

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA OBCHODU

STUDIJNÍ PROGRAM: EKONOMIKA A MANAGEMENT
STUDIJNÍ OBOR: OBCHODNÍ PODNIKÁNÍ

**PODNIKOVÁ KULTURA FIREM A ZNALOSTNÍ
EKONOMIKA**

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

Autor
Karel Havlíček

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karel HAVLÍČEK**
Osobní číslo: **E09103**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Podniková kultura firmy a znalostní ekonomika**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Charakteristika a cíl práce:

Provést analýzu podnikové kultury vybrané firmy v současné znalostní ekonomice.

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny dotýkající se znalostní ekonomiky a podnikové kultury v obecné rovině. Nejvýznamější informace shromáždit v literárním přehledu. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření, sestavit funkční dotazník a provést příslušná šetření. Dále je nutno načerpat další informace pomocí řízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování a dalších kvalitativních šetření, jako je obsahová analýza dokumentů apod. Po utřídění a zpracování dat a informací se soustředit na deskripci a následnou analýzu podnikové kultury, v návaznosti na současný stav znalostní ekonomiky. Eventuálně se pokusit o syntézu zobecněných poznatků a návrhů pro praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodický postup, 4. Výsledky průzkumu (analýza zdrojů), 5. Diskuze (komparace a syntéza údajů), 6. Závěr, 7. Summary, 8. Přehled literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

GIBSON, R. Nový obraz budoucnosti. 3. dopl. vyd. Praha: Managenet Presss, 2007. 361 s. ISBN 978-80-7261-036-8
KRNINSKÁ, R. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. JU ZF, České Budějovice, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8
KRNINSKÁ, R. Řízení lidských zdrojů. JU ZF, České Budějovice, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-584-8
LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0
NOVÝ, I. a kol. Interkulturální management: Lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 2001. 143 s. ISBN 800-7169-260-3
TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3

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

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 11
370 06 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

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

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

Datum:

.....
Podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení, cenné připomínky, podněty a profesionální náhled při vypracování této práce.

OBSAH

1 ÚVOD.....	4
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	6
2.1 PODNIKOVÁ KULTURA – OBECNĚ	6
2.2 SPOLEČNÁ CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉ KULTURY	7
2.3 PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY	8
2.3.1 Základní přesvědčení	8
2.3.2 Hodnoty a postoje	9
2.3.3 Normy chování.....	9
2.4 VYTVÁŘENÍ PODNIKOVÉ KULTURY	10
2.5 SÍLA PODNIKOVÉ KULTURY	12
2.6 PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SILNÉ PODNIKOVÉ KULTURY	14
2.7 ZNALOSTNÍ EKONOMIKA	24
2.7.1 Charakteristika a rysy znalostní ekonomiky	25
2.7.2 Tažné síly znalostní ekonomiky.....	25
3 METODICKÝ POSTUP	26
3.1. CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	26
3.2. SPECIFIKACE ZKOUMANÉHO PODNIKU.....	26
3.3 VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO SOUBORU	28
3.4. ZPRACOVÁNÍ DAT	29
4 VÝSLEDKY VÝZKUMU	30
4.1. ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKU	30
5 DISKUSE	60

6 ZÁVĚR	63
6.1. DOPORUČUJÍCÍ NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ PODNIKU	63
7 SOUHRN-SUMMARY	66
8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	67
9 PŘÍLOHY	69

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Fáze vývoje organizace (zpracováno dle Schein in Lukášová 2010)	22
---	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Zaměstnanci dle pohlaví.....	30
Tabulka 2 - Zaměstnanci dle věku	31
Tabulka 3 - Doba setrvání v podniku.....	32
Tabulka 4 - Pracovní pozice v podniku	33
Tabulka 5 - Zaměstnanci dle dokončeného vzdělání	34
Tabulka 6 - Orientace podniku	35
Tabulka 7 - Dlouhodobé cíle podniku	36
Tabulka 8 - Důležitost činnosti pro podnik	37
Tabulka 9 - Přijímání novinek v podniku	38
Tabulka 10 - Ocenění práce	39
Tabulka 11 - Obavy zaměstnanců ze zániku podniku	40
Tabulka 12 - Existence dohad a řádů v podniku.....	41
Tabulka 13 - Vyjádření vlastního názoru	42
Tabulka 14 - Problémy v komunikaci.....	43
Tabulka 15 - Komunikace s nadřízeným	44
Tabulka 16 - Komunikace s nadřízeným	45
Tabulka 17 - Vztah mezi spolupracovníky	46
Tabulka 18 - Zájem o své spolupracovníky	47
Tabulka 19 - Postoj při konfliktu	48
Tabulka 20 - Atmosféra v podniku	49
Tabulka 21 - Způsob práce zaměstnanců.....	50
Tabulka 22 - Plnění úkolů zaměstnanců	51
Tabulka 23 - Práce zaměstnanců mimo pracovní dobu	52
Tabulka 24 - Produktivita práce zaměstnanců	53
Tabulka 25 - Loajalita zaměstnanců	54
Tabulka 26 - Zaměstnanci dle hrdosti na své zaměstnání	55

Tabulka 27 - Důvod setrvání v podniku	56
Tabulka 28 - Zaměstnanci dle spokojenosti	57
Tabulka 29 - Relaxace zaměstnanců.....	58
Tabulka 30 - Zaměstnanci dle výše mzdy	59

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Zaměstnanci dle pohlaví (v %)	30
Graf 2 - Zaměstnanci dle věku (v %).....	31
Graf 3 - Doba setrvání v podniku (v %)	32
Graf 4 - Pracovní pozice v podniku (v %)	33
Graf 5 - Zaměstnanci dle dokončeného vzdělání (v %).....	34
Graf 6 - Orientace podniku (v %)	35
Graf 7 - Dlouhodobé cíle podniku (v %)	36
Graf 8 - Důležitost činnosti pro podnik (v %)	37
Graf 9 - Přijímání novinek v podniku (v %).....	38
Graf 10 - Ocenění práce (v %).....	39
Graf 11 - Obavy zaměstnanců ze zániku podniku (v %)	40
Graf 12 - Existence dohad a fám v podniku (v %)	41
Graf 13 - Problémy v komunikaci (v %)	42
Graf 14 - Problémy v komunikaci (v %)	43
Graf 15 - Komunikace s nadřízeným (v%).....	44
Graf 16 - Přístup nadřízeného k Vám (v %)	45
Graf 17 - Vztah mezi spolupracovníky (v %).....	46
Graf 18 - Zájem o své spolupracovníky (v %).....	47
Graf 19 - Postoj při konfliktu (v %).....	48
Graf 20 - Atmosféra v podniku (v%).....	49
Graf 21 - Způsob práce zaměstnanců (v%).	50
Graf 22 - Plnění úkolů zaměstnanců (v%).....	51
Graf 23 - Práce zaměstnanců mimo pracovní dobu (v %).....	52
Graf 24 - Produktivita práce zaměstnanců (v %).....	53
Graf 25 - Loajalita zaměstnanců (v%).....	54
Graf 26 - Zaměstnanci dle hrdosti na své zaměstnání (v%)	55
Graf 27 - Důvod setrvání v podniku (v%)	56
Graf 28 - Zaměstnanci dle spokojenosti (v%)	57
Graf 29 - Relaxace zaměstnanců (v%)	58
Graf 30 - Zaměstnanci dle výše mzdy (v%)	59

1 Úvod

Termín podniková kultura se začíná čím dál tím častěji skloňovat ve stále více pádech a více různých oborech. Svou nezastupitelnou a důležitou roli v tom sehrává uvědomění si důležitosti lidského kapitálu v růstu konkurenceschopnosti jednotlivých firem.

Podniková kultura utváří celkový obraz o hospodářské organizaci podle typu dominujících hodnot, norem vazeb mezi členy, podle charakteru zavedených institucí a rozsahu institucionalizovaného chování. Každá kultura jakéhokoli sociálního systému vychází z kultury systémů vyšších. Je to historicky vzniklý produkt a stávající podoba se prosazuje do nově se utvářejících celků.

Podniková kultura usnadňuje průběh řídicích procesů managementu. Je součástí každé hospodářské organizace, je výrazem celku a uspořádanosti nejen prvků, ale i činností, je podmínkou jejího úspěšného fungování.

Některé firmy začínají využívat služeb analytických společností, zabývajících se analýzou podnikových kultur. Nejčastěji pak v dobách krize, kdy se často firemní kultura přetváří.

V některých firmách se začíná dbát o podnikovou kulturu, která představuje určité hodnoty, normy chování, které společně sdílejí pracovníci podniku a jsou považovány za morálně závazné. Podniková kultura ovlivňuje vztahy uvnitř firmy, projevuje se i směrem k zákazníkům, specificky. Ovlivňuje nové i stávající zaměstnance, ale také noví i stávající zaměstnanci mají vliv na ni.

Podniková kultura se tvoří dlouho, proto si ji většina dobrých firem hlídá. Proto firmy dbají o to, aby do nich přicházeli lidé, kteří se s podnikovou kulturou ztotožní. Pak budou správně reprezentovat celý podnik. Příchod nového člověka je něco, s čím se firma musí vyrovnat. Člověk pocházející z podobné podnikové kultury zapadne do firmy snáze. Projevem podnikové kultury je např. oblečení obvyklé ve firmě, způsob komunikace s vnějším světem, uspořádání kanceláří, způsob řešení úkolů v pracovních týmech, důraz na konzervativnost a tradici firmy, nebo naopak na neustálý vývoj a nové nápady.

O dobré podnikové kultuře vypovídají také webové stránky firem, z nichž se dozvíme mnohé. Pokud firma své webové stránky nemá, také to o něčem vypovídá. Podle toho, co na nich podnik uvádí, lze poznat, na co firma klade důraz a co pro ni naopak důležité není.

Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu podnikové kultury vybrané firmy v současné znalostní ekonomice.

2 Literární řešerše

2.1 Podniková kultura – obecně

Pojem kultura v obecném slova smyslu označuje specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce. Kultura je v každém jednotlivci v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků a které více či méně sdílí s jinými členy těchto celků. Každý jedinec je jak tvůrcem, tak produktem kultury (Lukášová, Nový 2004).

Podle Thomase in Nový, Schroll-Machl (2005) je kultura univerzální fenomén. Všichni lidé žijí ve specifické kultuře a rozvíjejí ji. Kultura strukturuje pole konání, které je pro určité obyvatelstvo specifické a které zahrnuje vše od jím vytvořených a používaných objektů až po instituce, ideje a hodnoty. Kultura se projevuje v orientačním systému, který je pro národ, společnost, organizaci nebo skupinu typický. Tento systém je tvořen specifickými symboly (např. řeč, gestikulace, mimika, oblečení, rituály pozdravů) a je v té které společnosti, organizaci nebo skupině tradován, to znamená předáván z generace na generaci. Orientační systém definuje všem členům jejich příslušnost ke společnosti nebo skupině a umožňuje jim zcela vlastní vypořádání se s okolím. Kultura ovlivňuje vnímání, myšlení, hodnoty a jednání všech příslušníků té které společnosti. Kulturně specifický orientační systém vytváří na jedné straně možnosti jednání a podněty k jednání, na straně druhé ale také podmínky jednání, a pevně stanovuje i hranice jednání (Nový, Schroll-Machl 2005).

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

Definice podnikové kultury dle Scheina in Lukášová (2010) říká, že podniková kultura je vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, které je ve vztahu k těmto problémům správný (Lukášová, 2010).

Nový, Lukášová a kolektiv (2004) dodávají, že podnikovou kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.

2.2 Společná charakteristika podnikové kultury

- Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků. Jde o sdílená přesvědčení, normy a hodnoty, které si nejen utvářejí, ale i definují a interpretují členové sociálního systému sami. Podniková kultura tedy nemůže být vnějšímu pozorovateli snadno srozumitelná.
- Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.
- Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, mění se či zaniká v určitém zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím.
- Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. Zvolená řešení, postupy, pravidla a normy se vyhodnocují zejména ve vztahu k formulovaným podnikovým cílům a prioritám a následovně dochází k jejich upevnění, úpravě či odmítnutí.

- Podniková kultura je dále zprostředkována v adaptačním procesu. Organizace rozvíjí navíc řadu dalších mechanismů, kterými objasňuje nově přichozím členům, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi firmy.
- Podniková kultura umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku. Vzor vždy umožňuje a usnadňuje selekci a následnou interpretaci a členové organizace tak získávají poměrně snadno a rychle obraz o úkolech a událostech na základě společného a jednotného chápání (Bedrnová, Nový 2004).

2.3 Prvky podnikové kultury

Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: **Základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje** a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako **artefakty** materiální a nemateriální povahy.

Podle Lukášové a Nového (2004) k **artefaktům materiální povahy** řadíme architekturu budov, materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod.

Artefakty nemateriální povahy pak jsou jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Někteří řadí mezi prvky podnikové kultury také symboly, mezi něž patří také logo firmy (Hofstede in Lukášová, Nový a kol. 2004).

2.3.1 Základní přesvědčení

Zdrojem vzniku základních přesvědčení je podle Scheina opakovaná zkušenost či přesněji opakovaná funkčnost určitého řešení problému. Jestliže určitý způsob uvažování a chování vedl k výsledku, lidé ve skupině/organizaci začnou postupně věřit, že věci takto fungují a to, co pro ně bylo původně hypotézou, začnou brát jako skutečnost. Jestliže například ke složitému rozhodovacímu problému přizvali několikrát experta a jeho doporučení vedla opakovaně k úspěchům, začnou lidé věřit, že v podobných situacích je třeba vyhledat experta. Nebudou chtít rozhodovat sami a nebudou chtít o této možnosti diskutovat – nepochybují totiž o tom, že expert je v takové situaci nutný. Změnit daný způsob myšlení a chování předpokládá změnit

zafixované významy a vytvořené kognitivní struktury, což vede ke kognitivní destabilizaci, která u člověka vyvolá úzkost. Ve snaze vyhnout se úzkosti má proto člověk tendenci vnímat určité události kolem sebe v souladu se svými přesvědčeními, a to dokonce i tehdy, když to znamená popírání či zkreslování či jinou formu obranné reakce vůči realitě (Lukášová, 2010).

2.3.2 Hodnoty a postoje

Hodnoty představují podle většiny autorů (Hofstede, 1991, Kotter, 1992) jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a komunikovány pracovníkům organizace. Deklarovány bývají navenek, za účelem vytváření image organizace. Problémem, s nímž je možné se setkat v praxi, je však nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými. Příčinou nesouladu může být nejen skutečnost, že s oficiálními firemními hodnotami, deklarovanými managementem, se lidé neztotožňují, ale také třeba to, že hodnoty, které lidé deklarují, jsou výsledkem jejich racionalizace či pouhými aspiracemi. Tak se může stát, že manažeři například po celý rok zdůrazňují prvořadý význam spokojenosti zákazníka, ovšem na konci roku vyžadují a hodnotí pouze finanční výsledky.

Postoj je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému (Stahlberg, Frey in Lukášová, Nový 2004). Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah – objekt hodnocení se mu jeví jako žádoucí či nežádoucí, dobrý či špatný (Lukášová, Nový a kol. 2004).

2.3.3 Normy chování

Skupinové normy chování jsou nepsaná pravidla/zásady chování v určitých situacích, jež skupina jako celek akceptuje. Nejedná se o formální normy stanovené organizací, ale o neformální pravidla chování, která členové sdílejí, jejichž dodržování je ve skupině odměňováno a nedodržování trestáno. Odměny či sankce mají především

citový charakter – k těm, kteří normy dodržují, se ostatní členové organizace chovají vstřícně a přátelsky, k těm, kteří je nedodržují, se chovají nevšímavě, odmítavě až nepřátelsky. Chtějí-li tedy být členové určité kultury či subkultury ostatními akceptováni, mají tendenci chovat se v souladu s nepsanými normami chování, které jsou ve skupině přijaty. (Lukášová, 2010)

Normy chování se mohou týkat řady aspektů organizačního života – pracovní činnosti (např. rychlosti práce, kvality práce, způsobu jednání se zákazníky...), komunikace ve skupině (míry sdělování informací, charakteru sdělovacích informací...), ale i oděvu apod. Ve vztahu k výkonnosti mohou být skupinové normy pozitivní i negativní. Nepsanou normou chování může být například, chovat se aktivně ve prospěch organizace, být vstřícný k připomínkám a podnětům zákazníka, pracovat nad rámec své pracovní doby, usilovat o svůj profesionální rozvoj, sdílet informace, ale také nebýt iniciativní, vyhýbat se odpovědnosti, starat se jen o to, co je náplní mé práce, neprojevovat svůj názor apod. (Lukášová, Nový a kol. 2004).

Pro organizace mají skupinové normy chování zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není přijatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. Je-li jejich obsah takový, že podporuje výkonnost organizace, snižuje se nutnost vytvářet formální kontrolní systémy (Lukášová, 2010).

2.4 Vytváření podnikové kultury

Proces utváření podnikové kultury je bezesporu jednou z mimořádně obtížných manažerských úloh. Je tomu tak zejména proto, že postihuje velké množství oblastí života firmy, kterých se změna bezprostředně či zprostředkovaně dotýká, a to mnohdy v nepředvídatelných souvislostech, jen v obtížně představitelné podobě a míře. Právě pro svoji komplexnost je kultura nejen obtížně přímo zachytitelná a vyjádřitelná, ale stejně tak programově změnitelná (Lukášová, Nový a kol. 2004).

Základním mechanismem utváření organizační kultury je učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů (Lukášová, 2010).

Schein k tomu dodává, že základem jsou dva hlavní principy: redukce úzkosti a pozitivní posilování. (Schein in Lukášová 2010). Problémy, které musí organizace

v průběhu svého vývoje řešit, způsobují u pracovníků vznik nejistoty a úzkosti. Přirozenou reakcí na nepříjemnost těchto prožitků je hledání přijatelných řešení, která budou fungovat a odstraní nejistotu. Druhým důležitým mechanismem učení, je mechanismus posilování, tj. tendence opakovat to chování a řešení problémů, které funguje, čili vede k žádoucím výsledkům, a opouštět chování, které nefunguje (Lukášová, 2010).

Podle Krninské (2002) je podniková kultura velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností. 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, způsobech rozhodování manažerů a celkovém sociálním klimatu, ale především ve společném a přibližně shodném názoru zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, stejně jako ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu a strategie jejího dosažení.

Podniková kultura se může vytvářet:

- 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. Tato situace může být charakterizována tezí, že nějakou kulturu podnik vždycky má a i ne kultura je svým způsobem určitou formou podnikové kultury. S touto tezí je možné pochopitelně třeba jen pasivně souhlasit, avšak z manažerského pohledu se tak vzdáváme možnosti významným způsobem ovlivňovat pracovní jednání zaměstnanců v souladu s podnikovou strategií. Navíc se vystavujeme značnému riziku, že s velkou pravděpodobností bude spontánně vzniklá podniková kultura v lepším případě indiferentní, v horším dokonce v protikladu k prosazovaným podnikovým prioritám, cílům, hodnotám a pravidlům.
- Výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných **aktivit řídicích pracovníků** podniku. Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto důsledně vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního i sociálního chování zaměstnanců. V tomto případě je však nutné

respektovat řadu zdánlivě samozřejmých, avšak v praxi nesnadno splnitelných podmínek úspěchu.

Mezi tyto podmínky úspěchu patří:

- Existence jasné **vize**, představa o základních obrysech budoucí existence firmy a jejich cílů. Nedílnou součástí této vize je i formulace potřebné, žádoucí podnikové kultury. (Velikost firmy, předmět klíčové činnosti, cílová skupina zákazníků, cílová podniková kultura).
- Tato vize musí být převedena do jednotlivých velmi konkrétních kroků, které je třeba k dosažení cílového stavu uskutečnit. Musí být teda formulována komplexní **strategie** dosažení podnikových cílů. (Organizační struktura, cíle a kritéria personálních činností, pravidla vnitřní komunikace).
- Je nezbytné formulovat **zásady podnikové kultury**, respektive požadované způsoby pracovního a sociálního chování, a srozumitelně je sdělit zaměstnancům. Tyto požadavky je třeba zařadit mezi kritéria výběru nových pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání, pracovní kariéry a v neposlední řadě i uvolňování. Respektování základních principů podnikové kultury je nutné nejen vyžadovat, ale i odměňovat a případně i sankcionovat.
- Hlavními tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou v tomto případě řídicí **pracovníci**. Čím výše se v hierarchii řídicích pozic nacházejí, tím je jejich příklad z hlediska prosazení žádoucí podnikové kultury významnější (Krninská, 2002).

2.5 Síla podnikové kultury

Podniková kultura, představující nahromaděnou zkušenost organizace projevující se v myšlení, cítění a chování příslušníků organizace, determinuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek, vůči vnějšímu prostředí. Hlavními parametry kultury, které podmiňují její funkce v rámci organizace, jsou obsah a síla podnikové kultury (Lukášová, Nový a kol. 2004).

Obsah kultury organizace představují základní přesvědčení, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci (tedy to, jaká konkrétní přesvědčení, jaké konkrétní

hodnoty a jaké normy chování jsou v organizaci sdíleny), navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů.

Sílu podnikové kultury se rozumí, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní, či negativní. Je-li organizační kultura slabá, znamená to, že členové organizace sdílejí společná přesvědčení, hodnoty a normy chování naopak jen v malé míře. Jejich chování v rámci organizace je pak v podstatě ve větší míře ovlivněno jejich individuálními charakteristikami tedy osobními názory, hodnotami a normami chování (Lukášová, 2010).

Silná, zřetelná podniková kultura dle Nového in Krninská (2002) výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a současně spoluvytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář firmy. Ta je nezbytná pro získání vlastní identity ve vztahu k zákazníkům a ostatním reprezentantům vnějšího ekonomického a společenského okolí. Představuje určité společné paradigma a vytváří tak konceptuální svět pracovníků firmy, ve kterém lze ideálním způsobem pracovat s rozvojem a využitím lidského potenciálu včetně uskutečňování tolik nezbytných týmových pracovních přístupů. Dále sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku a umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikové organizaci a řízení.

K vytvoření silné podnikové kultury je však nutné splnit některé základní **předpoklady**:

- Základní principy podnikové kultury musí být v přímé vazbě k podnikatelské strategii a současně musí být logicky, ne příliš komplikovaně a srozumitelně sdělitelné a sdělené všem zaměstnancům firmy.
- Podniková kultura se musí zcela zřetelně promítat do všech vnitřních i vnějších aktivit podniku a požadavky na pracovníky z ní vyplývající se musejí stát

nedílnou součástí kritérií výběru nových spolupracovníků, jejich hodnocení, odměňování atd.

- Veškeré podnikové aktivity musí směřovat k maximální identifikaci zaměstnanců s existující, nebo ještě lépe s žádoucí, a tedy ve vztahu k existující podnikové strategií optimální, podnikovou kulturou.

Jinými slovy řečeno, všechny kulturní formy musí být všem spolupracovníkům dobře známy, současně být použitelné pro vzájemnou interakci a komunikaci, být funkční ve smyslu podpory skupinových cílů i cílů jednotlivců, být vhodné pro podporu žádoucí statkové hierarchie a samozřejmě i být zaměstnanci přijaty jako přirozená, účelná a žádoucí součást podnikového života (Krninská, 2002).

2.6 Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury

Přednosti:

- Jasný a přehledný pohled na podnik.
- Přímá a jednoznačná komunikace.
- Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí.
- Rychlá implementace inovací.
- Málo formálních kontrolních postupů.
- Nižší nároky na kontrolu.
- Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků.
- Vysoká motivace.
- Nízká fluktuace.
- Značná identifikace s podnikem a loajalita.

Nevýhody:

- Tendence k uzavřenosti podnikového systému.
- Trvání na tradicích a nedostatek flexibility.
- Blokace nových strategií.
- Vynucování konformity za každou cenu.

- Složitá adaptace nových spolupracovníků.

Silná podniková kultura:

- **Zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik** a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný. Přináší sice zjednodušený pohled na události, redukuje je na omezený počet variant jejich interpretace, ale současně tím usnadňuje běžné každodenní jednání lidí. Umožňuje také rychle pochopit mnohé formální předpisy, orientovat se i v nestandardních situacích, uvádět je do vzájemných souvislostí a vyhodnocovat je.
- **Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci.** Díky jednotné cílové a hodnotové orientaci všech nebo alespoň většiny pracovníků mohou probíhat jednání, schvalování či projednávání podstatně jednodušeji a příměji. V silné podnikové kultuře existuje jasná neformální komunikační síť, signály jsou spolehlivěji interpretovány a informace méně zkreslovány, než bývá typické pro formální komunikaci.
- **Umožňuje rychlé rozhodování.** Společná a jednotná komunikace, konzistentní preferenční systém a všeobecně akceptovaná představa podnikových cílů umožňuje mnohem rychleji a snadněji najít shodu v názorech na řešení situace a to i na rozdílných hierarchických úrovních a na různých místech v podniku. Rovněž v nestandardních situacích umožňuje silná podniková kultura odvolat se na společné hodnoty a cíle. Škála variant jejich řešení je tak velmi rychle zúžena na takové, které jsou v plném souladu s jejími základními principy.
- **Urychluje plynulou implementaci.** Veškerá rozhodnutí, plány, projekty a programy, které jsou postaveny na jednotném přesvědčení, mají všeobecnou podporu a jsou proto akceptovány. Díky tomu se zpravidla velmi rychle a efektivně prosazují a realizují. Při všech nejasnostech a případných hrozících konfliktech je vždy možné i vhodné se odvolat a opřít o rozšířený a hluboce zakotvený společný cíl a další podnikové priority.
- **Snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků.** Vzhledem k poměrně snadno dosažitelnému všeobecnému souhlasu spolupracovníků nejen s podnikovými

cíli, ale i základními cestami jejich dosažení, včetně zásad a pravidel jejich vzájemných vztahů, je možné maximálně omezit jednotlivé prvky formální kontroly. Jednak je možné se spolehnout na vysoký stupeň identifikace spolupracovníků s prací a podnikem a v těch případech, kdy se ukáží tyto uvědomělé prvky pracovní kázně nedostatečné, lze počítat s poměrně silnou neformální sociální kontrolou. Obecně lze však konstatovat, že v podnicích se silnou vlastní kulturou existuje velmi málo skutečných důvodů ke kontrole pracovního jednání, popř. se kontrola uskutečňuje jen nepřímými cestami.

- **Zvyšuje motivaci a týmový duch.** Síla ztotožnění se s vizí podniku představuje současně i velkou připravenost a ochotu angažovat se pro podnik a jeho cílové hodnoty, a to nikoliv izolovaně, ale ve spolupráci s ostatními spolupracovníky. Snaha přispět k dosažení podnikových cílů se obvykle neomezuje jen na vlastní práci uvnitř podniku, ale je zřetelná i ve snaze dobře reprezentovat podnik při jakékoliv příležitosti. Je-li podnik dostatečně úspěšný a má dobrý image v očích veřejnosti, je ochota reprezentovat podnik jednotlivými pracovníky umocněna i zvýšením vlastního společenského statusu. Být zaměstnán v úspěšném podniku s dobrým image a projevit k němu loajalitu, respektive prokázat svůj osobní přínos k dosažení všeobecně uznávanému úspěchu, zvyšuje společenské postavení, vlastní sebedůvěru a zpětně i další motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu.
- **Zajišťuje stabilitu sociálního systému.** Společně sdílené cíle a hodnoty redukují strach a přinášejí jistotu a sebedůvěru. Je-li navíc evidentní úspěch jednotlivých prvků podnikové kultury ve smyslu dosažení dobrého postavení podniku v tržním prostředí, příznivého image, a tím i vysokého společenského statutu jeho zaměstnanců, existuje velmi málo důvodů k opuštění pracovního místa. Nízká fluktuace pracovníků bývá tedy velmi často průvodním jevem silné podnikové kultury. Důvodem je i skutečnost, že velmi silná podniková kultura se promítá do konkrétní podoby podnikové identity a image, je veřejností poměrně známá a přitahuje do řad spolupracovníků převážně jen ty zájemce, kteří jsou již předem ochotni a schopni jednotlivé prvky této kultury nejen respektovat, ale i přijmout za své a dále rozvíjet.

Musíme také uvést i mnohé **negativní průvodní jevy**, které mohou komplikovat cestu k efektivnosti zejména v dynamických situacích a obdobích, která vyžadují zásadní proměny podnikové strategie.

- **Tendence k uzavřenosti.** Je-li hodnotový systém mimořádně silně a hluboce internalizován a dlouhodobě stabilizován, pak všechny vnější a vnitřní signály, kritika a varování, jež jsou v rozporu se stávající podnikovou kulturou, jsou přeslechnuty nebo záměrně odmítány. Příliš silné zhlédnutí se v úspěchu založeném na vlastních normách, pravidlech a hodnotách tak vede k uzavřenosti, podceňování až opovrhování informacemi a ostatními vlivy přicházejícími z vnějšího prostředí.
- **Fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace.** Silná podniková kultura vytváří emotivní vazbu na takové myšlenkové vzory a postupy, které v minulosti vedly k úspěchu. Naproti tomu nové myšlenky jen těžko nacházejí návaznost na dosavadní představy a postupy, a proto jsou odmítány. Je tomu tak z toho důvodu, že přijetí a rozpracování nových myšlenek vyžaduje dostatečný prostor pro otevřenost a volnost v uvažování a diskusi, který silná podniková kultura může jen velmi těžko a pouze podmíněně nabídnout. Tendence setrvat na tradičních a osvědčených hodnotách a normách podepřená zejména citovým vztahem k nim vede k programovým snahám vyhybat se změnám a novým orientacím, které nezapadají do kontextu stávající podnikové kultury. Rovněž implementace nových organizačních schémat, technologií, výrobních postupů a organizace práce je silně vázána na podnikovou kulturu. Pokud jsou ve shodě se stávající kulturou nebo se jen nepatrně odchyľují, je vše v pořádku. Pokud jsou však s ní v rozporu a vyžadují její úpravy nebo dokonce změnu, vznikají komplikace. Jistota, kterou silná podniková kultura garantuje, se postupně ztrácí a je nahrazována pocitem nejistoty, nebezpečí a v důsledku toho i strachem a odmítáním. Uvedené problémy vedou ve svém souhrnu ke strnulosti podniku a nedostatku jeho přizpůsobivosti.

- **Kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu.**
Přesvědčení o vhodnosti, efektivnosti a účinnosti podnikové kultury pro současnost i budoucnost jen z toho důvodu, že se v minulosti osvědčila, vede velmi často ke kolektivní snaze vyhnout se kritické sebereflexi a veškerou kritiku chápat jako nelegitimní. Tato skutečnost se projevuje i v tendenci vynutit si konformitu spolupracovníků ve značném rozsahu a prakticky za každou cenu. Nové konkrétní myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle staženy, pokud se prokáže, že třeba jen nepatrně překračují rámec podnikové kultury. Každý spolupracovník většinou již sám a předem zvažuje eventualitu možného názorového konfliktu s existujícími hodnotami a normami a dříve než dojde k jejich zhodnocení okolím, je sám zavrhuje jako nevhodné a odsouvá je mezi nepřijatelné, nerealizovatelné a koneckonců i nesprávné koncepce. Některé personální činnosti, jako je např. výběr a hodnocení pracovníků, mohou tyto tendence přímo i nepřímo podporovat. Kritéria výběru nových pracovníků, stejně jako kritéria hodnocení spolupracovníků mohou přímo a explicitně obsahovat požadavky na takovou strukturu osobnosti a na takové pracovní jednání, které plně a bezvýhradně odpovídá uvedeným požadavkům. Struktura pracovníků s požadovanými vlastnostmi je tak dlouhodobě konzervována a konformita zabezpečena (Bedrnová, Nový 2004).

2.7 Vlivy ovlivňující podnikovou kulturu

Sílu podnikové kultury ovlivňuje celá řada faktorů. Nejčastější jsou:

- Vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, zejména pak vliv národní kultury, vliv podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavku a síly zákazníků, vliv profesionální kultury...).
- Vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů.
- Vliv velikosti a délky existence organizace.
- Vliv využívaných technologií.

Vedle uvedených vlivů patří ke zdrojům kultury bezesporu také organizační struktura, metody a systémy řízení (informační systém, systém odměňování...), styl vedení atd. Uvedené faktory však nelze považovat pouze za zdroje organizační kultury, neboť jsou na druhé straně také manifestacemi kultury. Předpoklady, názory, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci totiž determinují, jak bude organizace řízena a jaké manažerské praktiky se budou používat (Lukášová, Nový a kol. 2004).

Vliv národní kultury

Příslušníci jednotlivých národů sdílejí a předávají si z generace na generaci určité základní předpoklady, hodnoty, normy a ustálené vzorce chování. Zdrojem národních odlišností ve vnímání, myšlení a chování není jen historie, náboženství apod. Silnými integrujícími faktory jsou také například jazyk, masmédia, vzdělávací systém, politický systém apod. (Hofstede, 2006).

Lidé pracující v organizaci jsou příslušníky určitého národa či určitých národů, a tedy i nositeli národní kultury. Národně specifickým způsobem myšlení a chování se učí od svého narození, proto tato úroveň mentálního naprogramování je hluboce zakořeněná a emocionálně zakotvená. Je proto logické, že národně kulturní rysy myšlení a cítění se promítají rovněž do řízení organizací a chování lidí v nich a determinují tak obsah kultury organizační (Lukášová, 2010).

Vliv podnikatelského a tržního prostředí

Oblast podnikání a charakteristiky trhu představují pro firmu imperativy podněcující vznik určitých přesvědčení, hodnot a norem chování a determinující volbu manažerských praktik, které jsou v organizaci užívány. Pokud pracovníci firem nepřijmou hodnoty a normy chování konzistentní s prostředím, tj. nedokážou reagovat na požadavky prostředí, úspěšnost a existence firmy je ohrožena. Kultura tak podle tohoto náhledu představuje interní reakci na externí imperativy.

I když bezesporu platí, že prostředí výrazně determinuje kulturu organizace, v konkrétních případech je vliv prostředí závislý na jeho charakteristikách. Není-li prostředí silně konkurenční a postavení firmy na trhu se blíží postavení monopolnímu, prostředí nemusí být pro firmu imperativem a na významu pak nabývají jiné faktory, které kulturu determinují (Lukášová, Nový a kol. 2004).

Vliv profese

Kulturní vlivy profesí spojené s určitým typem vzdělání, s určitými zájmy a způsobem myšlení bývají výrazně patrné především v profesně homogenních organizacích zabývajících se příslušným předmětem činnosti. Zřetelné ale bývají i v odděleních větších organizací, které jsou jinak z hlediska profesí heterogenní: můžeme tak pozorovat specifika kultury prodejců, kultury marketingových pracovníků či třeba kultury informatiků. Projevují se preferencemi určitých způsobů organizace práce, určitými zvyky a rituály a často také velmi specifickým jazykem.

Vliv zakladatele/vůdce

Role vůdců a zakladatelů organizace při utváření organizační kultury je zcela unikátní. Zakladatelé organizací mívají jasnou vizi a silně vyhraněné základní přesvědčení a hodnoty. Ty výrazně determinují obsah kultury zejména v počátečním období existence organizace. Způsob dalšího formování kultury má pak svůj specifický průběh. Při zakládání organizace získají zakladatelé pro svou vizi několik dalších lidí, kteří uvěří, že idea zakladatele je dobrá a realizovatelná a že stojí za to investovat do ní peníze, čas a energii. Počáteční skupinka sdílející vizi zakladatele začne jeho záměry realizovat. V průběhu realizace musí ovšem překonávat problémy. Řešení týkající se

externí adaptace a interní integrace, navržená zakladatelem firmy jsou také průběžně testována v praxi. Pokud se ukážou jako funkční, jsou postupně přijata jako řešení, která fungují, a jsou transformována do základních přesvědčení. Dalším přicházejícím pracovníkům jsou pak předkládána jako řešení, která jsou správná, resp. jako způsob, jak se věci v organizaci dělají. Tímto způsobem je pak kultura předávána. Pokud ovšem zakladatel organizace nepředkládá řešení, která jsou funkční, skupina začne následovat jiného vůdce, který s takovými řešeními přijde.

I v organizacích, které existují již delší dobu, může být ovšem kultura výrazně formována základními přesvědčeními, hodnotami a normami chování silného vůdce. Lidé přejímají hodnoty svých vůdců zejména tehdy, když je vnímají jako kompetentní a úspěšné. Silní vůdcové bývají rovněž výrazným symbolem organizace vůči vnějšímu prostředí a ovlivňují tak nejen kulturu organizace, kterou řídí, ale také její image, tedy vnější obraz.

Prostředkem utváření kultury však není jen neformální autorita a vliv vůdců. Důležitou roli hraje také jejich moc formální. Díky ní totiž rozhodují o tom, jaké budou cíle organizace, čemu bude v organizaci věnována pozornost, co a jak bude odměňováno, kdo bude do organizace přijat, kdo bude povýšen atd.

Vliv velikosti a délky existence firmy

Výrazný vliv na obsah organizační kultury má délka existence organizace a také její velikost. Vývoj organizace je spojen s určitými typickými evolučními fázemi a krizemi, které souvisejí se zráním organizace a jejím růstem (zvláště pak v případě, je-li tento růst dramatický).

Obrázek 1 - Fáze vývoje organizace (zpracováno dle Schein in Lukášová 2010)

Počáteční fáze vývoje organizace	• Snaha prosadit se na trhu • Přizpůsobivost, pružnost, schopnost improvizace • Neformální vztahy, dominantní pozice zakladatele firmy • Kultura je zdrojem síly
Střední věk organizace	• Snaha o růst či udržení stability • Nutnost provést strategické rozhodnutí • Nutnost zavést pevnou organizační strukturu a jasná pravidla • Více generací vůdců • Vznik subkultur, tendence k rigiditě
Zralost organizace	• Fáze interní stability či stagnace • Tendence uctívat minulost a tradici, které jsou zdrojem identity a sebevědomí • Klíčový význam schopnosti přizpůsobit se prostředí, nalézt rovnováhu mezi vnitřními silami a vnějšími vlivy • Perspektiva: soustavná transformace/zánik

V **počáteční fázi** existence organizace je kultura důležitým zdrojem identity a síly organizace, dominantní roli hraje zakladatel firmy, vztahy členů organizace jsou neformální a vše směřuje k tomu, aby se firma prosadila. Charakteristickými rysy jsou přizpůsobivost, pružnost a schopnost improvizovat.

Ve druhé fázi označované **střední věk organizace**, je firma již zavedená a potřebuje udržet svůj růst či stabilitu svého výkonu. Cesta k tomu je otázkou strategických rozhodnutí – může jít o vývoj nových produktů, expanzi na nové trhy, fúzi s jinou firmou apod. Velikost firmy již vyžaduje zavedení pevné organizační struktury, jasnějších pravidel, regulací a koordinací. Organizace však prochází krizí své identity – s růstem organizací se ztrácejí společné cíle a původní smysl existence, objevují se subkultury a tendence k rigiditě. Zvládne-li organizace danou fázi, dostává se do fáze organizační zralosti.

S **fází organizační zralosti** přichází období interní stability nebo také stagnace. Organizace má tendenci bránit svou kulturu a uctívat minulost a tradici, které jsou pro ni zdrojem sebevědomí. Určité aspekty kultury se tak stávají dysfunkčními. Před sebou má pak organizace dvě možnosti: možnost transformace či možnost destrukce. Klíčové přitom je, aby se dokázala přizpůsobit dynamicky se měnícímu prostředí a najít a udržet rovnováhu mezi vnitřními silami a vnějšími vlivy (Lukášová, 2010).

Vliv technologií

Technologie, které jsou v organizacích využívány, ovlivňují jak pracovní procesy a interní chod organizace, tak chování organizace navenek. Vybavenost technikou a výstavba počítačových sítí např. výrazně determinuje způsob komunikace uvnitř organizace, využívání elektronického obchodování pak způsob komunikace se zákazníky. Díky moderním komunikačním technologiím ubývá v mnohých organizacích ústní komunikace a vznikají také virtuální firmy, kde pracovníci jsou spolu v kontaktu pouze či převážně elektronickém. Vývoj informačních a komunikačních technologií tak na jedné straně determinuje organizační kulturu, na druhé straně na ni – má-li být organizace úspěšná – klade určité nároky (Lukášová, 2010).

2.7 Znalostní ekonomika

Znalostní ekonomika spočívá v tvorbě přidané hodnoty na základě zúročení znalostí, nejen díky manuální výrobě a roste v ní význam vzdělání a využití vědeckých poznatků z hlediska celkové konkurenceschopnosti země.

Myšlenka společnosti vzdělání vychází z předpokladu, že základním produkčním faktorem se v současné době stává kvalifikace občanů. Jen taková společnost bude dlouhodobě úspěšná v mezinárodní soutěži, která dokáže investovat do celoživotního vzdělání svých občanů a v tomto smyslu do rozvíjení jejich schopností. Vláda odmítá myšlenku, že by naší základní komparativní výhodou v celosvětové soutěži globalizované společnosti mohla být levná pracovní síla. Naopak, domnívá se, že můžeme prorazit efektivním využíváním kvalifikované a dobře placené pracovní síly s vysokou produktivitou práce. Sociální investice, investice do lidského kapitálu či do rozvoje lidského potenciálu vláda považuje za nejúčinnější formu vládních investic. Tuto formu, zejména v podobě investic do vzdělání, chce vyjádřit i ve svých rozpočtových prioritách tak, aby se naše společnost postupně stávala znalostní společností (Bureš, 2007).

Znalostní společnost

Schopnost jednotlivce orientovat se v informačních zdrojích, efektivně v nich vyhledávat a vyhledané informace interpretovat, zasazovat do kontextu, tvořivě zpracovávat a vytvářet z nich znalosti patří k základním předpokladům konceptu znalostní ekonomiky. Jinými slovy znalostní společnost znamená, že rozhodujícím faktorem kvality života se staly znalosti.

Znalostní ekonomika – definice

Dle Kislingerové (2008) je to možnost používat v ekonomice určitou úroveň znalostí a dovedností a dále je dynamicky rozvíjet je přitom podmíněna kvalitou vzdělávacího systému v příslušné zemi.

Znalostní ekonomika spočívá v tvorbě přidané hodnoty na základě zúročení znalostí, nejen díky manuální výrobě, a roste v ní význam vzdělání a využití vědeckých poznatků z hlediska celkové konkurenceschopnosti země (Bureš, 2007).

2.7.1 Charakteristika a rysy znalostní ekonomiky

- Středem zájmu jak lidí, tak i organizací se stává učení a učení se.
- Znalostní ekonomika se skládá ze sítí inovativních organizací.
- Ve znalostní ekonomice existuje velmi vlivná technologická síla zapříčiňující vysokou a stále rostoucí intenzitu využívání ICT vzdělanými znalostními pracovníky.
- Pro znalostní ekonomiku je významná vědecká spolupráce.
- Znalostní ekonomika je charakteristická zvýšenou kodifikací znalostí a vytvářením partnerstvím. (Kislingerová, 2008).

2.7.2 Tažné síly znalostní ekonomiky

Rostoucí znalostní intenzita ekonomických aktivit

- Používání informačních technologií.
- Stále rostoucí míra technologických změn.

Globalizace ekonomických událostí

- Národní a mezinárodní deregulace.
- Telekomunikační revoluce.

Znalostní ekonomika odpovídá celkové ekonomické struktuře, které z těchto sil vyvstávají, nikoliv jednomu nebo kombinací výše uvedených fenoménů (Bureš, 2007).

3 Metodický postup

3.1. Cíl bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu podnikové kultury vybrané firmy v současné znalostní ekonomice.

Pomocí literárních podkladů dotýkajících se znalostní ekonomiky a podnikové kultury v obecné rovině. Informace shromáždit v literárním přehledu. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek je nutné sestavit funkční dotazník a provést příslušná šetření. Dále je nutno načerpat další informace pomocí řízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování a dalších kvalitativních šetření. Po utřídění a zpracování dat a informací se soustředit na deskripci a následnou analýzu podnikové kultury, v návaznosti na současný stav znalostní ekonomiky.

3.2. Specifikace zkoumaného podniku

V bakalářské práci je zkoumán podnik pomocí vypracovaného dotazníku. Zaměstnanci zaměřeného podniku vyplnili dotazník, jenž bude sloužit k získání dat a následného vyhodnocení. Vedení podniku vyslovilo přání zůstat v anonymitě, proto zde bude uveden pouze jeho popis.

Podnik a jeho historie

Zkoumaný podnik tvoří 70 zaměstnanců. Podnik se zabývá výrobou malířských válečků a příslušenství.

Firma byla založena na podzim roku 1990 jako rodinný podnik. Od samotných počátků, byla činnost zaměřena na výrobu malířských válečků. Začala vyrábět zboží z dodaného materiálu pro jednoho odběratele. Během druhého roku se firma osamostatnila, zrušila závislost na jednom obchodním partnerovi a začala materiál a suroviny nakupovat u dodavatelů a volně prodávat své výrobky na trhu.

Začala etapa intenzivního rozvoje společnosti, hledání nových odbytišť a nových obchodních partnerů. Zároveň se systematicky rozšiřoval výrobní sortiment podle potřeb partnerů. Rozvoj se zaměřil na výrobu univerzálních válečků na bázi šití. Postupně se inovace výroby dotkla dalšího sortimentu pěnových válečků vyráběných na bázi thermofúze. Později všechny volné finanční prostředky firma investovala do rozvoje výrobní základny, do nákupu nových strojů a zařízení, do technologie výroby, a zaměřila se na produktivitu práce a zkvalitňování produkce s rozšiřováním výrobního sortimentu.

S růstem ekonomického potenciálu se firma zaměřila i na další činnosti především na lisování plastů a výrobu forem, nástrojů i nových strojů ve vlastní nástrojárně. Tato skutečnost vyvolala potřebu zvyšovat kvalifikaci a odbornou způsobilost zaměstnanců. Dnes společnost úspěšně rozvíjí vlastní výrobní postupy, technologii výroby, staví nové výrobní linky na celý dodávaný sortiment. Současné výrobní technologie jsou orientovány na jakost výrobků, na vysokou produktivitu práce a hromadnou výrobu. Cílevědomý rozvoj firmy a snaha dodávat zboží co nejlepší kvality vyústil k získání certifikátu ISO 90001 : 2000, který každoročně úspěšně obhájí. Více než 95% produkce se vyváží mimo Českou republiku. Hlavními odběrateli jsou země Evropské unie.

Firma se stala spolehlivým a vstřícným obchodním partnerem, schopným dodávat vysoce kvalitní výrobky v takovém provedení a termínech, který si zákazník přeje. Kvalitou a objemem produkce se řadí mezi přední evropské výrobce malířských válečků.

3.3 Vymezení zkoumaného souboru

Pro výzkum podnikové kultury vybraného podniku bylo použito informací, (z dotazníku, z neřízených rozhovorů a z pozorování), které byly získány od managementu firmy a i od jejích řadových zaměstnanců. Sběr dat probíhal dle následujícího scénáře pomocí technik:

- dotazník,
- neřízené rozhovory,
- pozorování.

Dotazník

Dotazník slouží k zjišťování informací v populaci nebo také v nějaké menší skupině osob. Na jejich základě dochází k vyhodnocování určitých skutečností (názorů, postojů, preferencí) a orientaci dalších kroků. Může mít papírovou nebo elektronickou podobu. Prostřednictvím dotazníku jsem zjišťoval u zaměstnanců podniku jejich názory a postoje vůči firmě, spolupracovníkům, vlastníkům atd. V dotazníku je použit uzavřený typ otázek. Uzavřené otázky nám umožňují výběr jedné odpovědi dle dotazovaného. Dotazník obsahuje 30 otázek. Bylo rozdáno 70 dotazníků, z nichž bylo vráceno 65.

Výhody dotazníku:

- snadnost vyplnění,
- levná metoda,
- možnost vyplnění o samotě,
- jednoduché zpracování a zhodnocení.

Nevýhody dotazníku:

- možnost získat nepravdivé informace,
- obtížné získávání respondentů.

Neřízený rozhovor

Neřízený rozhovor je použit formou volného rozhovoru jako doplňující technika při sběru dat. Jeho cílem je získat informace o podniku, jeho atmosféře a celkové organizaci. Metoda je založena na přímém dotazování, na verbální komunikaci mezi tazatelem a respondentem a výsledky použity, především v diskusi.

Pozorování

Další metodou pro sběr informací a následné použití je pozorování. Tato metoda spočívá v systematickém a záměrném pozorování objektivních jevů.

3.4. Zpracování dat

Data byla zpracována a následně vyhodnocena v počítačových programech Microsoft Word a Microsoft Excel.

Ke každé otázce byla vypracována tabulka a k ní bylo vytvořeno grafické znázornění. Výsledky jsou doplněny výsledným rozbořem. Součástí výsledku je také diskuse.

4 Výsledky výzkumu

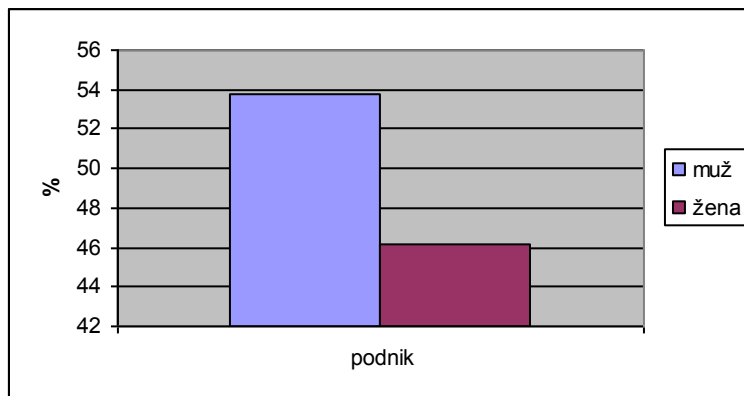
4.1. Zpracování dotazníku

Otázka číslo 1. Pohlaví

Tabulka 1 - Zaměstnanci dle pohlaví

	počet	%
muž	35	53,8
žena	30	46,2
	65	100

Graf 1 - Zaměstnanci dle pohlaví (v %)



Výsledky:

Muži zde tvoří 53,8 % všech zaměstnanců podniku, ženy zbylých 46,2 %.

Diskuse:

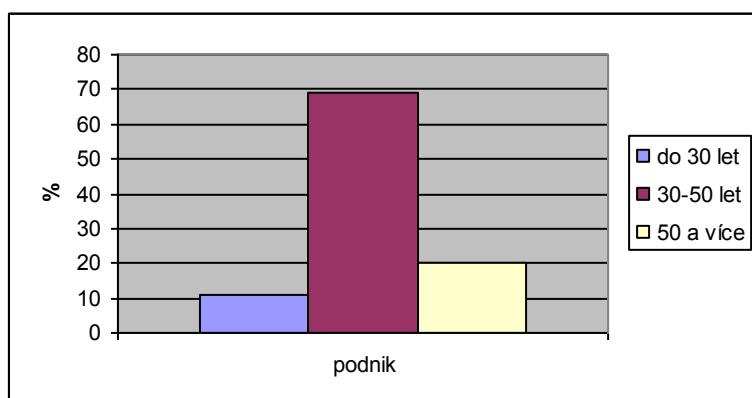
V podniku tvoří více jak 1/2 zaměstnanců muži. Je to dáno charakterem výroby a náročností ve výrobě. Muži jsou převážně zaměstnáni v nástrojařské dílně, kde jsou vyráběny nové stroje a náhradní díly určené pro výrobu. Většina mužů je zastoupena, také v lisovací výrobě z důvodů doplňování těžkého materiálu. Žen je méně, než 1/2. Ženy pracují převážně v balicích a šicích dílnách, kde není potřeba přílišné fyzické síly. Určité procento žen je zaměstnáno v administrativní činnosti, např. v účtárně.

Otázka číslo 2. Věk

Tabulka 2 - Zaměstnanci dle věku

	počet	%
do 30 let	7	10,8
30-50 let	45	69,2
50 a více	13	20
	65	100

Graf 2 - Zaměstnanci dle věku (v %)



Výsledky:

Více jak 69,2 % zaměstnanců se pohybuje v rozmezí mezi 30 – 50 lety. Nad 50 a více let je v podniku 20 %. Naopak do 30 let je 10,8 %.

Diskuse:

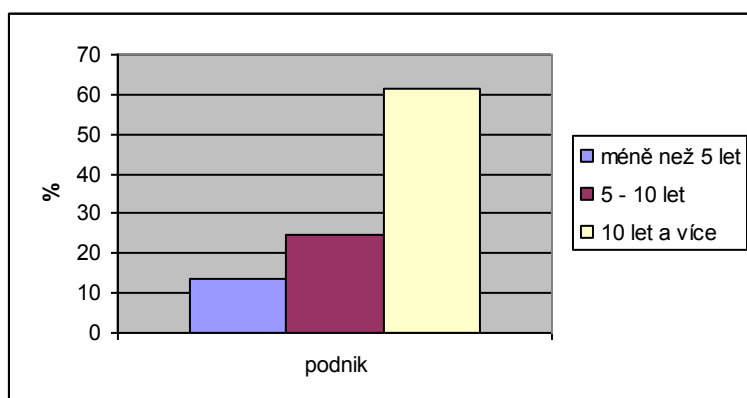
Z výzkumu vyplývá, že v podniku pracuje většina zaměstnanců ve věku mezi 30 a 50 lety. Je to dáno i tím, že většina zaměstnanců zde pracuje 10 a více let nebo od úplných prvních počátků firmy. Malé procento lidí do 30 let je dáno převážně tím, že firma sídlí v malém městě a mnoho mladých lidí hledá uplatnění v místech, kde je více pracovních příležitostí. V letních měsících počet zaměstnanců vzroste, protože v podniku pracují studenti, převážně děti zaměstnanců.

Otázka číslo 3. Jak dlouho jste zaměstnání v podniku?

Tabulka 3 - Doba setrvání v podniku

	počet	%
méně než 5 let	9	13,8
5 - 10 let	16	24,7
10 let a více	40	61,5
	65	100

Graf 3 - Doba setrvání v podniku (v %)



Výsledky:

Zaměstnanci v podniku a to z 61,5 % zde pracují více než 10 let. Naproti tomu 38,5 % zaměstnanců je v podniku méně než 10 let. Mezi 5 – 10 lety je 24,7 %.

Diskuse:

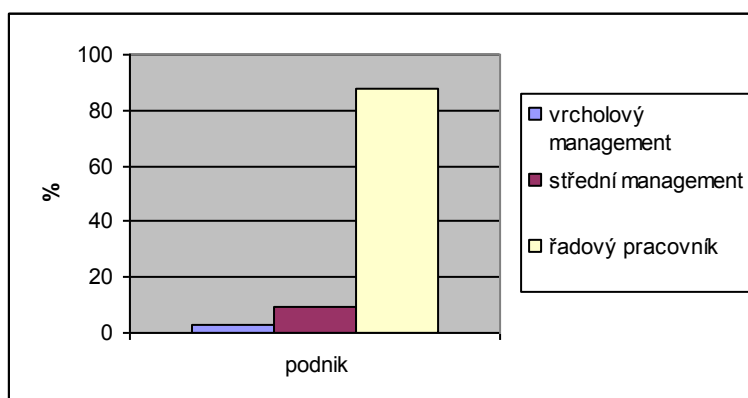
Z šetření vyplývá, že v podniku pracují téměř 2/3 zaměstnanců déle než 10 let. Příčin je, několik v okolí není tolik příležitostí ke změně a lidé se nechtějí vzdát místa a podniku, kde jsou zvyklí. Pro spoustu zaměstnanců je důležitý také kladný přístup zaměstnavatele a včasné platby mezd na účty. Někteří z pracovníků mají k tomuto podniku také hlubší vztah, protože zde pracují od úplných začátků, kdy výroba začala v garáži a postupně se přesouvala do pracovních hal tím, jak se podnik rozrůstal.

Otázka číslo 4. Na jaké pozici jste zaměstnání?

Tabulka 4 - Pracovní pozice v podniku

	počet	%
vrcholový management	2	3,1
střední management	6	9,2
řadový pracovník	57	87,7
	65	100

Graf 4 - Pracovní pozice v podniku (v %)



Výsledky:

V podniku je 87,7 % řadových pracovníků. Ve středním managementu se pohybuje 9,2 % a ve vrcholném 3,1 % zaměstnanců.

Diskuse:

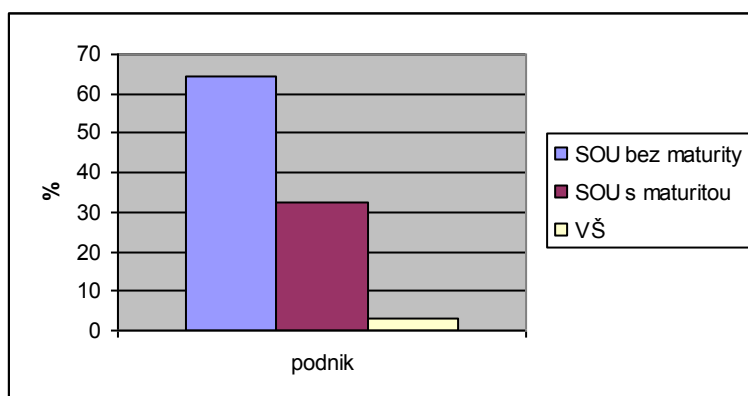
Z celkového počtu zaměstnanců pracuje téměř 90 % v řadových pozicích. Jen 2 osoby pracují ve vrcholném managementu a to samotný majitel a jeho syn. Podle strategie a velikosti podniku převažuje potřeba řadových pracovníků a to v nástrojařské dílně nebo v lisovně pro muže a v balicích a šicích dílnách pro ženy.

Otázka číslo 5. Jaké je vaše dokončené vzdělání?

Tabulka 5 - Zaměstnanci dle dokončeného vzdělání

	počet	%
SOU bez maturity	42	64,6
SOU s maturitou	21	32,3
VŠ	2	3,1
	65	100

Graf 5 - Zaměstnanci dle dokončeného vzdělání (v %)



Výsledky:

V podniku je zaměstnána většina pracovníků, kteří mají střední odborné vzdělání bez maturity a to 64,6 %. SOU s maturitou dosáhlo 32,3 % pracovníků. Vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců je 3,1 %.

Diskuse:

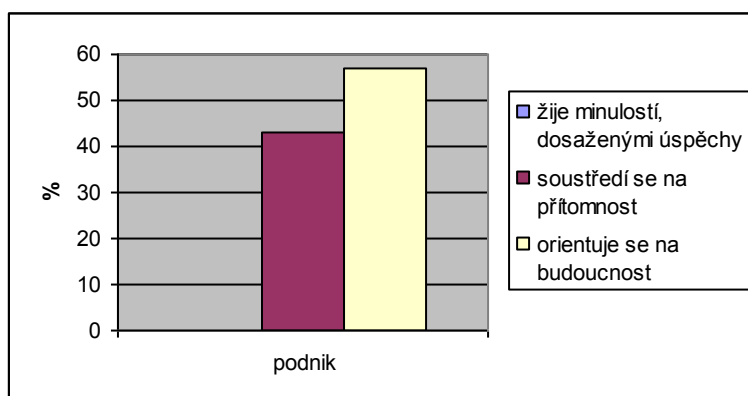
Z výzkumu vyplývá, že 2/3 zaměstnanců v podniku pracují se středním odborným vzděláním. Tento výsledek se odvíjí od charakteru práce, která nevyžaduje vyšší vzdělání. Převládá zde manuální práce, proto pracovníků s vysokoškolským vzděláním je tak malé množství 3,1 %. Vysokoškolsky vzdělán je jen majitel podniku a zaměstnanec ve středním managementu. Střední vzděláním se může prokázat 1/3 pracovníků.

Otázka číslo 6. Organizace se podle Vás orientuje

Tabulka 6 - Orientace podniku

	počet	%
žije minulostí, dosaženými úspěchy	0	0
soustředí se na přítomnost	28	43
orientuje se na budoucnost	37	57
	65	100

Graf 6 - Orientace podniku (v %)



Výsledky:

Většina zaměstnanců, 57 % si myslí, že podnik se orientuje na dlouhodobost. Dalších 43 % si myslí, že se soustředí na přítomnost a nikdo v podniku si nemyslí, že žije z minulosti.

Diskuse:

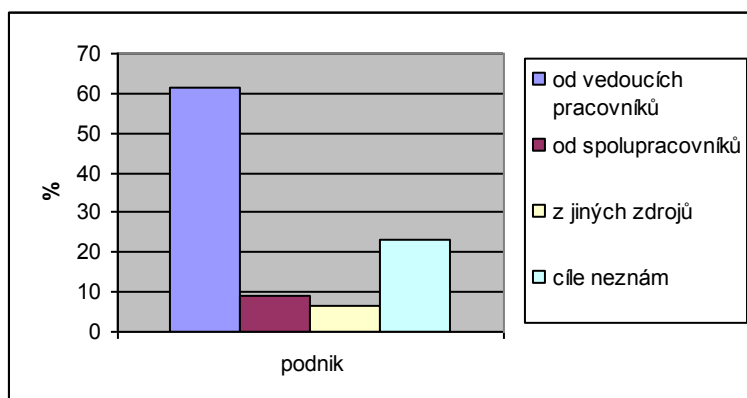
V podniku není žádný zaměstnanec, který by myslel, že podnik žije jen z minulosti. Naopak většina si myslí, že podnik myslí na budoucnost a snaží se využívat jakékoliv pracovní příležitosti a vylepšovat si svoje firemní jméno na trhu. Současnost však také není opomíjena. Jakákoliv kvalitně odvedená zakázka a následná spokojenost zákazníka přináší nejen finanční odměnu, ale také budoucí nabídky, které jsou v období krize velmi důležité.

Otázka číslo 7. Odkud znáte dlouhodobé cíle vašeho podniku?

Tabulka 7 - Dlouhodobé cíle podniku

	počet	%
od vedoucích pracovníků	40	61,5
od spolupracovníků	6	9,2
z jiných zdrojů	4	6,3
cíle neznám	15	23
	65	100

Graf 7 - Dlouhodobé cíle podniku (v %)



Výsledky:

V podniku pracuje 61 % zaměstnanců, kteří jsou seznámeni s budoucími cíli a záměry a to přímo od vedoucích pracovníků. Dále vyplývá, že 9,2 % zaměstnanců se s cíli seznamuje komunikací se svými spolupracovníky a 6,3 % uvádí jiné zdroje. Naopak 23 % uvedlo, že s cíli podniku nejsou seznámeni.

Diskuse:

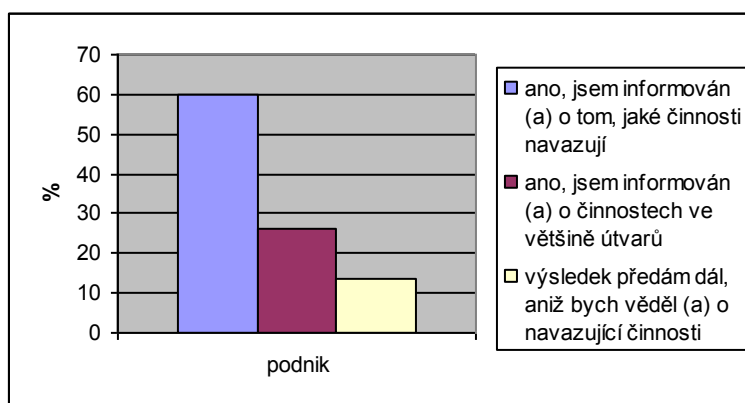
V podniku převažují více jak 3/4 zaměstnanců, kteří jsou seznámeni s budoucími cíli a záměry a to od svých vedoucích pracovníků, od svých spolupracovníků nebo z jiných zdrojů. Naopak 23 % uvedlo, že s cíli, nejsou, seznámeni což jistě vypovídá o chybné komunikaci a vede k špatné atmosféře v podniku. Tito zaměstnanci mají pocit, že nejsou součástí firmy a může se to projevit v kvalitě odvedené práce.

Otázka číslo 8. Máte představu o tom, v čem je Vaše činnost důležitá pro podnik?

Tabulka 8 - Důležitost činnosti pro podnik

	počet	%
ano, jsem informován (a) o tom, jaké činnosti navazují	39	60
ano, jsem informován (a) o činnostech ve většině útvarů	17	26,2
výsledek předám dál, aniž bych věděl (a) o navazující činnosti	9	13,8
	65	100

Graf 8 - Důležitost činnosti pro podnik (v %)



Výsledky:

Z dotázaných má 60 % jasnou představu o důležitosti a návaznosti své práce na další činnosti. Dále vyplývá, že 26,2 % pracovníků je informováno o činnostech ve většině útvarů. Zato zaměstnanci z 13,8 % nemají představu o návaznosti v podniku.

Diskuse:

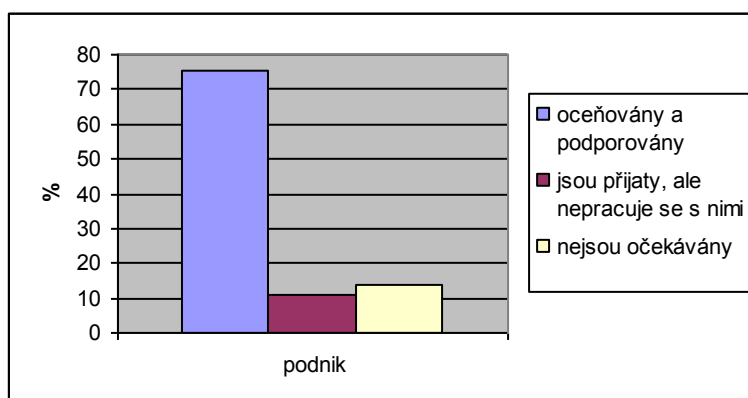
Více jak 4/5 dotazovaných mají představu a jsou informováni, kam směřují výsledky jejich práce. To je důležitá zpráva pro samotný podnik v tom, že jejich zaměstnanci se snaží odvádět kvalitní práci a též o ní přemýšlí. To jistě mluví o pracovní zodpovědnosti zaměstnanců, kteří se zajímají také o jiné pracovní úseky a činnosti v podniku a tím se zvyšuje motivace a kvalita odvedené práce. Zbytek 13,8 % zaměstnanců neví, co se stane s výsledky jejich práce.

Otázka číslo 9. Nové nápady a myšlenky jsou

Tabulka 9 - Přijímání novinek v podniku

	počet	%
oceňovány a podporovány	49	75,4
jsou přijaty, ale nepracuje se s nimi	7	10,8
nejsou očekávány	9	13,8
	65	100

Graf 9 - Přijímání novinek v podniku (v %)



Výsledky:

Většina (75,4 %) zaměstnanců má pocit, že nové nápady a myšlenky mají v podniku svoji hodnotu a cenu. Určité množství, 10,8 %, zastává názor, že nápady jsou přijaty, ale dále se již s nimi nepracuje. Podle 13,8 % pracovníků nejsou nové myšlenky očekávány.

Diskuse:

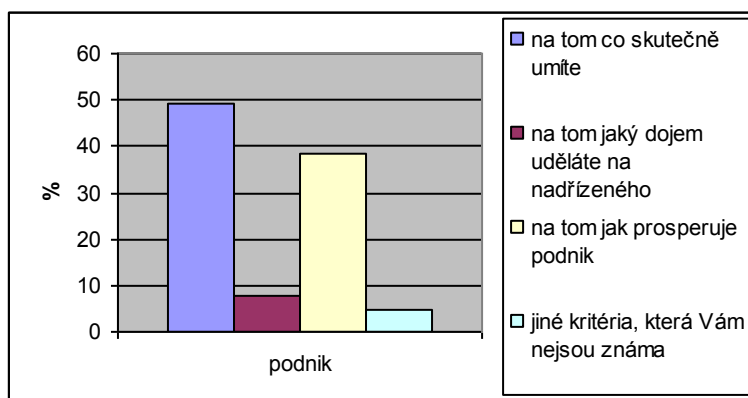
V podniku 3/4 zaměstnanců odpovídají, že jejich nápady a nové myšlenky jsou nebo mohou být přijaty k prospěchu podniku. Podnik se vydává správnou cestou podpory a motivace svých pracovníků a tím jenom může získávat a využít své lidské zdroje k prosperitě podniku. Přičemž 13,8 % pracovníků si neustále myslí, že nové nápady od nich nejsou očekávány a oni jenom musí odvádět požadovaný výkon.

Otázka číslo 10. Myslíte, že ocenění práce a postup kariéry závisí

Tabulka 10 - Ocenění práce

	počet	%
na tom co skutečně umíte	32	49,2
na tom jaký dojem uděláte na nadřízeného	5	7,7
na tom jak prosperuje podnik	25	38,4
jiné kritéria, která Vám nejsou známa	3	4,7
	65	100

Graf 10 - Ocenění práce (v %)



Výsledky:

Názor 49,2 % zaměstnanců je, že nejvíce záleží na tom, co skutečně umíte a vykonáte. 38,4 % dotázaných si myslí, že postup kariéry závisí na prosperitě podniku. Zbytek 7,7 % a 4,7 % prosazuje, jaký dojem udělají na nadřízeného nebo uvádějí jiná kritéria.

Diskuse:

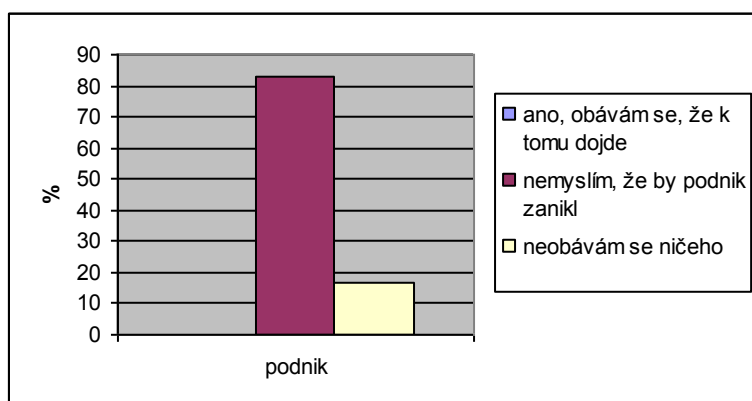
Z šetření vyplývá, že podnik má v necelé polovině zaměstnanců zdravé jádro, které věří, že ocenění a postup v kariéře závisí především na dobře odvedené práci a proto je v podniku dobrá produktivita práce. Prosperitě podniku přikládá důležitost 38,4 % dotázaných. Zde je naopak nebezpečí, že zaměstnanec se nezaměří na svůj výkon a produktivita v podniku klesá. Naproti tomu 7,7 % zaměstnanců si stále myslí, že dobrý dojem na nadřízeného jim přinese lepší pozici.

Otázka číslo 11. Obáváte se zániku podniku?

Tabulka 11 - Obavy zaměstnanců ze zániku podniku

	počet	%
ano, obávám se, že k tomu dojde	0	0
nemyslím, že by podnik zanikl	54	83
neobávám se ničeho	11	17
	65	100

Graf 11 - Obavy zaměstnanců ze zániku podniku (v %)



Výsledky:

Z výsledku vyplývá, že 83 % zaměstnanců nemá obavy o zánik podniku a 17 % se neobává ničeho a zániku se neobává nikdo.

Diskuse:

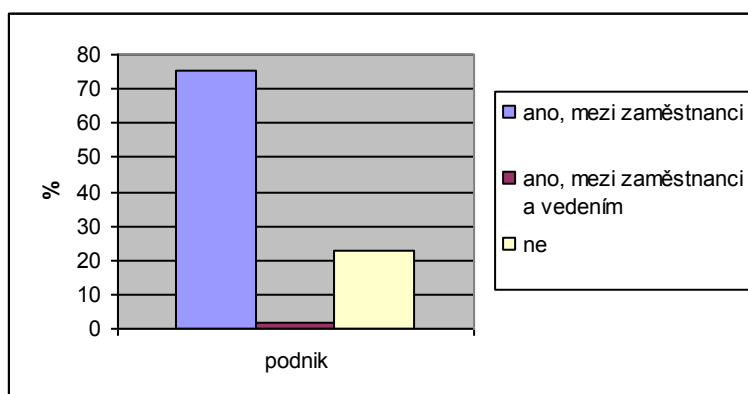
Z šetření vyplývá, že 83 % dotazovaných nemá obavy ze zániku společnosti a tím i ztráty svého pracovního místa. Samozřejmě tato jistota se odráží také do psychiky pracovníků a do kvality odvedené práce. Nikdo z dotazovaných neuvedl tu možnost, že by mohlo dojít k zániku podniku a tím k ztrátě pracovního místa. Tato jistota plyne z množství práce, která se odráží také v pracovních víkendech.

Otázka číslo 12. Existují ve společnosti dohady a fámy?

Tabulka 12 - Existence dohad a fám v podniku

	počet	%
ano, mezi zaměstnanci	49	75,4
ano, mezi zaměstnanci a vedením	1	1,6
ne	15	23
	65	100

Graf 12 - Existence dohad a fám v podniku (v %)



Výsledky:

Více než 75 % dotázaných pracovníků uvádí, že v podniku kolují dohady a fámy a to převážně mezi zaměstnanci. Jen 23 % zaměstnanců tento názor nesdílí.

Diskuse:

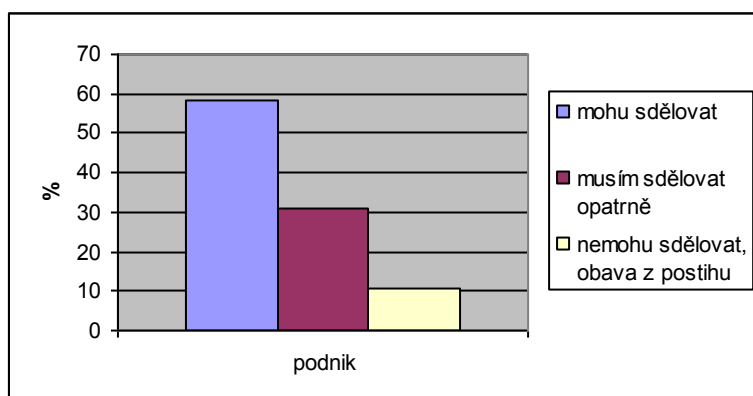
Z šetření je zřejmé, že v podniku většinově převažují a kolují fámy a dohady mezi zaměstnanci, jež mají negativní dopad a mohou přinášet nepřátelství a rozbroje v kolektivu a tím i následné snížení kvality a produktivity práce. Po bližším přezkoumání a seznámení se s atmosférou v podniku ale musím připustit, že dohady a fámy mají spíše neutrální vliv na výrobu. Jak jsem již podotkl dříve, podnik má sídlo v malém městě, kde k sobě mají lidé blíže, a tento zvyk, se přesouvá. Jedno je jisté: tento nešvar ale není pro podnik úplně pozitivní. Malé procento 1,6 % uvedlo kolování fám mezi zaměstnanci a vedením. Naopak 23 % se s tímto nešvarem v podniku nesetkalo.

Otázka číslo 13. Své názory na pracovní problémy

Tabulka 13 - Vyjádření vlastního názoru

	počet	%
mohu sdělovat	38	58,5
musím sdělovat opatrně	20	30,8
nemohu sdělovat, obava z postihu	7	10,7
	65	100

Graf 13 - Problémy v komunikaci (v %)



Výsledky:

Více než polovina dotázaných (58,5 %) uvedla, že své názory může sdělovat otevřeně. S jistou opatrností sděluje své názory 30,8 % a 10,7 % si myslí, že jejich názor není vítán a mají obavu z postihu.

Diskuse:

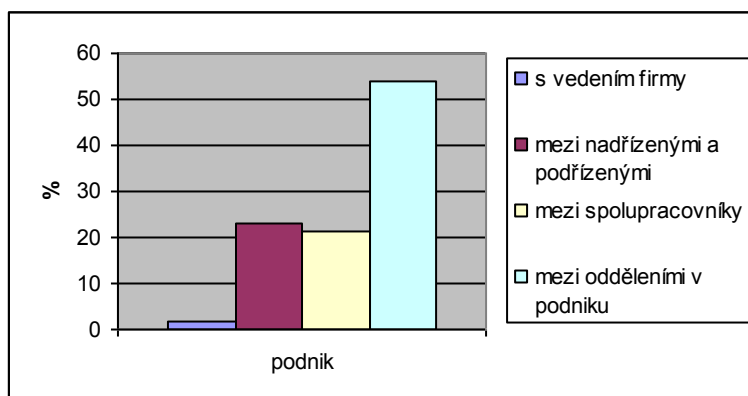
V podniku se nadpoloviční většina domnívá, že může svobodně vyjádřit svůj názor, aniž by to mělo na jednotlivce nějaký negativní dopad. To ukazuje podnik v dobrém světle a respektu ke svým zaměstnancům. V podniku, ale v konečném výsledku rozhoduje vedení a vlastník podniku. Naopak 30,8 % dotázaných je schopno říct svůj názor, ale snaží se jej předkládat vedení diplomatickou cestou. Necelých 11 % má jisté obavy z možného postihu při vyjádření svého názoru, ale to může být také jejich charakterovými vlastnostmi.

Otázka číslo 14. Kde vidíte největší problémy v komunikaci v podniku?

Tabulka 14 - Problémy v komunikaci

	počet	%
s vedením firmy	1	1,6
mezi nadřízenými a podřízenými	15	23,1
mezi spolupracovníky	14	21,5
mezi odděleními v podniku	35	53,8
	65	100

Graf 14 - Problémy v komunikaci (v %)



Výsledky:

Respondenti z 53,8 % vidí a pociťují problémy mezi jednotlivými odděleními a 23,1 % mezi nadřízenými a podřízenými. Na problémech mezi spolupracovníky se shodlo 21,5 % dotázaných a 1,6 % uvádí s problémy vedením firmy.

Diskuse:

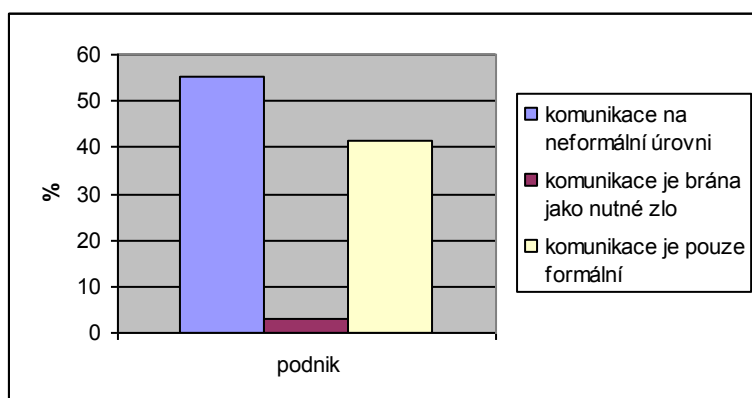
Největší problémy v komunikaci v podniku pociťuje 53,8 % dotázaných mezi jednotlivými odděleními. Tito respondenti si myslí, že mezi odděleními může docházet k prostojům kvůli chybující návaznosti a klesá tím produktivita práce. Další pracovníci pociťují problémy v komunikaci mezi spolupracovníky. To může být i konkurenčním prostředím, kdy jedna směna soutěží s druhou, kdo vyrobí více výrobků a tím vznikají třecí plochy ve vzájemných vztazích. Ke konfliktům dochází i mezi nadřízenými a podřízenými, ale to vyplývá přímo z daného vztahu. Ke konfliktům s vedením firmy dochází málokdy, protože vedení nechává výrobu a disciplínu na pracovišti tomu určeným vedoucím.

Otázka číslo 15. Komunikace mezi Vámi a vaším nadřízeným je

Tabulka 15 - Komunikace s nadřízeným

	počet	%
komunikace na neformální úrovni	36	55,4
komunikace je brána jako nutné zlo	2	3,1
komunikace je pouze formální	27	41,5
	65	100

Graf 15 - Komunikace s nadřízeným (v%)



Výsledky:

Více než polovina zaměstnanců (55,4 %) komunikuje s nadřízeným na neformální úrovni. Jen 3,1 % dotázaných komunikaci bere jako nutné zlo. Pro 41,5 % je komunikace formální.

Diskuse:

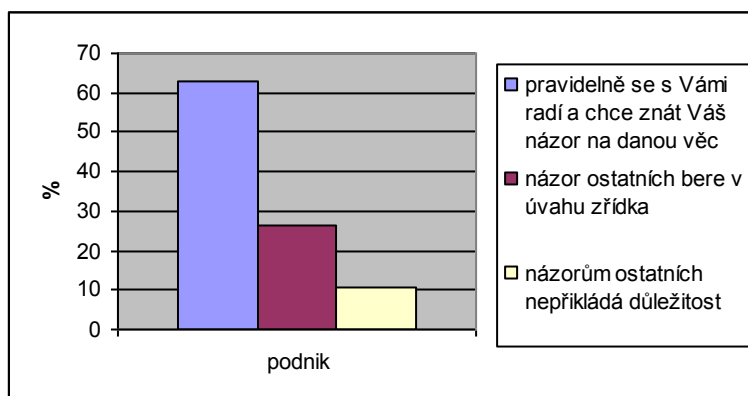
V podniku převažuje neformální komunikace. Lze předpokládat, že to opět souvisí s faktem, že se jedná o malé město. V začátcích se v podniku příliš nehledělo na komunikaci a panovala zde především rodinná atmosféra, tradicí se stala proto neformální komunikace. V současnosti nově příchozí zaměstnanci komunikují se svými nadřízenými pouze formálně. Relativně malé procento respondentů uvedlo, že komunikaci se svým nadřízeným berou jako nutné zlo, ale to je pravděpodobně dáno rozdílností povah.

Otázka číslo 16. Váš nadřízený

Tabulka 16 - Komunikace s nadřízeným

	počet	%
pravidelně se s Vámi radí a chce znát Váš názor na danou věc	41	63
názor ostatních bere v úvahu zřídka	17	26,2
názorům ostatních nepřikládá důležitost	7	10,8
	65	100

Graf 16 - Přístup nadřízeného k Vám (v %)



Výsledky:

Celých 63 % respondentů vypovídá, že se s nimi jejich nadřízený radí o důležitých věcech. Z 26,2 % si myslí, že vedoucí názor ostatních moc nebere na zřetel a zbývajících 10,8 % mají za to, že názoru ostatních nepřikládá důležitost.

Diskuse:

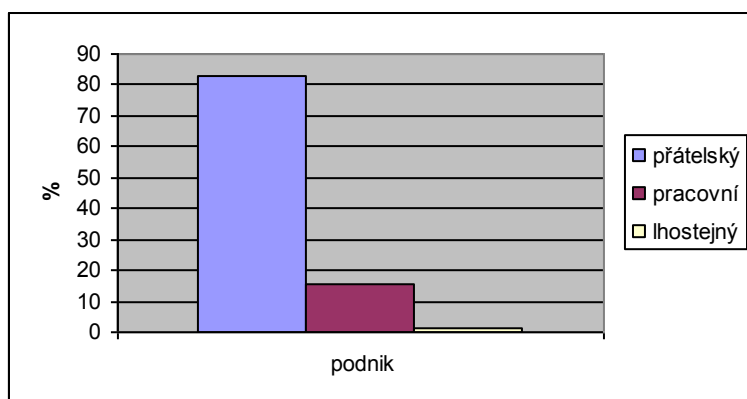
Necelé 2/3 zaměstnanců se pravidelně se svým nadřízeným radí. V nástrojařské dílně každý pátek nadřízený oznamuje, pracovní výsledky za uplynulý týden a jaká bude pracovní náplň do příštích týdnů. Zbýlých 26,2 % a 10,8 % si naopak myslí, že jejich nadřízený nerespektuje vůbec, anebo málokdy, cizí názor. Samozřejmě největší odpovědnost daného úseku má samotný nadřízený a na něm záleží, aby vše zorganizoval ku prospěchu podniku.

Otázka číslo 17. Jaký máte vztah se svými spolupracovníky?

Tabulka 17 - Vztah mezi spolupracovníky

	počet	%
přátelský	54	83
pracovní	10	15,4
lhostejný	1	1,6
	65	100

Graf 17 - Vztah mezi spolupracovníky (v %)



Výsledky:

V podniku jsou převážně udržovány přátelské vztahy a to v 83 %. Pracovní vztah udává 15,4 % dotázaných. Zbytek (1,6 %) uvádí lhostejnost ve vztazích.

Diskuse:

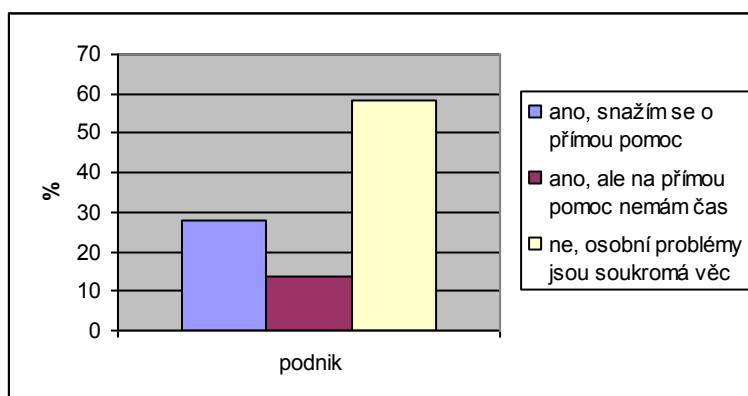
V podniku převládá přátelská atmosféra a kolektivní týmovost, jak přímo na pracovišti, tak i mimo něj. Pracovníci se scházejí i mimo pracovní dobu ať už při různých oslavách anebo při sportovních kláních. Tento způsob udržování a utužování vztahů má samozřejmě pro podnik pozitivní výsledky. Jinak pracovní formální poměr uvedli 15,4 % zaměstnanců, jsou to převážně ti, co do podniku dojíždějí z okolí.

Otázka číslo 18. Máte zájem o osobní problémy svých spolupracovníků?

Tabulka 18 - Zájem o své spolupracovníky

	počet	%
ano, snažím se o přímou pomoc	18	27,7
ano, ale na přímou pomoc nemám čas	9	13,8
ne, osobní problémy jsou soukromá věc	38	58,5
	65	100

Graf 18 - Zájem o své spolupracovníky (v %)



Výsledky:

Dle 58,5 % dotázaných uvádí, že osobní problémy jsou soukromá věc. Snahu o přímou pomoc uvádí 27,7 % naopak, 13,8 % respondentů nemá na přímou pomoc čas.

Diskuse:

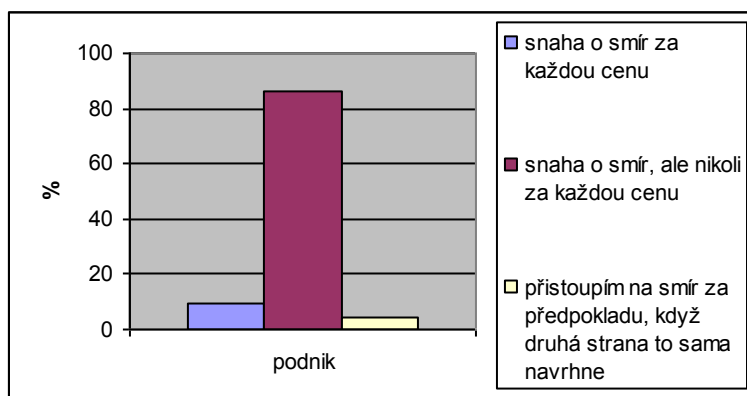
V tomto výsledku vyplývá jistý rozpor s předchozí otázkou, v níž většina respondentů uvedla přátelské vztahy se svými spolupracovníky, ale v této otázce vychází najevo, že problémy spolupracovníků jsou pokládány za soukromou věc, že ne každý je ochoten pomoci, když je potřeba. Jinak 27,7 % zaměstnanců je ochotných pomoci svým spolupracovníkům. Zbýlých 13,8 % by rádo pomohlo, ale nemají čas.

Otázka číslo 19: Jaký zaujímáte postoj při konfliktu?

Tabulka 19 - Postoj při konfliktu

	počet	%
snaha o smír za každou cenu	6	9,2
snaha o smír, ale nikoli za každou cenu	56	86,2
přistoupím na smír za předpokladu, když druhá strana to sama navrhne	3	4,6
	65	100

Graf 19 - Postoj při konfliktu (v %)



Výsledky:

Většina dotázaných se konflikty snaží řešit smírem. Z nich 86,2 % se snaží o smír, ale nikoli za každou cenu. Další zaměstnanci, a to 9,2 %, se snaží o smír za každou cenu. Jen 4,6 % pracovníků přistoupí na smír za předpokladu, když ho druhá strana sama navrhne.

Diskuse:

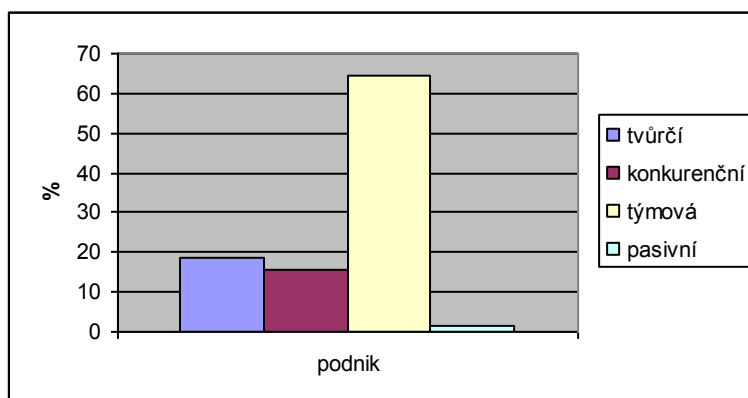
V podniku se většina zaměstnanců snaží hádky a rozepře vyřešit smírem, to je jistě pro podnik pozitivní zpráva. Někteří zaměstnanci (9,2%) uvedli, že se snaží o smír za každou cenu, z toho vyplývá, že upřednostňují nekonfliktnost, mají pro podnik dobré vlastnosti a jdou příkladem. Čím větší počet lidí v kolektivu, tím větší pravděpodobnost, že se, konfliktnost stává častějším jevem.

Otázka číslo 20. Jaká si myslíte, že je atmosféra v podniku?

Tabulka 20 - Atmosféra v podniku

	počet	%
tvůrčí	12	18,5
konkurenční	10	15,4
týmová	42	64,6
pasivní	1	1,5
	65	100

Graf 20 - Atmosféra v podniku (v%)



Výsledky:

V podniku převládá podle výzkumu týmová atmosféra a to v 64,6 %. Naopak 18,5 % respondentů uvedlo tvůrčí a 15,4 % konkurenční. Pasivní uvádí 1,5 %.

Diskuse:

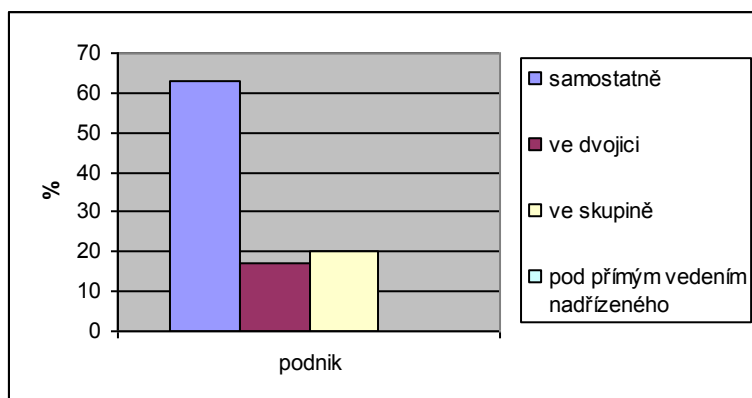
Z odpovědí vyplývá, že většina z nich chápe důležitost podnikové atmosféry. Daná pracovní činnost v podniku je ale založena na spolupráci, protože činnosti na sebe navazují a bez toho by se podnik dostal do potíží. Proto převládá týmová atmosféra. Konkurenční atmosféru uvedlo 15,4 % dotázaných. To jsou převážně zaměstnanci pracující na směnách, kteří mezi sebou soupeří, kdo toho vyrobí více. Tvůrčí atmosféra převládá v nástrojařské dílně a ve vývoji, kde zaměstnanci vyrábějí a vymýšlejí nové stroje.

Otázka číslo 21. Rád pracujete?

Tabulka 21 - Způsob práce zaměstnanců

	počet	%
samostatně	41	63
ve dvojici	11	17
ve skupině	13	20
pod přímým vedením nadřízeného	0	0
	65	100

Graf 21 - Způsob práce zaměstnanců (v%).



Výsledky:

Nejvíce respondentů preferuje pracovat samostatně a to 63 %, 20 % uvedlo práci ve skupině a zbylých 17 % práci ve dvojici. Nikdo z dotázaných neuvedl práci pod přímým vedením.

Diskuse:

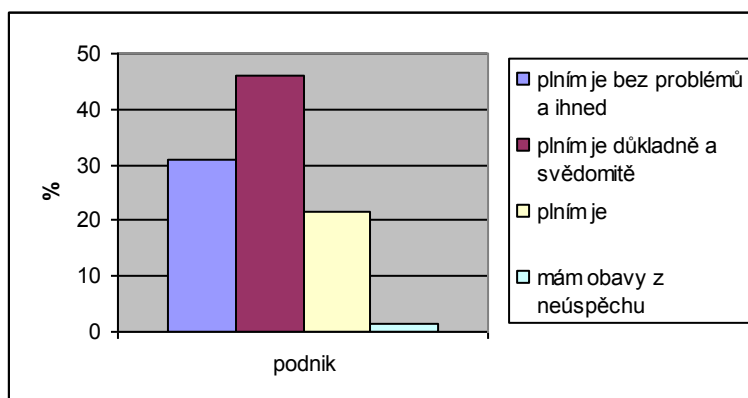
V odpovědích nikdo z dotázaných neuvedl práci pod přímým vedením svého nadřízeného. Nejvíce pracovníci preferují samostatnou práci a to téměř 2/3. Může to být dáno tím, že si chtějí nést samostatně odpovědnost za svoji odvedenou práci, aniž by se později museli dohadovat se svými spolupracovníky. Ve skupině nebo ve dvojicích, neboli týmově, rádo pracuje více jak 1/3 dotázaných. Zde bychom jistě našli zaměstnance, kteří vykonávají práci na lisech a jiných obslužných strojích, jež jsou podmíněny typem práce a pracovním zařízením.

Otázka číslo 22. Jaký zaujímáte postoj ke svým zadaným úkolům?

Tabulka 22 - Plnění úkolů zaměstnanců

	počet	%
plním je bez problémů a ihned	20	30,8
plním je důkladně a svědomitě	30	46,2
plním je	14	21,5
mám obavy z neúspěchu	1	1,5
	65	100

Graf 22 - Plnění úkolů zaměstnanců (v%).



Výsledky:

Z šetření vyplývá, že 46,2 % plní své úkoly důkladně a svědomitě, 30,8 % je plní bez problémů a ihned a 21,5 % své úkoly plní. Strach a obavy z neúspěchu uvádí 1,5 %.

Diskuse:

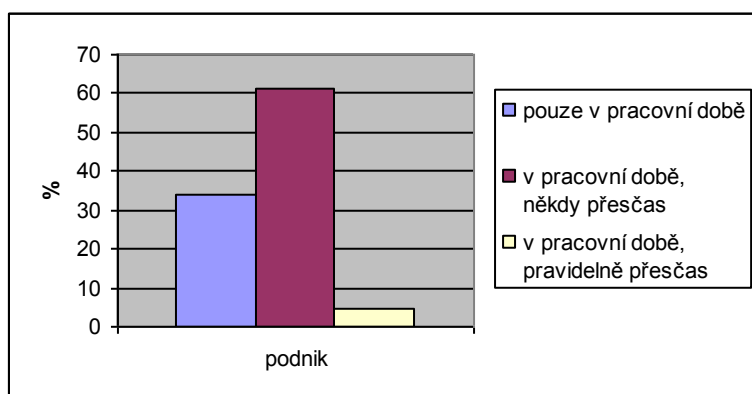
V podniku většina pracovníků zadané úkoly plní, 46,2 % důkladně a svědomitě. To je pro podnik obrovská výhoda, ale také samozřejmě záleží na náplni práce, např. v nástrojařské dílně je nezbytné, aby pracovníci pracovali s velikou přesností, protože na tom záleží výsledný produkt (např. vyrobený stroj). Zbývající pracovníci své zadané úkoly plní bez problémů a ihned. Jeden pracovník uvedl, že má obavy z neúspěchu, ale to se nejspíš týká jeho psychologických dispozic, protože podnik ve většině případů nepostihuje a nevyžaduje peněžní postih za chyby svých zaměstnanců.

Otázka číslo 23. Pracovním povinnostem se věnujete?

Tabulka 23 - Práce zaměstnanců mimo pracovní dobu

	počet	%
pouze v pracovní době	22	33,8
v pracovní době, někdy přesčas	40	61,5
v pracovní době, pravidelně přesčas	3	4,7
	65	100

Graf 23 - Práce zaměstnanců mimo pracovní dobu (v %)



Výsledky:

Práci se věnuje, převážně v pracovní době, někdy přesčas, 61,5 % dotazovaných zaměstnanců, naopak 33,8 % se věnuje své práci jen v pracovní době. V pracovní době a pravidelně přesčas pracuje 4,7 % zaměstnanců.

Diskuse:

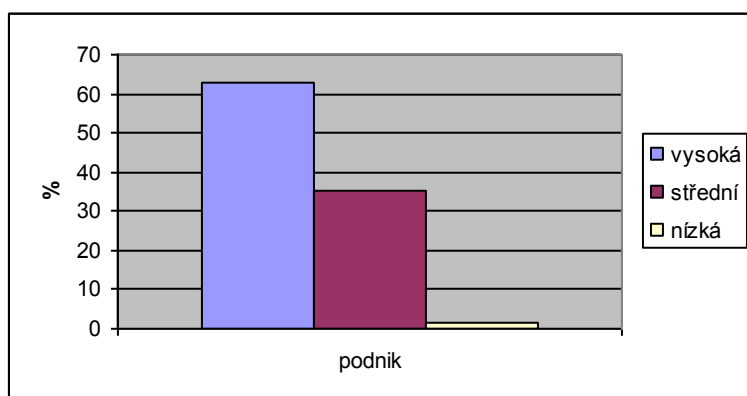
V podniku většina dotazovaných respondentů uvedla, že se své práci věnuje převážně v pracovní době a někdy přesčas. To je samozřejmě dáno počtem a velikostí zakázek. Podnik se zabývá výrobou malířských válečků, a proto je nejvíce práce především na jaře a v létě v době sezony. Tomu se musí přizpůsobit i zaměstnanci, proto někdy pracují i o víkendech nebo přesčas. Pouze v pracovní době pracuje 33,8 % pracovníků. To jsou převážně zaměstnanci v nástrojařské dílně nebo v administrativě. Pravidelně přesčas pracuje 4,7 %, to se týká především opravářů strojů.

Otázka číslo 24. Produktivita práce v podniku podle Vás je

Tabulka 24 - Produktivita práce zaměstnanců

	počet	%
vysoká	41	63
střední	23	35,5
nízká	1	1,5
	65	100

Graf 24 - Produktivita práce zaměstnanců (v %).



Výsledky:

Zaměstnanci si z 63 % myslí, že produktivita je na vysoké úrovni. Naproti tomu 35,5 % má pocit střední produktivity. Malé procento (1,5 %) pokládá produktivitu za nízkou.

Diskuse:

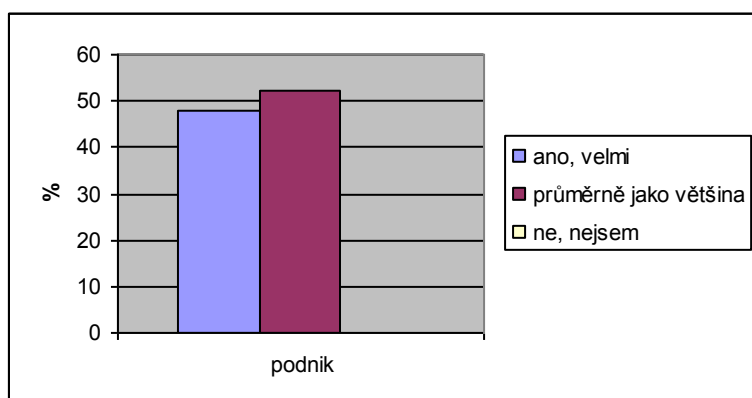
V podniku se většina zaměstnanců domnívá, že produktivita práce je na vysoké úrovni. Po rozhovorech s vedením a z pozorování usuzují, že produktivita je na vysoké úrovni a zaměstnanci pracují na maximum svých možností. Produktivita se neustále zvyšuje výrobou nových strojů v místní nástrojařské dílně a každý rok se vyrábí více a více malířských válečků, které směřují do Evropy, Jižní Ameriky nebo Japonska. Malé procento pokrývá tuzemsko. Pociť střední produktivity má 35,5 % zaměstnanců. Nízkou produktivitu uvádí jen jeden z dotázaných.

Otázka číslo 25. Myslíte, že Jste loajální vůči podniku?

Tabulka 25 - Loajalita zaměstnanců

	počet	%
ano, velmi	31	47,7
průměrně jako většina	34	52,3
ne, nejsem	0	0
	65	100

Graf 25 - Loajalita zaměstnanců (v%)



Výsledky:

V podniku je 52,3 % zaměstnanců průměrně loajálních naproti tomu 47,7 %, kteří jsou velmi loajální.

Diskuse:

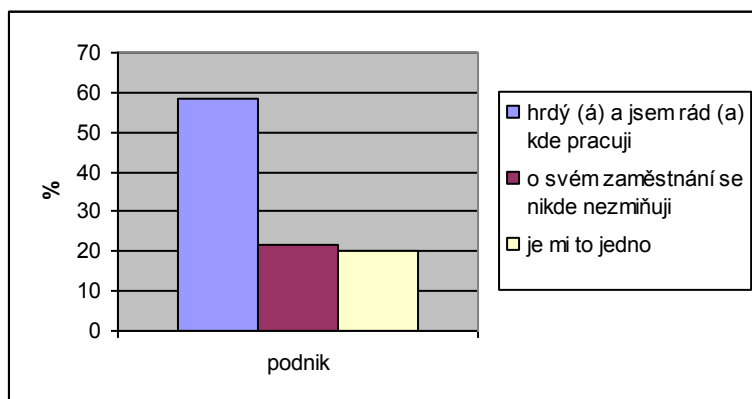
Z šetření vyplývá, že v podniku jsou všichni loajální, ale každý v jiné míře. Neloajální není vůči podniku nikdo, to je pro podnik pozitivní. Velmi loajálních zaměstnanců je 47,7 %. To jsou převážně zaměstnanci, kteří pracují v podniku od prvopočátku a kteří stáli u zrodu úspěšné firmy. Cítí se její součástí a identifikují se s podnikovými cíli. Průměrnou loajalitu uvádí 52,3 % zaměstnanců, kteří přicházeli později a záleží na nich, jestli naleznou k podniku vyšší míru loajality.

Otázka číslo 26. Na svoje zaměstnání v podniku jsem

Tabulka 26 - Zaměstnanci dle hrdosti na své zaměstnání

	počet	%
hrdý (á) a jsem rád (a) kde pracuji	38	58,5
o svém zaměstnání se nikde nezmiňuji	14	21,5
je mi to jedno	13	20
	65	100

Graf 26 - Zaměstnanci dle hrdosti na své zaměstnání (v%)



Výsledky:

Většina zaměstnanců (58,5 %) je hrdá na svoje zaměstnání, 21,5 % se o svém zaměstnání nikde nezmiňuje a 20 % uvádí, že je jim to jedno.

Diskuse:

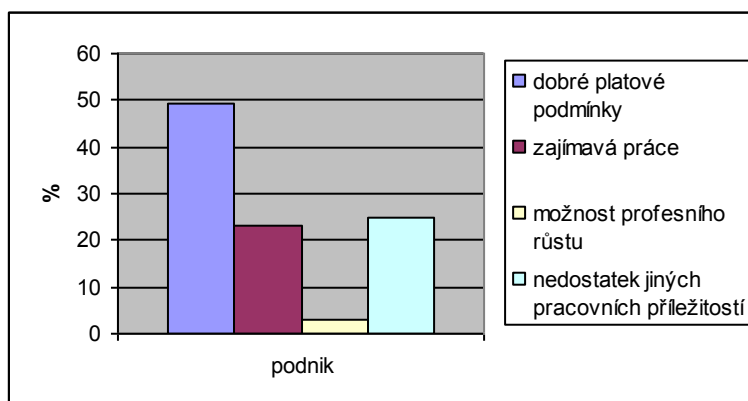
Z vyšetření vyplývá, že zaměstnanci jsou nadpolovičně hrdí na svoje zaměstnání. Podnik může jedinečně těšit, že si pracovníci vážící svého místa. 21,5 % respondentů uvádí, že o svém zaměstnání nikde nemluví. To může, vypovídat o tom, že svoje zaměstnání berou jen jako nástroj obživy a je jim jedno, pro koho nebo co dělají. To samé platí i pro 20 % respondentů, kterým to je jedno.

Otázka číslo 27. Z jakého důvodu zůstáváte v podniku.

Tabulka 27 - Důvod setrvání v podniku

	počet	%
dobré platové podmínky	32	49,2
zajímavá práce	15	23
možnost profesního růstu	2	3,1
nedostatek jiných pracovních příležitostí	16	24,7
	65	100

Graf 27 - Důvod setrvání v podniku (v%)



Výsledky:

Zaměstnanci ze 49,2 % uvádějí dobré platové podmínky jako důvod setrvání v podniku, 23 % uvádí zajímavou práci a 3,1 % možnost profesního růstu. Naopak 24,7 % zaměstnanců uvádí jako důvod setrvání nedostatek jiných pracovních příležitostí.

Diskuse:

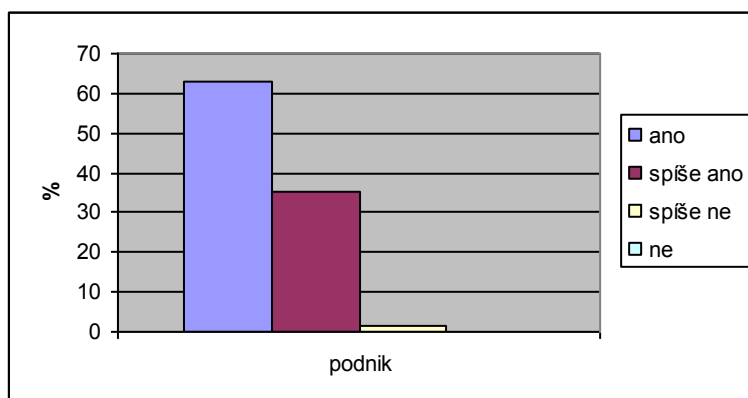
Nejvíce z dotazovaných jako důvod setrvání v podniku uvádí dobré platové podmínky. To značí, že si podnik dokáže své zaměstnance udržet, aby neodcházeli ke konkurenci. Zajímavost práce uvedlo 23 %, z dotázaných. Zde jsou pravděpodobně zaměstnanci pracující v nástrojařské dílně a ve vývojové, v nichž je náplň práce každý den jiná a řeší se neustále jiné problémy a překážky technického charakteru. Na rozdíl od výroby, kde je náplň práce monotónní. Dále 24,7 % uvádí jako důvod setrvání nedostatek jiných pracovních příležitostí, protože firma sídlí v malém městě. Lidé raději zůstávají v místě, než aby dojížděli do větších měst.

Otázka číslo 28. Jste spokojeni s prací, kterou vykonáváte?

Tabulka 28 - Zaměstnanci dle spokojenosti

	počet	%
ano	41	63
spíše ano	23	35,5
spíše ne	1	1,5
ne	0	0
	65	100

Graf 28 - Zaměstnanci dle spokojenosti (v%)



Výsledky:

63 % zaměstnanců je spokojeno a 35,5 % spíše spokojeno. Zbylých 1,5 % je spíše nespokojeno.

Diskuse:

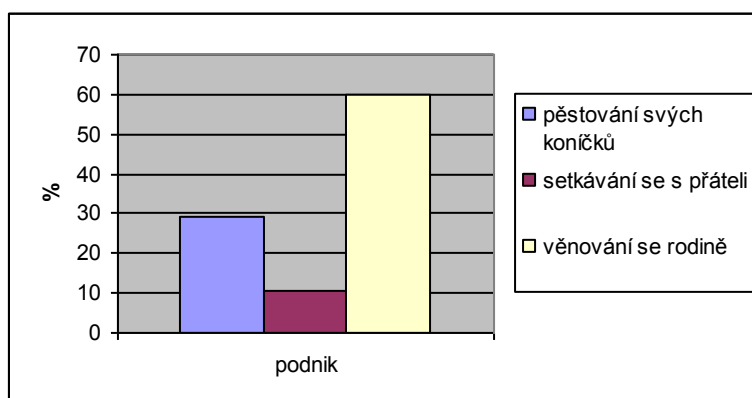
V podniku jsou téměř všichni respondenti spokojeni úplně nebo spíše ano. Z předchozí otázky vyplynulo, že 24,7 % zaměstnanců v podniku zůstává z důvodů nedostatku jiných pracovních příležitostí. Přesto z šetření vyplývá, že ve svém zaměstnání jsou spokojeni a neuvažují o změně zaměstnání.

Otázka 29. Jaký způsob relaxace preferujete?

Tabulka 29 - Relaxace zaměstnanců

	počet	%
pěstování svých koníčků	19	29,2
setkávání se s přáteli	7	10,8
věnování se rodině	39	60
	65	100

Graf 29 - Relaxace zaměstnanců (v%)



Výsledky:

Nadpoloviční většina (60 %) uvedla, že se ve svém volném čase věnuje rodině. Své záliby preferuje 29,2 % zaměstnanců a 10,8 % se rádo setkává s přáteli a chodí do společnosti.

Diskuse:

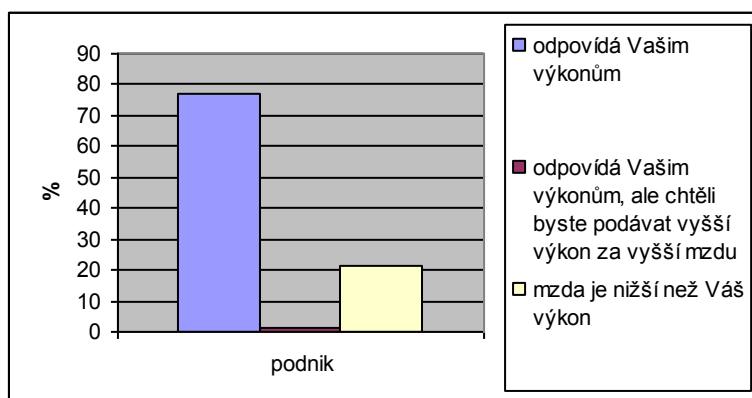
V podniku více než polovina zaměstnanců upřednostňuje trávení svého volného času s rodinou před svými koníčky. To je převážně dáno věkovou strukturou zaměstnanců podniku, kteří mají rodiny nebo je zakládají. Vlastním zálibám dává přednost 29,2 % zaměstnanců. Samozřejmě, kdyby byla věková skladba podniku jiná, promítlo by se to zpětně do výsledků. Sebevzdělávání zaměstnanců zde nebylo uvedeno, protože podnik jej nepreferuje, ale také nezakazuje.

Otázka číslo 30. Myslíte, že Vaše mzda odpovídá

Tabulka 30 - Zaměstnanci dle výše mzdy

	počet	%
odpovídá Vaším výkonům	50	77
odpovídá Vaším výkonům, ale chtěli byste podávat vyšší výkon za vyšší mzdu	1	1,5
mzda je nižší než Váš výkon	14	21,5
	65	100

Graf 30 - Zaměstnanci dle výše mzdy (v%)



Výsledky:

Nadpoloviční většina 77 % je se svojí mzdou spokojena oproti 21,5 %, kteří jsou se svojí mzdou nespokojeni. Jenom 1,5 % si myslí, že jejich mzda odpovídá výkonům, ale chtěli by podávat vyšší výkon za vyšší mzdu.

Diskuse:

Podle grafu vidíme, že více jak 3/4 zaměstnanců jsou, plně spokojeny se svojí mzdou což také podporuje otázku číslo 27, kdy 49,2 % zaměstnanců zůstává v podniku kvůli platovým podmínkám. Naproti tomu 21,5 % zaměstnanců se zdá jejich mzda nižší než jejich výkon. Platové podmínky v regionu jsou, ale oproti jiným regionům celkově nižší.

5 Diskuse

Diskuse k jednotlivým otázkám byla zhodnocena a analyzována v kapitole číslo čtyři. Tato kapitola je věnována diskusi k celkové analýze podniku v souvislosti s podnikovou kulturou.

Jak z dotazníků vyplynulo, znalost dlouhodobých cílů a záměrů, přijímají zaměstnanci od vedoucích pracovníků. Stále se ale v podniku najdou zaměstnanci, kteří cíle firmy neznají a to je, samozřejmě, negativním jevem, jenž se může projevit ve výrobě. Podle respondentů je podnik zaměřen na budoucnost. Zaměstnanci tím ve svých odpovědích dávají najevo, že podnik nestojí na místě a neustále se vyvíjí. Naopak necelá polovina dotázaných na otázku orientace podniku uvedla zaměření na přítomnost s tím, že organizace se snaží ovlivnit přítomnost a tím i vylepšovat svoji dlouhodobost v budoucnu. Na dané otázky důležitosti práce jednotlivce většina dotázaných uvedla, že má představu o další posloupnosti, kam výrobek od nich směřuje k dalším následujícím operacím. To mluví o jistém přehledu a angažovanosti kolektivu. Určité procento (13,8 %) uvedlo, že výsledek své práce předá dál a už se nezajímá o další operace, to jistě není dobré např. v nástrojařské dílně. Nové nápady a inovace v podniku jsou oceňovány a podporovány. Pro zaměstnance to představuje jistou možnost při vytvoření dobrého jména společnosti a podnik tím získává nové impulsy a jasnou informaci o tom, že zaměstnává schopné a přemýšlivé lidi. Dobrou zprávou je také zjištění od zaměstnanců, že povýšení a ocenění závisí na dobře odvedené práci a ne na tom, jaký udělají dojem na svého nadřízeného. Tento způsob myšlení je pro firmu jistě potěšující a produktivita a kvalita výroby tím jenom získává. Negativním zjištěním je nedostačující komunikace mezi jednotlivými odděleními. Lepší komunikace by jistě urychlila procesy mezi jednotlivými odděleními a tím by vzrostla produktivita a došlo by k odstranění prostojů. Negativním jevem jsou také dohady a fámy mezi zaměstnanci. Obsah dohadů se týká především pracovního prostředí a vnitřní konkurence, např. rivalita mezi jednotlivými směny na balicích dílnách.

Podle respondentů zaměstnanci důvěřují vedení společnosti. Většina si vůbec nedokáže představit, že by podnik mohl zaniknout nebo přestal prosperovat. Společnost

se chová demokraticky a názory jednotlivců mohou být svobodně vyřčeny, jak jsou o tom přesvědčeny téměř 2/3 dotázaných. Naopak 30 % zaměstnanců sděluje své názory s velkou opatrností a obavami. To může však být, také zapříčiněno a způsobeno charakterovými vlastnostmi jedinců, protože postihy za vyjádření názorů nejsou v podniku praktikovány. Podnik působí v malém městě, lidé zde mají k sobě blíže a znají se mezi sebou mnoho let, proto převládá neformální úroveň komunikace i s nadřízenými ve firmě. Tím, jak se v podniku zvyšoval počet nových zaměstnanců z okolních měst, také pomalu rostla i formální úroveň komunikace. Z šetření vyplývá, že nadřízení komunikují se svými podřízenými a přijímají jejich názory, které mohou vyřešit nejen jeden důležitý problém. V pracovních prostorách se konají porady, při nichž nadřízený sděluje plány na příští týdny. Dobrá komunikace je jistě alfou a omegou prosperujícího podniku. Vztahy mezi zaměstnanci jsou ve větší míře na přátelské bázi. Je to dáno také vzájemnými dlouhodobými kontakty většiny spolupracovníků. V další otázce však respondenti lehce vyvracejí důvěrné vztahy mezi sebou. Většina na dotaz, zda se zajímají o své spolupracovníky a jsou schopni jim pomoci, odpovídá, že osobní problémy jsou soukromá věc. Při konfliktu se většina dotázaných snaží o smír, ale ne za každou cenu. Podle respondentů a podle mého pozorování v podniku převažuje atmosféra týmová (kolektivní), to je dáno především návazností výroby. Kdyby návaznost přestala fungovat, podnik by se mohl dostat do problémů. Tvůrčí atmosféru uvedli zaměstnanci převážně z nástrojařské a vývojové dílny, kde se řeší problémy technického rázu. Většina zaměstnanců uvedla, že nejraději pracuje samostatně, protože jsou si jisti, že při dobře odvedené práci se nedostanou do sporu se svými nadřízenými nebo s jinými spolupracovníky.

Také z šetření vyplývá, že 2/3 zaměstnanců přistupují k zadaným úkolům důkladně a svědomitě. To vedení společnosti kvituje s nadšením. Zaměstnanci musí během jarní a letní sezony, během nichž je mnoho zakázek, pracovat i přesčas. Produktivita je podle dotazovaných na vysoké úrovni. Na otázku, proč pracují v daném podniku, necelá polovina dotázaných odpověděla, že jedním z důvodů jsou dobré platové podmínky, 20 % uvedlo nedostatek jiných pracovních míst. Loajalita k podniku je průměrná. Necelé 2/3 dotázaných zaměstnanců jsou hrdé na to, že pracují v daném podniku. Na otázku spokojenosti v podniku většina pracovníků uvedla velkou

spokojenost. Jelikož největší zastoupení má věk mezi 30 – 50 lety, je nejlepší způsob relaxace pro zaměstnance věnování se rodině. Podle odpovědí si až 80 % zaměstnanců myslí, že mzda odpovídá předvedeným výkonům. Pro 1/5 je mzda nízká, ale z nedostatku pracovních míst v regionu zůstávají v podniku.

6 Závěr

Cílem bakalářské mé práce bylo provést analýzu podnikové kultury vybrané firmy v současné znalostní ekonomice. Pro analýzu bakalářské práce v daném podniku byly použity tyto výzkumné metody pozorování s neřízením rozhovorem a dotazník s grafickým vyjádřením.

V podniku pracuje většina zaměstnanců více než 10 let. Někteří zaměstnanci jsou v podniku od úplných začátků. V celkovém počtu respondentů převažují muži, což odpovídá skutečnému stavu. Důvody jsou dané charakterem práce. Podnik je zaměřen na výrobu malířských válečků, a proto je potřeba, aby ve firmě byla nástrojařská dílna, dílna na lisování malířských komponentů a to vše vyžaduje odbornou znalost a zkušenost a to směřuje k převaze mužů. Ženy jsou zaměstnány převážně v balicích a šicích dílnách, nebo v administrativě. Firma disponuje kolektivem s převažujícím středním věkem a to od 30 do 50 let. Naopak mladých lidí do 30 let zde moc není. Je to způsobeno také tím, že podnik má sídlo v malém městě a mladí lidé po vystudování škol odcházejí do větších měst, kde mají lepší možnosti a příležitosti k uplatnění svého vzdělání. Jedná se o rodinný výrobní podnik, vlastníkem je jeden majitel. Největší zastoupení mají řadoví zaměstnanci, protože nejvíce nabízených pracovních míst je právě na těchto pozicích. Vrcholový management je velmi úzký. Jak již bylo řečeno, převažují řadové pozice, proto není potřeba vysokoškolského nebo vyššího vzdělání, ale stačí, pouze SOU bez maturity nebo SOU s maturitou. Vedení společnosti proto ani nevyžaduje od svých zaměstnanců doplnění vzdělání a jiné rekvalifikační kurzy.

Podle výzkumu jsou zaměstnanci v podniku převážně spokojeni (dobré platové podmínky). Podnik dokáže svůj lidský kapitál dobře ohodnotit a tím odpadá problém odchodu schopných pracovníků.

Díky popsané analýze v kapitole 5 lze konstatovat, že vybraný podnik bude zřejmě moci uspět v budoucí znalostní ekonomice.

6.1. Doporučující návrhy pro zlepšení podniku

Lze konstatovat, že podnik vsadil na zkušené zaměstnance, především v nástrojařské a vývojové dílně. Firma disponuje střední věkovou vrstvou a příliš

neklade důraz na mladé zaměstnance do 30 let. V podniku chybí postupné vychovávání a pozdější začleňování mladých pracovníků do pracovního procesu. Důvodem je nedostatek lidských zdrojů v této věkové kategorii v regionu a současná situace na trhu práce.

Podnik je zaměřen na dlouhodobost, což se plně slučuje s požadavky znalostní ekonomiky. Vedení se snaží neustále vyhledávat nové trhy, zákazníky a příležitosti, proto je potřeba neustále se snažit o plnou informovanost svých zaměstnanců a tím získávat žádanou loajalitu vůči podniku tak, aby měla vzestupnou tendenci. Tento prvek přináší stabilitu do podnikové kultury a zajišťuje kladný přístup k pracovním povinnostem. Pozitivní vztah k práci je velice důležitým faktorem a může zajišťovat prosperitu podniku. Proto je sdílení hodnot podnikové kultury ve firmě velmi důležité. Management podniku má na starosti nejen řízení firmy a vedení lidí, ale musí být také odpovědný za to, aby politika kvality a vytyčená strategie celé společnosti byly sdíleny všem zaměstnancům, byly jim dostupné, srozumitelné a hlavně praktikované na všech organizačních úrovních.

Velké problémy lze vidět především v komunikaci mezi jednotlivými podnikovými útvary. Špatnou komunikací dochází k problémům a k následným prostojům, což vede k snižování produktivity a konkurenceschopnosti firmy. Je víc než důležité, aby kolektivní spolupráce fungovala v rámci celého podniku, nejen v dílčích útvarech podniku. Úspěšný podnik ve znalostní ekonomice se vyznačuje „kolektivismem“ – rýmovostí. Z tohoto důvodu je tento faktor nanejvýš důležitý pro fungování společnosti.

Úspěšný podnik ve znalostní ekonomice se vyznačuje kolektivismem, malým mocenským odstupem, dlouhodobostí, feminitou a malou obavou z nejistoty. Lze říci, že kolektivismus, malý mocenský odstup, dlouhodobá perspektiva, a malá obava z nejistoty je pro podnikovou kulturu firmy typická. Dále je zřejmé, že lidské zdroje jsou to nejceněnější, co podnik vlastní. V podniku by měla být snaha zlepšit péči o své zaměstnance ve směru zvyšování jejich odbornosti a kvalifikace. Kvalitní lidské zdroje jsou schopny vhodným způsobem řešit aktuální problémy a požadavky zákazníků. Zaměstnanci si jsou vědomi, že každý z nich může přispívat k neustále se zlepšující pozici podniku na trhu.

Návrhy zlepšující podnikovou kulturu ve směru znalostní ekonomiky:

- Snažit se o vychování a zapojování mladých lidí do chodu společnosti.
- Snažit se o plnou informovanost svých zaměstnanců a podporovat jejich loajalitu vůči podniku.
- Snažit se zlepšit komunikaci mezi jednotlivými útvary ve společnosti.
- Zlepšit péči o své zaměstnance ve směru zvyšování jejich odbornosti a kvalifikace.
- Plně akceptovat názor, že lidské zdroje jsou to nejcennější co podnik vlastní.

7 Souhrn-Summary

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu podnikové kultury vybrané firmy ve znalostní ekonomice. Pro výzkum podnikové kultury vybraného podniku bylo použito informací, z dotazníku, z neřízených rozhovorů a z pozorování, které byly získány od managementu firmy a také i od jejích zaměstnanců. Vedení společnosti si je vědomo toho, že podnik ob stojí v tvrdém konkurenčním boji tehdy, když bude vytvářet takovou podnikovou kulturu, která bude silná a zdravá. Podniková kultura v podniku je zdravá a atmosféra jeví známky týmovosti. Horizontální i vertikální komunikace je na slušné úrovni. Z výsledků vyplynulo, že se podnik snaží pracovat na své podnikové kultuře a zvyšovat její úroveň. Vybraný podnik se snaží vydat a přibližovat podnikové kultuře ve znalostní společnosti.

Podniková kultura – Znalostní společnost – Lidský potenciál

The aim of this thesis was to analyze the corporate culture of selected company in the knowledge economy. For research of the corporate culture of the selected company were used information from the questionnaire, unguided interviews and observations which were obtained from the company management and from the employees. The company management is aware that the company withstands fierce competition when it creates a corporate culture that is strong and healthy. Corporate culture in the company is healthy and the atmosphere shows signs of teamwork. Horizontal and vertical communication is at a decent level. The results showed that the company tries to work and raise the level of its corporate culture. It tries to come nearer the corporate culture in the knowledge society.

Corporate culture - Knowledge society - Human potential

8 Přehled použité literatury

1. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. Bedrnová, E – Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
5. Gibson, R. *Nový obraz budoucnosti*. 3. Dopln. Vyd. Praha: Management Press, 2007. 361 s. ISBN 978-80-7261-036-8.
6. Hofstede, G – Hofstede, G. J. *Kultury a organizace – Software lidské mysli*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.
7. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
8. Krninská, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. JU ZF, České Budějovice, 2002. 54 s. ISBN 978-80-7261-036-8.
9. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. JU ZF, České Budějovice, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-584-8.
10. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská Polnohospodářská Univerzita. 2002. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.
11. Lukášová, R. – Nový, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
12. Lukášová, R. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
13. Malý, M. – Dědina, J. *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.
14. Nakonečný, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005, 228 s. ISBN 80-247-057-X.

15. Nový, I. a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 2001. 143 s. ISBN 800-7169-260-3.
16. Nový, I – Schroll-Machl, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
17. Tichá, I. *Učíci se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. 141 s. ISBN 80-86851-19-2.
18. Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Profesional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
19. Vysekalová, J. - Mikeš, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

9 Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník – Podniková kultura

1. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

2. Věk

- a) do 30 let
- b) 30 – 50 let
- c) 50 a více

3. Jak dlouho jste zaměstnáni v podniku?

- a) méně než 5 let
- b) 5 – 10 let
- c) 10 let a více

4. Na jaké pozici jste zaměstnáni?

- a) vrcholový management
- b) střední management
- c) řadový pracovník

5. Jaké je Vaše dokončené vzdělání?

- a) SOU bez maturity
- b) SOU s maturitou
- c) VŠ

6. Organizace se podle Vás orientuje

- a) žije minulostí, dosaženými úspěchy
- b) soustředí se na přítomnost
- c) orientuje se na budoucnost

7. Odkud znáte dlouhodobé cíle Vašeho podniku?

- a) od vedoucích pracovníků
- b) od spolupracovníků
- c) z jiných zdrojů
- d) cíle neznám

8. Máte představu o tom, v čem je Vaše činnost důležitá pro podnik?

- a) ano, jsem informován (a) o tom, jaké činnosti navazují
- b) ano, jsem informován (a) o činnostech ve většině útvarů
- c) výsledek práce předám dál, aniž bych věděl (a) o navazující činnosti

9. Nové nápady a myšlenky jsou v podniku

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

10. Máte pocit, že ocenění práce a postup kariéry závisí

- a) na tom co skutečně vytváříte
- b) na tom, jaký dojem uděláte na nadřízeného
- c) na tom jak prosperuje podnik
- d) jiná kritéria, která Vám nejsou známa

11. Obáváte se zániku podniku?

- a) ano obávám se, že k tomu dojde
- b) nemyslím, že by podnik zanikl
- c) neobávám se ničeho

12. Existují ve společnosti dohady a fámy?

- a) ano mezi zaměstnanci
- b) ano mezi zaměstnanci a vedením
- c) ne

13. Své názory na pracovní problémy

- a) mohu sdělovat
- b) musím sdělovat opatrně
- c) nemohu sdělovat, obava z postihu

14. Kde vidíte největší problémy v komunikaci?

- a) s vedením firmy
- b) mezi nadřízenými a podřízenými
- c) mezi spolupracovníky
- d) mezi odděleními v podniku

15. Komunikace mezi Vámi a vaším nadřízeným je

- a) komunikace na neformální úrovni
- b) komunikace je brána jako nutné zlo
- c) komunikace je pouze formální

16. Váš nadřízený

- a) pravidelně se s Vámi radí a chce znát Váš názor na danou věc
- b) názor ostatních bere v úvahu jen zřídka
- c) názoru ostatních nepřikládá důležitost

17. Jaký máte vztah se svými spolupracovníky?

- a) přátelský
- b) pracovní
- c) lhostejný

18. Máte zájem o osobní problémy svých spolupracovníků?

- a) ano, snažím se o přímou pomoc
- b) ano, ale na přímou pomoc nemám čas
- c) ne, osobní problémy jsou soukromá věc

19. Jaký zaujímáte postoj při konfliktu?

- a) snaha o smír za každou cenu
- b) snaha o smír, ale nikoli za každou cenu
- c) přistoupím na smír za předpokladu, když druhá strana to sama navrhne

20. Jaká si myslíte, že je atmosféra v podniku?

- a) tvůrčí
- b) konkurenční
- c) týmová
- d) pasivní

21. Rád pracujete?

- a) samostatně
- b) ve dvojici
- c) ve skupině
- d) pod přímým vedením nadřízeného

22. Jaký zaujímáte postoj ke svým zadaným úkolům?

- a) plním je bez problémů a ihned
- b) plním je důkladně a svědomitě
- c) plním je
- d) mám strach z neúspěchu

23. Pracovním povinností se věnujete?

- a) pouze v pracovní době
- b) v pracovní době, někdy přesčas
- c) v pracovní době, pravidelně přesčas

24. Produktivita práce v podniku podle Vás je

- a) vysoká
- b) střední
- c) nízká

25. Myslíte, že jste loajální vůči Vašemu podniku?

- a) ano, velmi
- b) průměrně jako většina zaměstnanců
- c) ne, nejsem

26. Na svoje zaměstnání v podniku jsem

- a) hrdý (á) a jsem rád (a) kde pracuji
- b) o svém zaměstnání se nikde nezmiňuji
- c) je mi to jedno

27. Z jakého důvodu zůstáváte ve Vašem podniku?

- a) dobré platové podmínky
- b) zajímavá práce
- c) možnost profesního růstu
- d) nedostatek jiných pracovních příležitostí

28. Jste spokojeni s prací, kterou vykonáváte?

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

29. Jaký způsob relaxace preferujete?

- a) pěstování svých koníčků
- b) setkávání se s přáteli
- c) věnování se rodině

30. Myslíte, že vaše mzda odpovídá

- a) odpovídá Vaším výkonům
- b) odpovídá Vaším výkonům, ale chtěli byste podávat vyšší výkon za vyšší mzdu
- c) mzda je nižší než Váš výkon