi, navozuje příjemnou tvůrčí atmosféru a umožňuje účinnou a rychlou komunikaci. V takovém týmu panuje vzájemná důvěra a otevřenost, komunikace probíhá i na osobní, nepracovní úrovni. Tým dokáže být zdravě kritický a směřovat k ideálnímu způsobu řešení úkolu.

Ve chvíli, kdy je tým již sestaven a činný je nutné identifikovat nepříznivé faktory, které mohou na jeho funkci působit záporně. Tyto činitele je nezbytné odstranit, nebo jejich vliv alespoň minimalizovat. Nejčastějším nedostatkem pracovních týmů je přílišné zaměření na oblast dosažení cíle. Způsobům komunikace, efektivnímu uplatnění schopností a motivaci jednotlivců není věnována pozornost. To v důsledku vede ke snížení schopnosti dosahovat stanoveného cíle.

Iniciativa při vytváření a řízení týmu je opět na straně vedoucího, který by měl využít pomoci personalisty. Dnes existuje mnoho firem zabývajících se řízením a rozvojem lidských zdrojů, které nabízí široké spektrum kurzů jak pro vedoucí, tak pro celý tým.

### 5.2.5 Motivace

Analýza ukázala, že existující systém odměňování není zcela účinný a postrádá některé z významných složek, které by dlouhodobě zvyšovaly motivaci. Těmito složkami jsou zcela nepochybně nepeněžní formy odměňování. Základními předpoklady, které musí práce splňovat aby motivovala a stimulovala zaměstnance jsou:

1. Identita práce - zaměstnanci by měli vidět svou práci jako celek od začátku do konce.
2. Důležitost zadání – určuje nakolik je úkol důležitý a podstatný.
3. Rozmanitost úkolů – pracovní činnost by měla do určité míry umožňovat práci na různých úkolech.
4. Autonomie – říká do jaké míry může člověk samostatně bez kontroly plnit úkoly a rozhodovat.
5. Zpětná vazba – zabezpečuje, že pracovník vnímá zda úkol splnil dobře.

Mezi další faktory, které pozitivně ovlivňují spokojenost zaměstnanců, patří pochopitelně i zajímavost práce (tj. náplň) a sociální status/prestiž pozice v organizaci (často vyjádřena zejména mzdou poskytovanou za práci). Významným stimulem je také příležitost seberealizace a perspektiva pracovní pozice. Všeobecně demotivující je neustálé měnění rozhodnutí firmy nebo nadřízeného, velká odpovědnost a malé pravomoci, vyžadování zbytečné práce, nedostatečné ocenění a špatné mezilidské vztahy.

Hlavní úlohu v motivaci zaměstnanců přebírá vždy nadřízený. Jeho posláním je vytvářet tvůrčí prostředí, ve kterém se budou jeho podřízení cítit dobře a pracovat s radostí. Každý manažer by měl pro dosažení tohoto cíle vykonávat následující aktivity:

1. Získat zaměstnance pro svůj cíl a seznámit je se strategií firmy i oddělení.
2. Předávat jim informace, otevřít k nim přístup.
3. Umožnit dosažení jejich osobních cílů (jinak nebudou uskutečňovat cíle firemní).

4. Delegovat pravomoci, předávat odpovědnost.
5. Oceňovat a odměňovat plnění cílů, chválit přiměřeně a vhodně (to jest poměrně často).
6. Tolerovat jednorázové chyby, kritizovat jen mezi čtyřma očima.

Je nutné si uvědomit, že pracovníci se značně liší nejenom věkem, ekonomickým postavením a vyzrálostí, ale mají také odlišná přání co se týče příležitostí, moci a příjmů. Jednoduchý návod, který by umožnil motivovat všechny zaměstnance bohužel neexistuje. Každý má své jedinečné motivační faktory a úkolem manažera je tyto faktory nalézt. Nejjednodušším způsobem je rozhovor se zaměstnanci. Může ale se stá, že si pracovníci své potřeby sami neuvědomují. V tom případě je potřeba, aby vedoucí sám navodil situaci, ze které by jasně vyplynulo, jaké jsou motivační faktory každého jedince.

### 5.2.6 Zpětná vazba

Zpětná vazba na aktuální dění ve společnosti, pracovní podmínky a klima v pracovních týmech jsou důležité informace pro každou společnost. Nejen jako obrázek o tom, jak to vypadá, ale hlavně jako vstupní informace do procesu zlepšování a motivování pracovníků.

Správně poskytnutá a přijatá zpětná vazba je nástroj podpory, a to jak jednotlivců, tak týmů. Zvládnutí zpětné vazby by měla být schopnost každého moderního manažera. Dobrá zpětná vazba však mnoha manažerům zcela chybí. Nadřízení nevědí, jakým způsobem ji poskytovat nebo ji nechápou jakou součást svých povinností.

Zpětná vazba je něco jiného než kritika nebo hodnocení. Zpětná vazba je přesná, konkrétní, relevantní a aktuální informace, kterou včas a v klidu poskytne vedoucí svému spolupracovníkovi nebo také opačně, podřízený svému vedoucímu. Zatímco kritika hledá viníka a mívá do minula, zpětná vazba iniciuje samostatnost v jednání, řešení a zlepšení, mívá tudíž do budoucna.

U zpětné vazby je rozhodující, jak je adresátem přijata. Správně by ji měl pracovník (nebo tým) brát jako formu podpory a důvěry nadřízeného, který zpětnou vazbou dává šanci ke zlepšení. Záleží na charakteru vzájemného vztahu, vzájemných postojích obou partnerů i na komunikační dovednosti vedoucího, zda zpětná vazba vyvolá pozitivní odezvu a rychlou změnu, anebo nejistotu, pasivitu či odpor. Vedoucí proto neudělá chybu, když spolu s informací ujistí zaměstnance, že nejde o kritiku, ale o podnět k zamyšlení a šanci ke zlepšení. Vhodné je také vyjádření důvěry. Pokud se jedná o pozitivní zpětnou vazbu, dozvídá se pracovník, co dělá správně, v čem by měl pokračovat a co je jeho silnou stránkou. Užitečné je krátce po poskytnutí zpětné vazby ověřit, jak ji pracovník nebo tým pochopil a přijal a jaká je reakce. Pokud došlo k nedorozumění, je třeba to ihned napravit.

Zpětná vazba na rozdíl od přikazování probouzí a podporuje individuální a týmovou samostatnost, vlastní iniciativu i odpovědnost za výsledky.

### **5.3 Shrnutí návrhů řešení**

#### Preventivní péče o podnikovou kulturu:

- vstupní/adaptační školení,
- zaměstnanecká příručka/pracovní řád,
- průzkumy firemní kultury/spokojenosti zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců včetně definice požadovaných způsobilostí.

#### Řešení konkrétních problémů zjištěných auditem:

- Strategické řízení lidských zdrojů,
  - vytvoření strategického plánu řízení a rozvoje lidských zdrojů,
  - důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
  - kontrola výsledků a účinnosti strategie.
- Celopodniková atmosféra,
  - zlepšení komunikace,

- zvýšení pocitu sounáležitosti a přijetí společných cílů u všech zaměstnanců,
- motivace k větší a kvalitnější spolupráci mezi odděleními.
- Komunikace,
  - informovat zaměstnance o záměrech, cílech a aktuální situaci podniku jako celku,
  - vzdělávání zaměstnanců v komunikačních dovednostech a asertivním jednání,
  - dosažení důvěry a porozumění mezi zaměstnanci a vedením.
- Týmová spolupráce,
  - přeměna pracovních skupin na pracovní týmy,
  - důraz na vhodné složení pracovních týmů,
  - řízení a motivace zaměstnanců v duchu týmové spolupráce.
- Motivace,
  - dobře sestavený systém odměňování,
  - nepodceňovat nepeněžní formy odměňování,
  - role manažerů jako hlavních iniciátorů motivace.
- Zpětná vazba,
  - zajištění kvalitní obousměrné zpětné vazby mezi vedením a zaměstnanci,
  - pojetí zpětné vazby jako nástroj motivace, využití ke zlepšování, orientace na budoucí procesy,
  - ověření správnosti jejího pochopení a reakcí, případná okamžitá náprava nedorozumění,
  - komunikace a důvěra.

## 6. Závěr

Tato diplomová práce poukázala na důležitost pojetí personalistiky jako práce s lidskými zdroji. Bylo zjištěno, že přes vzrůstající zájem stále není na tuto oblast podnikového řízení kladen dostatečný důraz. Podniková kultura je jev, který je přítomen v každé organizaci a působí na všechny její členy. Ještě dnes existuje mnoho podniků, které své kultuře nevěnují žádnou zvláštní pozornost, přestože tento fenomén ovlivňuje takřka veškerý jejich chod.

Výsledek auditu ve vybraném podniku popisuje kulturu organizace jako silnou, dříve zakotvenou nyní postupně se měnící. Je patrná transformace společnosti na moderní tržní organizaci, která způsobuje změny v normách, hodnotách a postojích zaměstnanců. Z toho vyplývají problémy v oblastech, kde bylo podceněno řízení zaměstnanců jako lidských zdrojů. Nedostatky byly shledány v oblastech strategického řízení lidských zdrojů, celopodnikové atmosféry, komunikace, týmové spolupráce, motivace a zpětné vazby. Je zřejmé, že vývoj oboru personálního řízení nekopíruje vývojovou křivku celé organizace.

Hypotézy byly potvrzeny pouze částečně. Obava ze změny u zaměstnanců existuje, ale není velká. Podniková kultura je jednotná. Mezi výrobními a administrativními odděleními nebyly potvrzeny výrazné rozdíly.

Navržená opatření zdůrazňují nutnost změny v personálním řízení a doporučují využít pomoci odborníků.

Lidské zdroje jsou kapitálem firmy do kterého je dobré investovat, ač dosažené výnosy nelze většinou přesně číselně vyjádřit. Výsledky kvalitní personální politiky posouvají výkony zaměstnanců k vyšší produktivitě, která přináší uspokojení nejen vlastníkům firmy, ale také samotným zaměstnancům.

## 7. Summary

Business culture is one of the strongest areas having an influence on a healthy state and effectiveness of an enterprise. It plays an important role in all company processes and activities and affects individual personal dealings. It determines the mode of communication preferred in the company, management style, and last but not least, the motivation of staff. Business culture is a significant source of company identity formation.

For business culture audit Budweiser Budvar, national enterprise, has been chosen. The research was conducted using the quantitative questionnaire method and qualitative method of observation.

The audit results describe the culture of this organisation as strong, anchored in the past and now gradually changing. Transformation into a modern market organisation is noticeable. It has brought changes in norms, values and attitudes of the employees. These have caused problems in areas where Human Resources management had been underestimated. The hypothesis has been confirmed only partially. The employees do exhibit a fear of change but only to some extent. The business culture is homogeneous. There have not been confirmed any considerable differences between production and administrative departments.

Proposed measures deal with the found drawbacks in strategic Human Resources management, overall company atmosphere, communication, team co-operation, feedback and motivation.

Alongside these areas, preventive care of human resources has been suggested. This would prevent further deterioration of the aforementioned problems. Co-operation between managers and Human Resources specialists is very important.

## 8. Přehled použité literatury

1. ARENDOVÁ, Hannah. Krize kultura : Čtyři cvičení v politickém myšlení. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1994. 157. ISBN 80-204-0424-4.
2. ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha : Grada publishing, 1999. 968. ISBN 80-7169-614-5.
3. BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343. ISBN 80-85839-09-1.
4. Budweiser budvar [online]. 2006 [cit. 2006-08-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.budvar.cz/web/O-firme/Nase-mise.html>>.
5. Budweiser Budvar : Tiskové centrum [online]. 2006 [cit. 2006-08-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.budvar.cz/cz/web2/Tiskove-centrum/Tiskovky/cz/2006-04-07-Budejovicky-Budvar--n.p.-je-nejobdivovanejsi-firmou-Jihoceskeho-kraje.html>>.
6. CERMANOVÁ, Tatiana. Psychologie v personalistice : Jak reagujeme na změny?. E-mail noviny pro mzdové účetní a personalisty [online]. 2005 [cit. 2006-05-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=4&obsah=0&cid=132473>>. ISSN 1213-6387.
7. Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů : HR forum [online]. 2004-2005 [cit. 2006-06-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.lidske-zdroje.org/hr-forum/starsi-cisla/forum/>>.



8. ČSN ISO 690. Dokumentace : bibliografické citace : obsah, forma a struktura. Praha : Český normalizační institut, 1996. 32 s.
9. ČSN ISO 690-2. Informace a dokumentace - bibliografické citace : část 2 : elektronické dokumenty nebo jejich části. Praha : Český normalizační institut, 2000. 24 s.
10. Firemní kultura jako motivace. HR forum [online]. 2006, č. 09 [cit. 2006-09-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrforum.cz/starsi-cisla/2006/09/127/>>.
11. Guild International : Rozvoj pracovního týmu [online]. 1999-2005 [cit. 2006-05-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.guild.cz/tym.php>>.
12. HAJN, Ivo. Budějovický budvar 1895-1995. 1. vyd. Praha : AGES, 1995. 102.
13. HOFSTEDE, Geert. Kultury a organizace : software lidské mysli. Praha : Filosofická fakulta UK, 1999. 208. ISBN 80-85899-72-8
14. HRON, Jan, TICHÁ, Ivana, DOHNAL, Jan. Strategické řízení. 2. přeprac. vyd. Praha : ČZU v Praze, 1998. 266. ISBN 80-213-0429-4.
15. Integrity Consulting : Publikační činnost [online]. 2002 [cit. 2006-05-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.integrity-consulting.cz/publ\\_multikomunikace.php](http://www.integrity-consulting.cz/publ_multikomunikace.php)>.
16. KOLČAVOVÁ, Alena. Kultura organizace a její význam pro rozvoj perspektivy moderního podniku [online]. 2006 [cit. 2006-04-23]. Dostupný z WWW: <[www.fame.utb.cz/cs/uis/kolcavova/docs/personalni\\_managment/pm-tema03.ppt](http://www.fame.utb.cz/cs/uis/kolcavova/docs/personalni_managment/pm-tema03.ppt)>.

17. KOPČAJ, Andrej. Řízení proudu změn : Všedním způsobem nevšední rozvoj firmy. 1. vyd. Ostrava : Kopčaj-Silma '90, 1999. 300. ISBN 80-902358-1-6.
18. KOTTER, John. Vedení procesu změny : Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 190. ISBN 80-7261-015-5.
19. KRNINSKÁ, Růžena. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 189. ISBN 80-7040-581-3.
20. KRNINSKÁ, Růžena. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002. 54. ISBN 80-7040-584-8.
21. LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 176. ISBN 80-247-0648-2.
22. NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. 1. vyd. Praha : VŠE, 1993. 99. ISBN 80-7079-159-4.
23. NOVÝ, Ivan, et al. Strukturální management. : Lidé, kultura a management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 143. ISBN 80-7169-260-3.
24. NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 3. vyd. Praha : Management press, 2003. 184. ISBN 80-7261-089-9.
25. NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois. Sociologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 192. ISBN 80-247-0384-X

26. PFEIFER, Luděk , UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura : Síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1993. 144. ISBN 80-7169-018-X.
27. SAK, Petr. Faktory vedoucí k erozi autority v současné české společnosti. Britské listy [online]. 2005 [cit. 2005-07-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.blisty.cz/art/24964.html>>. ISSN 1213-1792.
28. SCHEIN, Edgar H. Psychologie organizace. 1. vyd. Praha : Orbis, 1969. 161.
29. ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha : ASPI, 2004. 88. ISBN 80-7357-046-7.
30. TRUNEČEK, Jan. Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. 1. vyd. Praha : VŠE, 1999. 184. ISBN 80-7079-083-0.
31. URBAN, Jan. Kariera.iHned.cz : Význam a cíle personálního auditu [online]. 4.5.2003 [cit. 2006-05-04]. Dostupný z WWW: <[http://vzdelavani.ihned.cz/1-10068440-12737300-d00000\\_detail-4f](http://vzdelavani.ihned.cz/1-10068440-12737300-d00000_detail-4f)>.
32. VLČEK, Radim. Hodnotový management : Moderní koncepce řízení inovací. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 102. ISBN 80-85603-09-8.
33. VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. Management : Teorie a praxe v informační společnosti. 4. vyd. Praha : Management Press, 2001. 314. ISBN 80-7261-041-4.

## 9. Přílohy

### Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Tento dotazník je určen pro analýzu podnikové kultury Vašeho podniku. Je vytvořen pouze pro potřeby mé diplomové práce, která se zabývá podnikovou kulturou.

„Pod pojmem podniková kultura se chápá jednota společných představ, norem vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích a pravidlech.“  
(Nový, 1993)

Ráda bych Vás poprosila o samostatné a pravdivé vyplnění dotazníku. U každé otázky zakroužkujte jednu variantu, která nejlépe vystihuje Vaše přesvědčení. Dotazník je zcela anonymní, proto ho nepodepisujte a po vyplnění vložte zpět do neoznačené obálky.

Za Váš čas a trpělivost při odpovídání předem mnohokrát děkuji.

Markéta Nováková  
Student Provozně podnikatelského oboru  
Zemědělská fakulta Jihočeská univerzita Č.B.

#### 1. Víte, v čem je Vaše činnost důležitá pro firmu?

- a) ano, plyne to přímo z činnosti, kterou vykonáváte
- b) ano, jste informován/a o tom, jaké činnosti bezprostředně navazují
- c) ano, jste informován/a o činnostech ve většině útvarů
- d) výsledek Vaší práce předáte, aniž by jste věděl/a, kdo jej bude dále realizovat

#### 2. Pracujete raději

- a) samostatně, není Vám příjemné, když někdo ovlivňuje způsob Vaší práce
- b) ve dvojici, protože si můžete lépe ujasnit postup a máte možnost kontroly
- c) ve skupině, kde panuje tvůrčí atmosféra
- d) pod přísným vedením nadřízeného, protože on má jasnou představu o výsledku práce a vyřeší za Vás problémy spojené s rozhodováním

#### 3. Poskytuje Vám podnik zaměstnanecké výhody a jak jsou pro Vás přínosné

- a) ano, využíváte je a jsou velkou výhodou
- b) ano, ale nemáte o ně zájem, nejsou pro Vás potřebné
- c) ne a nepostrádáte je
- d) ne, ale uvítal/a by jste je

**4. Za Vaši dobře vykonanou práci jste oceněni**

- a) finanční odměnu
- b) některou ze zaměstnaneckých výhod
- c) pracovním postupem, více samostatnosti , více pravomocí
- d) ocenění a uznání od vedení a spolupracovníků
- e) nejste oceněni vůbec

**5. Jaké vztahy máte s Vašimi spolupracovníky?**

- a) přátelské
- b) jen pracovní
- c) lhostejné
- d) nevraživé

**6. Zajímáte se o osobní problémy svých spolupracovníků?**

- a) ano, mezi spolupracovníky je to zvykem
- b) ano, ale jen ze slušnosti
- c) ne, nezajímá Vás to
- d) ne, je to nepřijatelné, nepatří to na pracoviště

**7. Oslavy týkající se pracovního kolektivu na pracovišti, nebo mimo jsou**

- a) časté
- b) občasné, příležitostné
- c) výjimečné
- d) nepřijatelné, nepatří to k práci

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

- a) ano max. 1 ročně
- b) ano max. 4 ročně
- c) ano, častěji než 4x ročně
- d) ne, nic takového ve firmě není

**9. Atmosféra v podniku je celkově**

- a) přísná, ale spravedlivá, každý má co si zaslouží
- b) rodinná a lidská, bere se ohled na osobní poměry zaměstnanců
- c) soupeřivá, ovlivněná známostmi, ne vždy spravedlivá
- d) pracovní, formální

**10. Řídicí styl managementu by jste označil/a jako**

- a) demokratický
- b) liberální
- c) autoritativní

**11. V případě nějaké problémové situace na pracovišti se obrátíte**

- a) na Vašeho přímého nadřízeného
- b) na pracovníky personálního útvaru
- c) na funkcionáře odborů
- d) na vedení podniku
- e) prokonzultujete vše nejdříve s kolegy na pracovišti

**12. S Vaším nadřízeným**

- a) jste v souladu, uznáváte ho a respektujete ho
- b) často nesouhlasíte, ale respektujete ho
- c) se často hádáte (nerespektujete ho)

**13. Rozhodnutí Vašeho nadřízeného**

- a) je většinou spravedlivé a účelné
- b) je většinou zbytečné a neúčelné
- c) většinou přijmete jako fakt a nepřemýšlíte o tom

**14. Váš nadřízený**

- a) se s Vámi a s ostatními spolupracovníky radí často, zajímá ho názor ostatních
- b) názor ostatních bere v úvahu jen zřídka
- c) názor ostatních pro něj není vůbec důležitý

**15. Setkání s někým z užšího vedení podniku je pro Vás**

- a) pocta
- b) příležitost uplatnit se nebo se zviditelnit
- c) bez zvláštních pocitů
- d) nepříjemné

**16. Jak se zachováte, dostanete-li se s někým do konfliktu?**

- a) budete se snažit dosáhnout smíru za každou cenu
- b) budete se snažit dosáhnout smíru, ale nikoliv za každou cenu
- c) přistoupíte na smír, navrhne-li ho druhá strana
- d) v žádném případě nepřistoupíte na smír, dokud nedosáhnete svého

**17. Pracovní problémy ve Vašem oddělení jsou většinou řešeny formou**

- a) konsensu (dohody)
- b) názorem většiny
- c) rozhoduje nadřízený

**18. Své názory na pracovní problémy a situaci v podniku**

- a) můžete otevřeně sdělovat
- b) musíte sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
- c) nemůžete sdělovat, vystavujete se postihu

**19. Projevování emocí (spokojenost, radost, smutek, rozčilení) je na pracovišti**

- a) normální, lidské, dělají to všichni
- b) výjimečné, dovolí si to jen někdo
- c) nepřijatelné, raději se projevují skrytě

**20. Obáváte se zániku nebo převzetí podniku jiným vedením?**

- a) ano a je pravděpodobné, že k tomu v blízké době dojde
- b) nemyslíte si, že by tento podnik měl zaniknout, nebo být převzat jiným vedením
- c) neobáváte se ničeho

**21. Produktivita práce je v celém podniku**

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

**22. Celý podnik**

- a) žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy
- b) je zaměřený na přítomnost a současný stav
- c) se orientuje zejména na budoucnost

**23. Vaše pracovní úkoly se vztahují převážně**

- a) k danému dni
- b) k danému týdnu
- c) k danému měsíci
- d) k delšímu období
- e) k minulosti

**24. Nové nápady, podněty a myšlenky jsou v podniku**

- a) oceňovány a podporovány
- b) jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
- c) nejsou očekávány ani podporovány

**25. Při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí**

- a) se obvykle dozvíte až výsledné rozhodnutí a nemáte možnost je změnit
- b) je Vám sděleno rozhodnutí, ale máte možnost dát k němu připomínky
- c) jste vyzván/a svým nadřízeným k zaujetí stanoviska ještě před přijetím konečného rozhodnutí
- d) jsou situace, kdy nejste vůbec informován/a

**26. Rozhodování o nějaké změně a její zavedení do běhu podniku je**

- a) velmi rychlé
- b) docela rychlé
- c) docela pomalé
- d) velmi pomalé

**27. Změny v podniku jsou**

- a) časté
- b) občasné
- c) výjimečné

**28. Změny v podniku většinou**

- a) přináší zlepšení, jsou vítané
- b) přináší zlepšení, ale jsou nepříjemné
- c) jsou zbytečné

**29. Po zavedení změny**

- a) se věci začínají okamžitě dělat novým způsobem
- b) nějaký čas trvá než se nový postup zažije
- d) dlouho přetrvává starý způsob práce

**30. Máte důvěru v rozhodnutí vedení podniku**

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



## **Příloha č. 2: Tisková zpráva**

Budějovický Budvar, n.p. je nejobdivovanější firmou Jihočeského kraje

7.4.2006

České Budějovice, 7. dubna 2006 – Pivovar Budějovický Budvar, n.p. je nejvíce obdivovanou firmou roku 2006 v Jihočeském kraji. Prestižní žebříček, který je sestavován na základě hlasování asi 1500 manažerů významných společností, ekonomických analytiků či zástupců profesních asociací, už po osmé uspořádalo sdružení CZECH TOP 100. Budějovický Budvar, n.p. zároveň patří mezi sedm nejobdivovanějších společností České republiky.

„Pivovar Budějovický Budvar, n.p. patřil a vždy bude patřit k jihočeskému regionu, a proto nás toto ocenění obzvláště potěšilo. Na rozvoji společnosti, mezi jejíž základní priority patří úcta k tradici a přírodním zdrojům a otevřenost k moderním postupům, se podílí více než 600 zaměstnanců. Za tento úspěch chci poděkovat každému z nich. Anketa zároveň potvrzuje, že Budějovický Budvar, n.p. patří dlouhodobě mezi nejúspěšnější podniky v České republice,“ uvedl ředitel pivovaru Ing. Jiří Boček, který se zúčastnil slavnostního vyhlášení výsledků.

Pojem „Budějovické pivo“ nebo „Budweiser Beer“ se stal synonymem pro tradici a dlouhodobě špičkovou kvalitu. Pivovaru Budějovický Budvar, n.p. se už 110 let daří v této tradici pokračovat a šířit slávu tohoto piva po celém světě. Český akciový pivovar - přímý předchůdce Budějovického Budvaru, uvařil první várku – pouhých 700 hektolitrů - 7. října 1895. Dnes překračuje roční produkce milion hektolitrů a z toho se téměř polovina vyváží do více než 50 států všech kontinentů. I přes obrovský nárůst objemu výroby však zůstává tradiční kvalita a typická chuť piva Budweiser Budvar zachována dodnes.

Petr Samec, PR manager

### **Sdružení CZECH TOP 100**

Sdružení CZECH TOP 100 vzniklo v roce 1994 s hlavním cílem pravidelně sestavovat a zveřejňovat seznam nejvýznamnějších společností v České republice a na základě porovnávání vybraných ekonomických ukazatelů je seřadit do uceleného žebříčku. V současné době vyhláší každoročně celou řadu žebříčků – např. 100 nejvýznamnějších firem ČR, 100 obdivovaných firem ČR nebo žebříček Nejlepších výročních zpráv. Dále organizuje doprovodné programy, konference a odborná diskusní fóra.

© 2006 Všechna práva vyhrazena Budějovickým Budvarem, n.p

**Příloha č. 3: Fotografie**



TRIGONSKÁ UNIVERZITA  
TEMELETSKÁ FAKULTA  
Kafkova knihovna  
Studentů 13  
372 01 Česká Třebová

