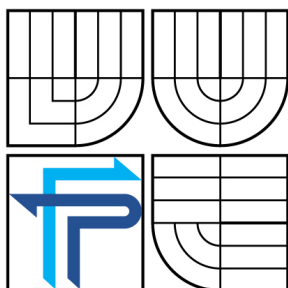




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ZHODNOCENÍ VÝZNAMU FIREMNÍ KULTURY PRO BUDOVÁNÍ KONCEPTU PODNIKATELSKÉ ETIKY

EVALUATION OF ORGANIZATION CULTURE FOR CREATING BUSINESS ETHICS POLICY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. RENATA ŠUBRTOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. RNDr. ANNA PUTNOVÁ, Ph.D.,
MBA

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šubrtová Renata, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Zhodnocení významu firemní kultury pro budování konceptu podnikatelské etiky

v anglickém jazyce:

Evaluation of Organization Culture for Creating Business Ethics Policy

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BOHATÁ, M. Základy hospodářské etiky. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 1997. 126 s. ISBN 80-7079-428-3.
- BURNETT, J., MORIARTY, S. a WELLS, W. Advertising – Principles and Practice. 6. vyd. United States of America. 2003. 599s. ISBN 0-13-120206-5.
- KOMÁRKOVÁ, R., a VYSEKALOVÁ, J. Psychologie reklamy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o. 2001. 228 s. ISBN 80-247-9067-X.
- PUTNOVÁ, A. a SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- ŠRONĚK, I. Etiketa a etika v podnikání. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s. 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.
- PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P. a kol. Etický a sociální audit – nástroj zkvalitnění řízení. PROSPECTUM, Praha 2005. 71 str. ISBN 80-7175-135-9

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2009

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá firemní kulturou jako jedním z důležitých předpokladů podnikatelské etiky. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je na základě prostudované literatury nastíněna problematika firemní kultury jako faktoru, který významně ovlivňuje výkonnost a efektivitu dané organizace. V praktické části je s pomocí dotazníku The Denison Organizational Culture Survey (autorů Denisona a Neala) analyzována a popsána podniková kultura konkrétní organizace a na základě výzkumných výsledků jsou pak navržena opatření vedoucí ke změně obsahu podnikové kultury, která by ji přiblížila ke kultuře žádoucí.

Klíčová slova :

Podnikatelská etika, firemní kultura, dotazník – The Denison Organizational Culture Survey (DOCS), angažovanost, adaptabilita, konzistence, mise

Abstract

The thesis deals with a concept of corporate culture as an important supposition of business ethics. In the first theoretical part, based on existing body of literature and research, the issue of corporate culture and its significant impacts on functioning and effectiveness of a particular organization is described. In the empirical part, the corporate culture of a specific organization is analyzed and described using the data obtained from The Denison Organizational Culture Survey (by Denison and Neal). Based on the research results, measures leading to the change of existing corporate culture are suggested.

Key words :

Business ethics, corporate culture, question-form The Denison Organizational Culture Survey (DOCS), involvement, adaptability, consistency, mission

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

ŠUBRTOVÁ, R. Zhodnocení významu firemní kultury pro budování konceptu podnikatelské etiky. BRNO: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 88 s. Vedoucí diplomové práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za poskytnuté rady a připomínky a za odborné vedení diplomové práce.

V Brně dne

.....

Podpis

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. CÍL PRÁCE.....	12
2. TEORETICKÁ ČÁST.....	13
2.1. Podnikatelská etika	13
2.1.1. Pojem etika	13
2.1.2. Podnikatelská etika	13
2.1.3. Základní východiska podnikatelské etiky	14
2.1.4. Etický kodex jako jeden z nástrojů podnikání	16
2.2. Pojem firemní kultura, její definice, význam	18
2.2.1. Determinanty firemní kultury	20
2.3. Úrovně a prvky firemní kultury	22
2.3.1. Základní předpoklady	24
2.3.2. Hodnoty, normy	24
2.3.3. Artefakty	25
2.4. Vznik a vývoj firemní kultury	27
2.5. Obsah a síla firemní kultury.....	30
2.6. Subkultury a jejich vztah k firemní kultuře	31
2.7. Typologie firemní kultury.....	33
2.7.1. Typologie formované ve vztahu k organizační struktuře	34
2.7.2. Typologie formované v vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí	35
2.7.3. Typologie formované ve vztahu k tendencím v chování organizace.....	36
2.8. Firemní kultura a vliv na výkonnost podniku	37
2.8.1. Typy firemních kultur ve vztahu k efektivnosti podniku – model Daniela Denisona.	38
2.9. Změna firemní kultury	40
3. PRAKTICKÁ ČÁST	45
3.1. Představení podniku Královopolská, a.s.	45
3.1.1. Základní údaje o firmě, předmět podnikání.....	45
3.1.2. Historie firmy.....	45
3.1.3. Údaje o základním kapitálu	46

3.1.4.	Strategie společnosti	47
3.1.5.	Sortiment výrobků a služeb	47
3.1.6.	Marketingový plán	47
3.1.7.	Zdroje	48
3.1.8.	Organizační struktura firmy	48
3.1.9.	SWOT analýza firmy	49
3.2.	Předmět a cíl výzkumu	50
3.3.	Použité metody výzkumu	51
3.3.1.	Popis metody	51
3.3.2.	Zkoumaný soubor	56
3.4.	Výzkumné výsledky - zjištění stavu podnikové kultury v Královopolské, a.s.	57
3.4.1.	Angažovanost	59
3.4.2.	Konzistence	60
3.4.3.	Adaptabilita	61
3.4.4.	Mise	63
3.4.5.	Souhrnné výsledky	64
3.5.	Navrhovaná opatření pro zlepšení firemní kultury	67
4.	ZÁVĚR	73
5.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
6.	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	77
7.	SEZNAM PŘÍLOH	79
8.	PŘÍLOHY	80

ÚVOD

*„Morální a etické chování subjektů je to,
co kromě odborné způsobilosti a kvality společnost očekává.
Profesionální vyspělost a úroveň firemní kultury společnosti
je zárukou té nejvyšší podnikatelské etiky...“*

Pojmem kultura se tradičně zabývá sociologie, kulturní antropologie, psychologie a sociální psychologie, ale v poslední době i management, marketing a sociální komunikace.

Každá skupina nebo organizace má svou kulturu. Za kulturu můžeme považovat soubor nepsaných zásad chování, který je vytvořen určitými zvyklostmi, základními hodnotami, přesvědčeními, prioritami, tradicemi a neformálními pravidly. Kultura určuje, co je důležité, co se očekává, co se přijímá, čemu se dává přednost, co se toleruje, co se odměňuje a trestá a co je tabu.

Hlavním úkolem organizace je propojení strategie s myšlením a jednáním zaměstnanců a vytvoření kultury, která motivuje lidi k vyšším výkonům, aby jim současně dodala pocit, že se organizace o ně stará, že jsou její součástí a že jejich práce je doceněna.

V některých firmách si vrcholové vedení dobře uvědomuje význam, jaký může silná firemní kultura hrát v životě firmy a jaké klady může přinášet. Lze však nalézt i organizace, jejichž management si nejen neuvědomuje její význam, ale ani netuší, že nějakou firemní kulturu vůbec má. Bez ohledu na to, jak vrcholový management firemní kulturu vnímá – zda o ní ví a záměrně ji ovlivňuje nebo zda její existenci ignoruje, má každá firma svoji specifickou kulturu. Mnoha firmám se podařilo vybudovat silnou firemní kulturu, která pak významně pomáhá jak v běžném fungování firmy, tak i při řešení různých výjimečných situací.

Firemní kultura je nedílnou součástí řízení firmy a výrazně promlouvá do jejích procesů. V současnosti má stále místo mezi standardními zdroji hodnoty firmy a její důležitost neustále roste. Firemní hodnota pramení nejen z finančního, ale i z duševního kapitálu firmy. Věcně řízená firemní kultura je důležitým zdrojem úspěchu firmy.

V praxi se využívá k formování firemní kultury projektů, které mají za cíl proces změny nastartovat a rozvíjet, protože změny se týkají všech pracovníků. Je nutné učit soustavně pracovníky nové orientaci, dovednostem, novému přístupu k vedení lidí. Nejen manažeři, ale i všichni pracovníci musí pochopit, že reprezentují firmu dvojitým směrem. Je důležité zvýšit pocit ztotožnění se pracovníků s firmou, zvýšit zájem pracovníků o dění ve firmě a jejich celkovou spokojenost, protože spokojený pracovník je pro firmu tou nejlepší reklamou. Dobré sociální klima a silně zakotvená kultura mohou být dobrým základem k dosahování špičkových výkonů a zajištění prosperity firmy.

1. CÍL PRÁCE

Cílem mé práce je v teoretické části na základě prostudované literatury vysvětlit pojem firemní kultury jako faktoru, který významně ovlivňuje výkonnost a efektivitu dané organizace, v praktické části pak pomocí dotazníku The Denison Organizational Culture Survey analyzovat a popsat kulturu konkrétní organizace a na základě výzkumných výsledků navrhnout opatření, která by vedla ke změně obsahu firemní kultury a která by ji přiblížila ke kultuře žádoucí.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. Podnikatelská etika

2.1.1. Pojem etika

Etika jakožto věda, která zkoumá mravně relevantní jednání, zahrnující v sobě odpovědnost a oprávněnost v bezprostřední vazbě na svobodu volby, je dnes relativně samostatná vědní disciplína filozofického charakteru. Etika zkoumá morálku jako soubor pravidel, hodnot, postojů a přesvědčení, které ovlivňují a regulují lidské jednání, dynamiku a rozvoj morálních kritérií, která učiní mravní jednání prospěšnější, funkčnější a hlavně lidsky hodnotnější. Je to souhrn norem a pravidel vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla (Putnová, Seknička, 2007). Morálka představuje jednání člověka, které je v souladu s jeho svědomím a s morálkou společnosti. Zabývá se tedy žádoucím chováním a jednáním člověka. (Šroněk, 1995) Velice důležitou úlohu mají v rámci morálky mravní normy. Ty dělíme na právní a morální, jejichž odlišnost je zejména v oblasti sankcí. Etika úzce souvisí se socializačním procesem člověka a orientuje se na řešení dvou základních otázek a to otázky dobra a otázky spravedlnosti. Etická odpovědnost, jako odpovědnost za všechny činy, které člověk vykoná prostupuje všechny dimenze lidského jednání. (Seknička a kolektiv, 1997)

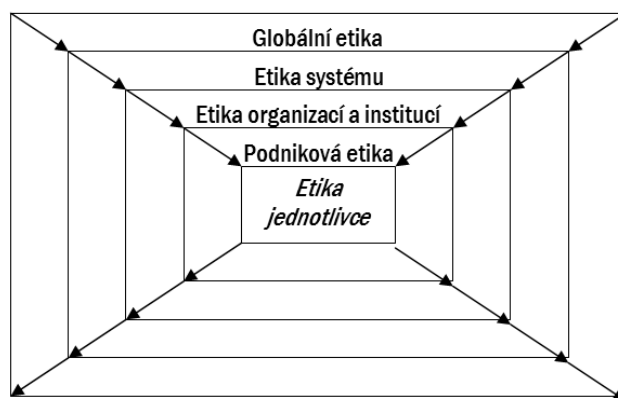
2.1.2. Podnikatelská etika

Podnikatelská etika (z angličtiny Business ethics) jakožto poměrně nová disciplína hledající teoretické koncepty a modely chování firem, řeší věcný konflikt mezi vlastním sebezájmem a zájmy ostatních lidí, konflikt odedávna spojovaný s obchodní činností. „*Podnikatelská etika bývá definována různě, vychází z obecných morálních norem společnosti a reaguje na společenské proměny a kulturní zázemí společnosti.*“ (Putnová, Seknička, 2007, s.14) Vztahem morálky a ekonomické činnosti se myslitelé jako například Aristoteles zabývali již od středověku, jakožto samostatná vědní disciplína vznikla etika podnikání v sedmdesátých letech dvacátého století. Bylo upozorňováno na otázky odpovědnosti, nedostatečnou ochranu spotřebitele, zneužívání

informací, enviromentální dopady průmyslové činnosti, zdůrazňoval se sociální aspekt podnikání atd. V českých zemích můžeme o rozvoji této disciplíny hovořit až na začátku devadesátých let dvacátého století, často však byla zlehčována. Od poloviny devadesátých let se jí pak začala věnovat náležitá pozornost. Posláním podnikatelské etiky „*je zabývat se otázkami, zda konkrétní podnikatelské praktiky jsou přijatelné či nikoliv, zda jsou „dobré“ či „špatné“, zda jsou správné nebo nesprávné.*“ (Šroněk, 1995, s.176) Jejím úkolem je nalézt rovnováhu mezi ekonomickým ziskem a společenskými důsledky. Jak uvádí Šroněk (1995, s.178) „*téměř každé podnikatelské rozhodnutí s sebou nese etické prvky*“. Jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty. (Bohatá, 1994 in Putnová, Seknička, 2007) Úroveň morálky ovlivňuje chování ekonomických subjektů a tím ovlivňuje hospodářskou výkonnost systému. (Putnová, Seknička, 2007). Jejimi pilíři jsou zásady, které vyžadují dodržování základních hodnot, bez nichž by podnikání nebylo uskutečnitelné, morálka má přitom před vlastní podnikatelskou činností přednost. (Šroněk, 1995)

2.1.3. Základní východiska podnikatelské etiky

Jak uvádí Rolný (1998), výchozím hlediskem při posuzování mravních konfliktů a dilemat v podnikání je vztah jednotlivce a společnosti, shoda nebo střet jejich zájmů. Jednotlivec, podnik, společenské organizace a instituce, ekonomický systém – všechny tyto součásti každé ekonomiky mají charakteristické zájmy, které ovlivňují míru etičnosti jejich chování, které však musí korespondovat s etikou v obecném smyslu. Vzájemnou provázanost zájmů a tím i strukturu etiky v ekonomice znázorňuje následovně :



Obrázek 1: Struktura etiky v ekonomice (Rolný, 1998, s. 18)

Rolný (1998, s. 18) pak uvedené schéma popisuje následovně : Etika jednotlivce se vztahuje k hodnotám, které zajišťují rovnováhu osobních zájmů se všemi ostatními prvky struktury ekonomiky zasazenými do obecného rámce globální etiky. (např. čestnost, spolehlivost, loajalita, pracovitost,...). Podniková etika musí být nositelem zejména etické odpovědnosti ve svých záměrech a uskutečňování ekonomických cílů jak uvnitř, tak i vně podniku. Etika organizací a institucí ekonomiky musí plni funkci mravního garanta ekonomického prostředí ve smyslu zajištění spravedlivého přístupu ke všem účastníkům podnikání, zaručuje jejich práva a koordinaci ekonomických zájmů. Všechny tyto roviny vytvářejí svými zájmy a způsoby jejich realizace rámcový systém (např. tržní ekonomiku). V etice systému jsou obsaženy obecné a základní mravní principy, které vytvářejí jeho charakter a určují obecný ráz podnikatelských aktivit v rámci tohoto systému. Globální etika zahrnuje všechny složky společenské kultury, je vytvářena a formována mírou celospolečenského konsenzu, vyjadřuje nejobecnější pravidla interakcí uvnitř společnosti, ale také vztah člověka k přírodě.

Za základní východiska podnikatelské etiky lze tedy považovat podnikatelské prostředí, vyvolávající v kontextu celé společnosti potřebu své legality a mravnosti a obecný rámec lidských práv a svobod, který vyjadřuje požadavek jeho naplňování na všech úrovních společenských struktur a při veškeré lidské činnosti. (Rolný, 1998, s.23)

2.1.4. Etický kodex jako jeden z nástrojů podnikání

Etický kodex je jedním z nástrojů podnikání, které mohou vést ke zkvalitnění podnikatelské etiky. Je to systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity. (Putnová, 2001) V rámci podnikatelské etiky se během dvacátého století objevují etické kodexy u jednotlivých podniků jako praktický prvek firemní kultury. Dobře sestavený kodex může podniku pomoci při řešení řady konkrétních problémů. Stanovuje konkrétní etické hodnoty podniku a rozpracovává zásady, které z nich vyplývají. (Rolný, 2007) V současné době jsou nejrozšířenějším nástrojem firemní kultury a etického řízení, zejména v USA a Velké Británii. Seknička (1997), Rolný (2007) uvádí jako přednosti kodexů například:

- dává managementu a zaměstnancům vodítko, nástroj umožňující upevňovat firemní kulturu odrážející hodnoty uznávané firmou
- eliminuje nežádoucí praktiky, které způsobují pokles přízně zákazníků, zaměstnanců atd., které mohou vést k ekonomickým ztrátám
- zlepšuje reputaci firmy u veřejnosti i zákazníků
- demonstruje snahu organizace jednat v souladu s platnými normami a dobrými mravy
- objasňuje politiku firmy v morálně problematických otázkách (nakládání s důvěrnými informacemi...)
- napomáhá vytvářet příznivé pracovní klima
- posiluje vnitropodnikovou disciplínu, zamezuje zneužívání svého postavení vůči ostatním zaměstnancům
- je důležitým předpokladem účinného vedení
- napomáhá vyjádření zájmů organizace, stanovení cílů i jejich plnění
- napomáhá dobré a otevřené komunikaci
- zvyšuje loajalitu zaměstnanců atd.

Současně také uvádí, že kodexy jsou kritizovány pro jejich přílišnou obecnost a neodrážení specifik oboru působnosti společnosti, jako pouze fráze a krásná slova, jejichž hlavním smyslem je dobré vnímání společnosti veřejností. I přesto se ukazuje, že jejich význam je ve firmě při utváření její firemní kultury nezastupitelný a zůstává

klíčovým nástrojem etického řízení. Kodex sám nezaručuje etické chování, ale je těžké takového chování docílit, aniž by existoval. (Seknička, 1997)



Obrázek 2: Obecné funkce etického kodexu firmy (Rolný, 1998, s. 61)

Etické kodexy stanovují užitečné principy a zásady jednání a chování, pomáhají v obtížných situacích a nutí vedení podniku zamýšlet se nad způsobem funkčnosti podnikatelské organizace. (Putnová, Seknička, 2007).

Jak uvádí ve své knize Putnová a Seknička, 2007, rozlišujeme tři druhy kodexů etiky a to deklaraci hodnot, firemní krédo a etický kodex.

Deklarace hodnot je vyjádření hodnot, kterými se firma ve své podnikatelské činnosti řídí, velmi často vychází z podnikatelské filosofie organizace a udává, kam firma směřuje. Nemusí být věnovány výlučně etice, ale poskytují přehled o způsobu, jak firma na etické hodnoty nahlíží. Jejich součástí jsou i etické hodnoty. Firma své deklarace hodnot vyjadřuje veřejně.

Firemní krédo stanovuje etickou odpovědnost vůči zainteresovaným, formuluje etická stanoviska firmy.

Etický kodex je komplexnější a celistvější, je v něm zdůrazněna komplexnost pohledu na činnost podniku i na práva a povinnosti zaměstnavatelů, zaměstnanců a zákazníků. Ačkoli struktura a obsah kodexů jednotlivých firem se liší, obsahují shodné obsahové okruhy (respektování práva, vztahy s dodavateli, sociální odpovědnost atd.). Jak dále uvádí Putnová a Seknička (2007), z hlediska priority použití etického kodexu můžeme rozlišit kodexy aspirační (základní ideje, zásady a principy), výchovné (metodické vodítko řešení etických problémů a dilemat, normativní ustanovení)

a regulační (pravidla a principy etického řízení). Ať už je kodex jakýkoli, musí být srozumitelný a jednoznačný každému uživateli, jeho text musí být výstižný a odborně fundovaný, měl by zahrnovat celé spektrum podnikatelské činnosti organizace, důležitá je jeho vhodná rozsáhlost. Jeho zavedení do praxe by mělo mít určitou uspořádanost a časovou posloupnost.

I přes některé kritické výhrady zůstává etický kodex klíčovým nástrojem etického řízení. V českých zemích je to nástroj poměrně nový, je třeba věnovat mu patřičnou pozornost a zamezit tomu, aby se stal pouze interním dokumentem nepřístupným veřejnosti a souborem frází, které nejsou uskutečňovány ani přizpůsobovány novým nárokům a měnícím se podmínkám.

2.2. Pojem firemní kultura, její definice, význam

Slovo kultura je odvozeno z latinského „colo, colere“ (jako první ho vyslovil Marcus Tullius Cicero), což znamená obrábět, vzdělávat, pečovat, zlepšovat. Termín kultura ve svých počátcích nebyl brán samostatně, nýbrž byl spojován s druhým pádem – kultura čeho (např. kultura ducha). Samostatně se pak začal používal až o mnoho let později. Zahrnuje tedy veškerou cílevědomou činnost člověka, kterou působí na svět kolem sebe i na svůj vlastní život a snaží se zlepšit, zdokonalit, kultivovat sám sebe.

Firemní kultura je komplexem názorů, hodnot, norem chování a jednání, způsobu podnikání, které jsou pro každou firmu jedinečné. Své jedinečné podoby nabývá jak ve sféře duchovní, kam patří vnitropodniková organizační struktura, způsob prezentace výrobků a služeb atd., tak ve sféře materiální (vzhled výrobků, reklamních panelů atp). Její úroveň má vliv nejen na vnitropodnikové klima, ale i na míru etičnosti chování podniku na trhu. Měla by být součástí strategického plánování firmy. (Rolný, 2007)

Firemní (podniková, organizační) kultura není snadno uchopitelný pojem. O její definici se pokusilo již mnoho autorů, ale i přes to, že názory na firemní kulturu se liší v tom, co přesně se pod tímto pojmem skrývá, je podle literatury jisté, že výrazně ovlivňuje činnost podniku.

Vymezení pojmu firemní kultura je složité, v literatuře se setkáváme s množstvím jednoduchých i složitých definic, často nazíraných z různých úhlů. Uvádím zde několik definic firemní kultury různých autorů :

- *„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“* (Schein, 1992 in Kachaňáková, 2003, s.8)
- *„Základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.“* (Denison, 1990, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22)
- *„Sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech“* (Deal, Kennedy, 1983, in Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 485)
- *„...firemní kultura je souhrn představ přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“* (Pfeifer, Umlaufová, 1993 in Šigut, 2004, s.9)
- *„...firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“* (Armstrong, 1999 in Šigut, 2004, s.9)

- „Typické konání, uvažování a vystupování pracovníků firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců chování a projevuje se navenek jako firma společenského styku mezi spolupracovníky a v společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (Brose, Hentze, 1991 in Kachaňáková, 2003, s.8) atd.

Jak je vidět na předchozích řádcích, definic firemní kultury (organizační, podnikové) v odborné literatuře jsou desítky.

Firemní kultura označuje určité společné přístupy, hodnoty, představy a normy ve firmě sdílené. Dále zahrnuje jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (loga, oblečení...). (Šigut, 2004)

Každý jednotlivec, skupiny i samotné podniky rozvíjí své originální představy. Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život. Můžeme ji chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy. (Lukášová, Nový a kol. 2004)

Podnik jako organizační jednotka je tvořen sociální skupinou. Jako každá jiná sociální skupina si vytváří svou vlastní kulturu. Firemní kultura existuje v každém podniku, jejími nositeli jsou lidé. Často se o ní hovoří jako o duši podniku. V současnosti se především zaměřuje na vyhranění a rozvinutí konkurenční výhody podniku prostřednictvím jedinečnosti výrobku nebo služeb, nízké ceny, dokonalého servisu atd. Zejména jde o využití tvořivých schopností a sil lidí, je to tedy konkurence vyplývající z efektivního uplatnění lidských zdrojů. (Kachaňáková, 2003)

2.2.1. Determinanty firemní kultury

Při zkoumání vzniku firemní kultury je důležité si uvědomit faktory, které firemní kulturu ovlivňují. Šigut (2004) znázorňuje tyto faktory takto :



Obrázek 3: Determinanty znaku podnikové kultury (Šigut, 2004, s.13)

Determinanty firemní kultury lze tedy rozdělit podle zdrojů působení na vnitřní vlivy a vlivy vnější a podle možnosti ovlivnění na faktory ovlivnitelné a na faktory těžce ovlivnitelné. Do vnitřních vlivů pak patří základní faktory a faktory managementu, do vnějších okolní prostředí podniku, společenské a kulturní podmínky. K ovlivnitelným faktorům pak řadíme faktory managementu a do obtížně ovlivnitelných faktorů okolní prostředí a společenské a kulturní podmínky (viz tabulka níže)¹.

Na utváření firemní kultury působí různé vlivy, nejvíce zmiňovány jsou zejména vývojové stádium rozvoje podniku, pozice na trhu, hospodářský úspěch a také obor činnosti firmy a prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Velký význam je také připisován sociálním vazbám uvnitř podniku. (Šigut, 2004)

Faktory okolního prostředí	Faktory managementu
• činnosti podniku jako například technické, hospodářské, technologické i ekologické • společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku (sociální situace, kulturní vzorce, sociální ukazatele) • osobní profily řídicích pracovníků (služební stáří, doba setrvání ve funkci, ochota učit se, vytrvalost, odolnost vůči stresu) • symboly a rituály (vzdělávání pracovníků,	• nejvyšší cíle podniku, obchodní strategie (tržní cíle), výrobní a logistická strategie, vývojová strategie, finanční strategie, personální a vzdělávací strategie atd. • organizační struktury a procesy, způsoby vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy • řídicí systémy (technické vybavení systémů, typy systémů, reakce systémů na vnější

¹ zpracováno dle Šigut (2004, s. 14-15)

vedení porad, tradice, chování pracovníků, reklamace, prostorové i vnější symboly, vybavení budov, firemní oblečení) komunikace (vnitřní i vnější komunikace, komunikační styl podniku)	i vnitřní podněty apod.)
---	--------------------------

Faktory, které obsah a sílu firemní kultury ovlivňují, jsou nazývány **zdroji firemní kultury**. Nepůsobí na ni izolovaně, ale v jejich kombinaci. Významným zdrojem firemní kultury je národní kultura jakožto základní přesvědčení a hodnoty, které jsou v příslušnících národní kultury hluboce zakořeněny a proto jsou přítomné i v organizační kultuře.

Některé ze zdrojů firemní kultury ovlivňují firemní kulturu, ale nejsou jí ovlivňovány (např. národní kultura). Jiné zdroje jsou pak samotnou organizační kulturou ovlivňovány (např. systémy řízení). Můžeme tedy říci, že mezi některými zdroji a firemní kulturou existuje vzájemný vztah.

Odlišný pojem od firemní kultury je **podniková identita**. Označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury a vnější prezentace podniku na trhu. Patří sem zejména podniková komunikace, podnikové jednání a design.

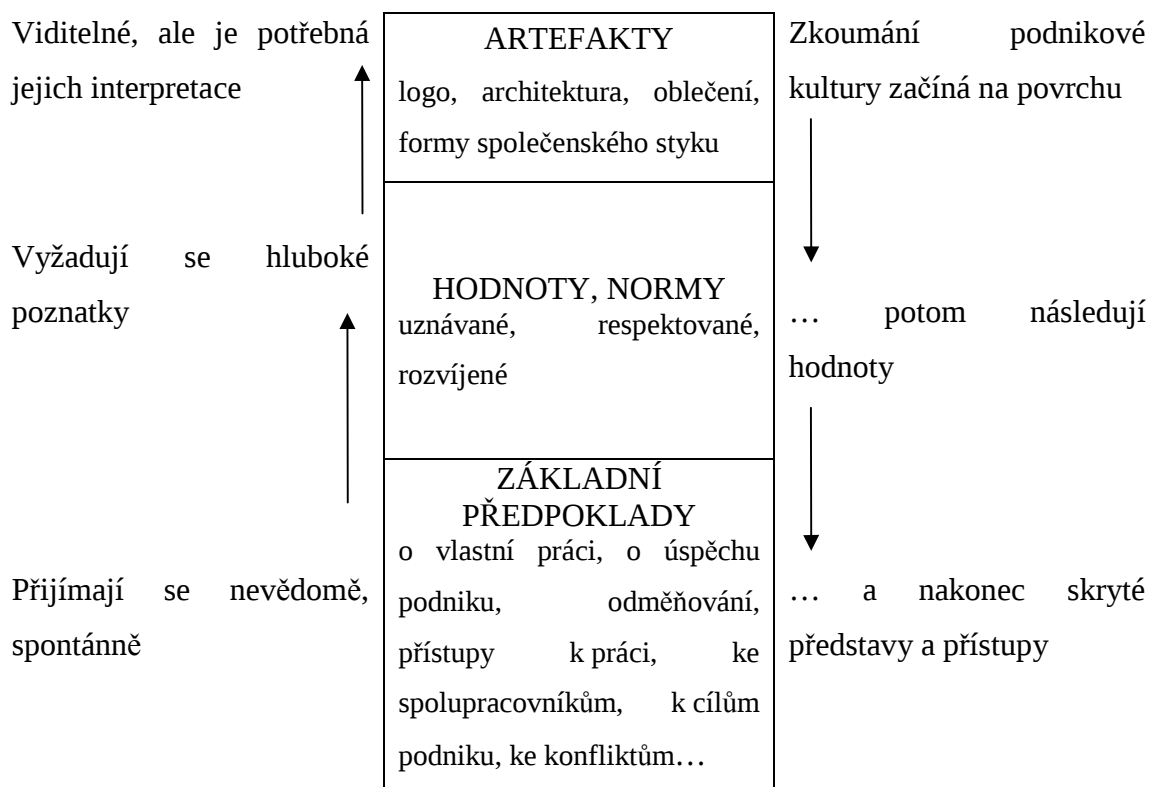
2.3. Úrovně a prvky firemní kultury

Prvky firemní kultury představují základní strukturální a funkční elementy firemní kultury, strukturované do několika rovin, vzájemně související. Jejich prostřednictvím je možné popsat a vysvětlit daný jev. Je možné na ně nahlížet jako na nástroj předávání a utváření firemní kultury, jsou indikátory využitelnými v pozorování, výzkumu, diagnostice obsahu podnikové kultury. (Lukášová, Nový a kol. 2004)

Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální a nemateriální povahy. Ty můžeme rozdělit do tří úrovní na prvky viditelné, které ale vyžadují interpretaci, na prvky vyžadující hluboké poznatky a na prvky přijímané nevědomě, spontánně.

Z modelů firemní kultury, které existují je nejvyužívanější model vyvinutý Edgarem Scheinem, v němž jsou prvky firemní kultury seskupené podle stupně viditelnosti pro vnějšího pozorovatele do tří úrovní a to :

1. základní předpoklady
2. zastávané hodnoty, pravidla a normy chování
3. artefakty



Obrázek 4: Úrovně firemní kultury (Schein in Kachňáková, 2003, s.13)

2.3.1. Základní předpoklady

Základní předpoklady jsou představy o fungování reality, které lidé považují za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Jsou často podvědomé, spontánní. Jde především o představy managementu a zaměstnanců o existenci podniku, úspěchu, kariéře, odměňování apod. Zdrojem jejich vzniku je opakovaná zkušenost, opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. (Lukášová, Nový a kol., 2004) Základní předpoklady jsou velmi stabilní a odolné změně.

Do této úrovně firemní kultury patří dále přístupy, které jsou definovány jako náchylnost jednotlivce konat určitým způsobem, projevují se ve způsobech chování se v určitých situacích. Hovoříme pak o přístupu k práci, ke spolupracovníkům, k cílům podniku atd. (Kachaňáková, 2003)

2.3.2. Hodnoty, normy

Podle většiny autorů představují jádro firemní kultury hodnoty. Bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu firmy, často jsou také ventilovány navenek, za účelem vytváření image organizace. Hodnoty, tedy skutečnosti, které jsou ve skupině považovány za důležité, vyjadřují obecné preference, které se promítají do rozhodování jednotlivce nebo firmy. Mají spolu s normami a pravidly regulující funkci. „*Podnikové hodnoty jsou výrazem toho čemu je přikládán význam v organizaci jako celku, co si členové organizace myslí, že by se v organizaci či mimo organizaci mělo dělat, protože to považují za správné a důležité.*“ (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Prostřednictvím hodnot může vedení firmy ovlivňovat chování pracovníků, jejich sounáležitost s firmou. Klíčovým momentem při budování vhodné (žádoucí) firemní kultury je vybrání důležitých podnikových hodnot a jejich sladění s hodnotami jednotlivců.

Normy chování přijímané ve skupině (skupinové normy) jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mají pro organizaci zásadní význam, regulují každodenní chování pracovníků. Jejich dodržování je členy skupiny odměňováno nebo trestáno. Odměny a sankce mají často citový charakter.

2.3.3. Artefakty

Nejvíce povrchovými a poměrně snadno ovlivnitelnými projevy kultury jsou artefakty (symboly). Tato úroveň vytvářená systémem symbolů, zahrnuje vše, co můžeme přijímat prostřednictvím svých smyslů, všechny vnější projevy, které člověk vnímá zejména tehdy, setká – li se s kulturou pro něj neznámou. Ve smyslu firemní kultury je však nelze vždy jednoduše rozšiřovat a interpretovat bez znalosti obsahu dalších rovin. Zprostředkovávají přenos hodnot a norem, zajišťují tak upevňování firemní kultury. Plní funkci i v procesu identifikace pracovníků s cíli firmy a s firmou jako celkem. Působí i na vnější okolí firmy.

Artefakty (symboly) jsou významnými prostředky firemní kultury. Jsou to znaky, které mají komplexní, jednoduše pochopitelný významový obsah. Mohou mít materiální i nemateriální podobu. Pro firemní kulturu jsou zejména důležité :

1. verbální symboly
2. symbolické chování a jednání
3. symbolické artefakty materiální povahy (Kachaňáková, 2003)

Verbální symboly

Jazyk, jako přirozený nástroj lidské komunikace se současně považuje za rozhodující prostředek zprostředkování norem a hodnot firemní kultury. (Kachaňáková, 2003)

Odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů, je důležitou determinantou vzájemného porozumění uvnitř firmy. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Mluvená podoba jazyka v organizaci může zahrnovat určitá slangová vyjádření či specifická slovní spojení. Znalost tohoto jazyka dává příslušníkům dané kultury pocit větší sounáležitosti k organizaci. Prostřednictvím něho se členové určitého seskupení odlišují od nečlenů.

Do verbálních symbolů se dále řadí **historky** vyprávěné v organizaci, často jako přibarvené příběhy, které se v minulosti odehrály. Jejich původ je ve skutečných

událostech, často jsou různými lidmi podávány různým způsobem. Kombinuje se v nich pravda s fantazií a rozšiřují se ústním podáním. Důležitý je jejich specifický podnikový záměr a pointa příběhu. Jsou považovány za důležitý indikátor základních předpokladů, hodnot a norem v organizaci akceptovaných a důsledků, ke kterým by vedlo jejich nedodržování. Na rozdíl od historek, které mají racionální základ, jsou **mýty** často smyšlenými příběhy, které reprezentují určitý způsob uvažování, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Jak uvádí Lukášová a Nový a kol. (2004), vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit.

Mýty v souvislosti s firemní kulturou mohou a mají plnit čtyři základní funkce (Kachaňáková, 2003) :

- selekce – vybírají z možných variant chování
- manifestace – zvýrazňují zvolené varianty
- návod na chování – určují, co a jakým způsobem vykonávat, plní funkci neformálního předpisu
- zdůvodnění – současně i vysvětlení návodu na chování

Symbolické chování a jednání

Má velký význam pro přenos firemní kultury, nejčastěji má podobu zvyků, rituálů a ceremonií. Jsou to ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci dodržovány a předávány, napomáhají hladkému fungování organizace, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují tak pracovníkům vytváření vlastní identity. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Rituály představují určitý typ kombinace zvyků a obyčejů, který má na určitém místě v určitém čase konkrétní význam. Rituály svým způsobem znamenají totéž co zvyky – jsou to způsoby chování, které jsou v organizaci běžné a pro ni typické, zažité, mají však navíc symbolickou hodnotu a jsou formálnější. Rituály stabilizují existující podnikové hodnoty a normy, přispívají k upevňování existujících mocenských struktur. Za jejich protiklad je považováno tabu, které specifikuje zakázané chování. (Kachaňáková, 2003)

Funkce zvyků, rituálů a ceremonií spočívá především v předvídatelnosti sociálního prostředí organizace a snižování nejistoty jejích členů tím, že jim poskytují

návod, jak se v různých situacích zachovat. Ke **zvykům** řadíme například oslavy narozenin nebo vánoční večírky. Významně přispívají k integraci organizace a v malých firmách je jejich význam nezastupitelný a jsou proto cílevědomě organizovány.

Ceremoniály patří k výjimečným událostem firmy, konané při speciálních příležitostech majících slavnostní charakter. Připomínají a posilují firemní hodnoty, slouží k uvolnění emocí a oslavě firemních úspěchů. Jejich cílem je zvýšení identity a statusu výše postavených zaměstnanců a zdůraznění odměn za požadované chování. I zde však platí, že všeho moc škodí a jejich přemíra pak vede k extravagantním rituálům s malým významem.

Symbolické artefakty materiální povahy

Do této skupiny je řazeno vybavení prostor, ve kterých firma sídlí nebo je využívá, dále pak specifické barvy, logo, případně používané technologie. Slouží jako sjednocující prvek, který reprezentuje organizaci vnějšmu okolí a jejím členům dává pocit jedinečnosti.

2.4. Vznik a vývoj firemní kultury

Základní rysy firemní kultury formují její zakladatelé tím, že do ní vnášejí své postoje, realizují své hodnoty, mají jasnou představu, jak by organizace měla vypadat. Dále se na jejím formování podílejí členové organizace, kteří do ní vnášejí vlastní ideály a zkušenosti z předchozích zaměstnání. (Bělohlávek, 1996)

Firemní kultura vzniká a dále se vyvíjí, přestože v organizaci neexistuje přímo strategie pro její vytváření. Každý člověk, který do organizace přichází se stává jejím členem se podílí na vytváření mezilidských vztahů, na způsobu komunikace mezi jejími členy a na uplatňování etických principů v jednání. (Lukeš, Nový, 2005) Díky svým předpokladům, vlastnostem a schopnostem tak ovlivňuje podobu firemní kultury dané organizace.

Jak uvádí Bělohlávek (1996), vedení a členové firmy se snaží firemní kulturu, ve které realizují své hodnoty udržet a chtějí, aby se noví členové vůči ní přizpůsobili. Toto podporují praktikami, jako je personální výběr, akce vrcholového vedení a socializace.

Personální výběr je orientován na uchazeče, kteří vyhovují stereotypům daného pracovníka, výběrový proces upevňuje firemní kulturu eliminací těch kandidátů, kteří by mohli podkopat základní organizační hodnoty. Pracovníci si vytvářejí vzory žádoucího chování tím, že sledují jednání manažerů, jejich odměňování a postup (akce vrcholového vedení). V procesu socializace se noví pracovníci učí normám a zvykům organizace, zde může v krajním případě docházet i k odmítání stávajícího řádu.

Vývoj organizace a společně tak vývoj její firemní kultury se rozčleněn do několika fází, které na sebe vzájemně navazují. Každá z nich má nějaký úkol a jeho splnění či nesplnění pak ovlivňuje přechod do dalšího vývojového stádia. Vývojové etapy dělíme na :

- **počáteční fázi života organizace** – v této etapě hraje nejvýznamnější roli zakladatel organizace. Firemní kultura v této fázi vývoje musí být silná, aby přispívala k překonávání neznámých situací a rozvíjela schopnost organizace učit se. Vztahy členů jsou zatím neformální. Charakteristickými znaky pro tuto fázi jsou přizpůsobivost, pružnost a schopnost improvizace. (Lukášová, Nový a kol.,2004)
- **dospívání organizace** – veškeré pravomoci jsou stále soustředěny do rukou zakladatele organizace. Organizace roste, zvyšuje se počet zaměstnanců, objevují se nové překážky a úkoly. Mění se způsob fungování organizace, objevuje se potřeba strukturovanosti a kontroly. Způsob fungování organizace se mění z neformálního na formální.
- **střední věk organizace** – zavádění funkční firemní struktury, systému kontroly a řízení, kompetence se přesouvají na manažery jednotlivých úseků. Organizace prochází krizí své identity, s jejím růstem dochází ke ztrátě společných cílů a původního smyslu existence, objevují se subkultury. Pokud organizace tuto fázi zvládne, dostává se do fáze organizační zralosti.
- **věk zralosti organizace** – období interní stability nebo stagnace. Organizace se adaptovala na změny, které provázely její rozvoj a růst, rozvíjí se služby, inovují produkty. Má tendenci bránit svou kulturu a uctívat minulost a tradici, které je pro ni zdrojem sebevědomí. V této fázi je nutné, aby se organizace dokázala přizpůsobit dynamicky se

měnicímu prostředí a najít a udržet rovnováhu mezi vnitřními silami a vnějšími vlivy. (Lukášová, Nový a kol., 2004) Pravomoci jsou předávány pracovníkům na nižší úrovni řízení. V této fázi je třeba analýzy a podpory jejího rozvoje, pokud organizace rezignuje na inovace a neinvestuje do své kultury, nachází se ve fázi zániku.

Na obsah firemní kultury však nemá vliv pouze délka existence organizace a její velikost, ale také její okolní prostředí, ve kterém působí.

Jak uvádí Lukášová, Nový a kol. (2004), základním mechanismem vzniku a utváření firemní kultury je učení, které je uskutečňováno v procesu vnitřní integrace a vnější adaptace. Jeho základem jsou dva hlavní principy a to redukce úzkosti a pozitivní posilování.

- Redukce úzkosti – členové organizace naleznou řešení, které je funkční a umožňuje vyhnout se problémovým situacím, které způsobují vznik nejistoty, úzkost a stres. Stejně způsoby řešení problémů a stejné vzorce chování mají pak tendenci používat i v budoucnu. Tento svým způsobem obranný mechanismus se stane pro členy organizace zcela samozřejmý.
- Mechanismus posilování jakožto tendence opakovat chování a řešení problémů, které vede k žádoucím výsledkům a opouštět chování, které nefunguje je druhým důležitým mechanismem učení, který se uplatňuje v procesu utváření firemní kultury. Tento způsob učení neeliminuje opakované testování daného způsobu řešení, tzn. že pokud by určitá strategie začala selhávat, došlo by k jejímu přehodnocení.

K vývoji kultury v organizaci nemusí docházet pouze samovolně, manažeři mohou vývoj firemní kultury ovlivňovat. Z výše uvedeného je zřejmé, že vytvořit žádoucí, silnou firemní kulturu však nelze jednoduše prostřednictvím několika aktivit. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

2.5. Obsah a síla firemní kultury

Firemní kultura, která představuje nahromaděnou zkušenost organizace projevující se v myšlení a chování jejích příslušníků determinuje jejich chování uvnitř organizace i vůči vnějšímu prostředí. Hlavními parametry, které podmiňují funkce kultury v rámci organizace je její obsah a síla. Obsahem rozumíme základní předpoklady, hodnoty a normy chování v organizaci sdílené a navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů. Sílou pak to, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty a normy v organizaci sdíleny. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Silná firemní kultura hraje v životě podniku důležitou roli a přináší mu pozitiva. Silnou firemní kulturu lze považovat za jednu z implicitních forem uplatňování tzv. *podmíněné moci*, tj. která staví na víře a přesvědčení. V podniku se tato moc projevuje identifikací zaměstnanců s firemními cíli, hodnotami a pravidly chování. Zaměstnanec si obvykle ani není vědom, že je pod vlivem nějaké moci. (Bedrnová, Nový, 2001)

Firemní kulturu je možné cílevědomě využít k realizaci podnikových cílů. Má-li tato kultura odrážet hodnoty, které jsou pro podnik prioritní, nemůže být považována za samozřejmost s volným průběhem, ale musí být řízená. (Kachaňáková, 2003)

Jsou-li předpoklady, hodnoty a normy v organizaci sdíleny ve vysoké míře, jedná se o silnou firemní kulturu. To, zde je její vliv pozitivní či negativní závisí na jejím obsahu. Slabá firemní kultura je pak opakem – předpoklady, hodnoty a normy chování jsou členy organizace sdíleny pouze v malé míře, jejich chování v rámci organizace je pak ve větší míře ovlivněno jejich osobními charakteristikami. (Lukášová, Nový a kol., 2004) Ve větších organizacích, které jsou více strukturovány, mohou v jednotlivých celcích vznikat relativně samostatné kultury, označované jako subkultury – viz následující kapitola (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Silná firemní kultura by měla být výstižná, jasně vymezená a srozumitelná všem zaměstnancům, měla by jasně dávat najevo, jaké chování se od nich vyžaduje, jaké je ještě akceptovatelné a jaké již nepřijatelné. Dalším znakem silné firemní kultury je její rozšířenost, tzn. maximální akceptovatelnost všemi zaměstnanci. Třetím kritériem je zakotvenost neboli vysoká míra identifikace zaměstnanců s podnikovými hodnotami a normami chování. Firemní kultura by se měla stát samozřejmou součástí každodenního chování pracovníků organizace. (Kachaňáková, 2003)

I silná firemní kultura však může mít své nedostatky. Je to zejména velká závislost zaměstnanců na preferovaných hodnotách, což může být problémem při přijímání nových myšlenek a zbavování se už nevyhovujících stereotypů.

Kultura v podniku je silně ovlivněna hlavním předmětem činnosti, technikou i užívanými technologiemi. Vlastní kulturou se stává podnik srozumitelnější pro samotné zaměstnance i pro vnější subjekty. Mezi firemní kulturou a výkonností podniku je silná vazba.

2.6. Subkultury a jejich vztah k firemní kultuře

V praxi se spíše výjimečně střetneme s homogenním obsahem firemní kultury v konkrétní firmě, s tím, že všichni lidé sdílejí vesměs stejné základní předpoklady, hodnoty a normy chování. Ve většině firem, zejména středních a velkých vznikají subkultury, které mají specifický obsah, často pak vzájemně nesourodý a tím pádem tedy více či méně konfliktní. Vznik subkultur, profesionálních či funkčních, je v rámci dané organizace vcelku přirozeným jevem. Vyvíjejí se jako důsledek odlišných funkcí útvarů, odlišných zájmů, různého uvažování lidí v nich fungujících. (Lukášová, Nový a kol. 2004)

Šigut (2004 s.17) uvádí, že subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech firemní kultury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí. Obvykle vznikají mezi různými úrovněmi řízení, mezi jednotlivými funkčními oblastmi, mezi regionálně vzdálenými pracovišti téže organizace. Subkultury mohou organizaci prolínat jak vertikálně, tak horizontálně.

Lidé ve funkčně rozdílných útvarech sdílejí odlišné zážitky, setkávají se s odlišnými druhy problémů a subkultura, která se přitom utváří je pro ně „zdrojem jejich identity a emocionální pohody.“ (Lukášová, Nový a kol. 2004)

Subkultury jsou menší skupiny s vlastní jedinečnou kulturou, která dominantní kulturu organizace určitým způsobem přetváří, přizpůsobuje.

Subkultura je tvořena hodnotami a normami chování, které jsou sdílené specifickou minoritou členů organizace. Je relativně samostatná, vyznačuje se svou hierarchií hodnot a některými specifickými normami, zvyklostmi. Subkultury vznikají

v odděleních organizací, která se liší náplní práce a řeší odlišné problémy nebo v odděleních, která se sice náplní práce neliší, ale dostatečně spolu nespolupracují. „Pokud management organizace neumožňuje a nepodporuje setkávání pracovníků, sdílení zážitků a zkušeností a společné řešení problémů, pokud nesměruje chování lidí účinnou komunikací vize a strategie a důslednou demonstrací priorit, lidé v těchto jednotkách si často vyvíjejí svůj vlastní systém významů a řešení problémů, který pak považují za správný“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s.64).

Jak uvádí autoři Lukášová, Nový a kol. (2004) dále, pro výkonnost organizace nemusí být existence subkultur sama o sobě kontraproduktivní, určitá míra konfliktu a napětí mezi jednotlivými subkulturami je dokonce žádoucí, jelikož vede ke konfrontaci různých úhlů pohledu, k vyvažování protichůdných tendencí a tím k rovnovážnosti systému. Charakter konfliktů ovšem musí být věcný, konflikty musí být řešeny konstruktivně a jsou respektovány společné cíle. Existence subkultur v rámci dané organizace tedy nemusí nutně ohrožovat dominanci firemní kultury. Pokud dominantní kultura ve firmě existuje, zásadní hodnoty a normy jsou sdílené většinou pracovníků a převažují nad rozdíly a rozpory, může být kultura organizace silnou kulturou.

V tomto případě pak dominantní kultura funguje jako propojující článek dílčích kultur organizace. Pokud ale neexistuje v organizaci sdílená dominantní kultura, mohou se subkultury dostávat do konfliktu a tím komplikovat účinnou integraci a koordinaci uvnitř organizace. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Střet subkultur může být pro organizaci i velmi destruktivní, pracovníci oddělení spolu spíše bojují, než aby spolupracovali, dochází k nepředávání informací, dochází k soupeření o zdroje, taktizování. Důsledkem tohoto je pak snížení kvality, pomalé řešení problémů, nedodržování termínů atp. což se pak může projevat v nespokojenosti zákazníků a zaměstnanců a tím pádem i ve finančních výsledcích firmy. (Lukášová, Nový a kol. 2004)

2.7. Typologie firemní kultury

Každá firma si vytváří svoji vlastní kulturu, která má svá specifika, originalitu a neopakovatelnost. I přesto se v těchto rozmanitostech objevují určité dominantní prvky, které jsou společné více organizacím. Tyto prvky tak pak umožňují charakterizovat firemní kulturu na základě různých typů.

Každá typologie jakožto poznávací nástroj, který umožňuje zjednodušit a do jisté míry uspořádat jinak nepřehledný a komplikovaný obsah reality, představuje ideální model, ke kterému se lze přibližovat nebo naopak, kterému je potřeba se vyhnout. (Kachaňáková, 2003)

Jak uvádí Lukášová, Nový a kol.(2004) význam doposud zkonstruovaných typologií je dvojitý – jednak typologie mapují typické obsahy firemní kultury a tak prohlubují vědecké poznání v dané oblasti a dále manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují.

Firemní struktura i kultura jsou do značné míry podmíněny posláním organizace, i zde však ale existují výjimky. (Bělohávek, 1996)

Z teoretického hlediska se popisem a tříděním typických obsahů získávají hlubší poznatky o daném jevu a z hlediska praktického pak představují základ pro diagnostiku, která je uplatňována v praxi.

Typologie, které byly doposud vyvinuty, identifikují typické obsahy organizační kultury z různých úhlů pohledu, ve vztahu k různým aspektům organizace či vnějšího prostředí, které organizaci ovlivňuje. Na základě tohoto pak množství již v literatuře publikovaných typologií dělí Lukášová (2002 in Lukášová, Nový, 2004) následovně :

1. *Typologie formované ve vztahu k organizační struktuře*
2. *Typologie formované v vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí*
3. *Typologie formované ve vztahu k tendencím v chování organizace*

Podrobný popis jednotlivých typologií najdeme dostatečně zpracovaný v odborné literatuře, zde uvádím pouze jejich stručný přehled.

2.7.1. Typologie formované ve vztahu k organizační struktuře

Typologie R.Harrisona a Ch. Handyho

Typologie Rogera Harrisona byla patrně první publikovanou typologií firemní kultury. Vymezil čtyři základní typy firemní kultury. Na jeho práci o pár let později navázal Charles Handy a jeho myšlenky rozpracoval v souvislosti s organizační strukturou firmy.

- **kultura moci** – panují určité osoby a ostatní jsou jim podřízeny. Vedoucí vědí a mohou všechno, podřízení mohou pouze poslouchat. Autorita je zde často postavena na strachu. Takovouto kulturu mívají zločinecké organizace.
- **kultura rolí** – u tohoto typu je firma složena ze spojených článků řetězu. Ten začíná řediteli, pod nimi jsou manažeři, těm podléhají nižší vedoucí a těm řadoví pracovníci. Celá organizace má tvar pyramidy, platí, že čím vyšší stupeň, tím méně lidí je v ní zařazeno. slovo role vyjadřuje způsob jednání, jaký se očekává od zastavatele každé pozice. Tento typ kultury zdůrazňuje konformitu vůči očekáváním a je obvyklý ve státních úřadech a velkých komerčních organizacích.
- **kultura výkonu** (úkolů) – více než na dodržování formálních předpisů se organizace soustřeďuje na výkon, na úkoly, které mají být splněny. Důležitým motivačním faktorem je zde uspokojení z udělané práce. Tento typ je typický pro malé soukromé firmy.
- **kultura osob** (podpory) – členům organizace je poskytováno uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci a pocit sounáležitosti. Lidé pociťují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu. Žádný jednotlivec zde nemá dominantní postavení, vztahy členů jsou partnerské. Členové této kultury jsou samostatní, pravomoci jsou zde sdíleny.

(Bělohávek, 1996)

Typologie F.Trompenaarse

Základem jeho typologie jsou dvě dimenze – orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost. Kombinací těchto dimenzí pak vznikají čtyři druhy kultur, kterým autor přiřadil metaforické názvy : rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor. Obsah těchto typů je blízký výše uvedené typologii Harrisona a Handyho.

2.7.2. Typologie formované v vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Typologie T.E.Deala a A.A.Kennedyho

Člení firemní kulturu z hlediska míry rizikovosti prostředí ve kterém firma vyvíjí svoji činnost a rychlosti zpětné vazby. Autoři rozlišují čtyři druhy firemních kultur. Jen minimum firem odpovídá zcela jednoznačně jednomu z níže uvedených typů :

- **kultura drsných hochů** – podstoupení rizika s rychlou zpětnou vazbou o úspěchu či neúspěchu svých aktivit
- **kultura tvrdé práce** – minimální riziko s rychlou zpětnou vazbou, kdo chce uspět, musí být produktivní při nerizikových činnostech
- **kultura sázky na budoucnost** – důsledky rozhodování jsou závažné a úspěch se projeví až po dlouhé době
- **procesní kultura** – soustředění na proces spíše než na jeho výsledek, výsledky často nelze posoudit – bez zpětné vazby, směřování k byrokracii

(Bělohávek, 1996)

Typologie R.E.Milese a C.C.Snowa

V této typologii je zohledněn vliv interních faktorů na obsah kultury. Autoři rozlišují tři základní typy organizací – průzkumník (vyhledává tržní příležitosti), obránce (omezuje se na úzkou oblast trhu, kde se snaží získat stabilní skupinu zákazníků), analyzátor (kompromis mezi dvěma předchozími)

Typologie R.E.Quinna a jeho spolupracovníků

Založena na modelu soupeřících hodnot, kombinací dvou dimenzí vznikají čtyři typy firemní kultury. Každá je charakteristická určitými cíli, ke kterým organizace směřuje a nástroji, kterými cílů chce dosáhnout.

2.7.3. Typologie formované ve vztahu k tendencím v chování organizace

Kompasový model W.Hall – typologie kulturních stylů chování, prezentuje charakteristické vzorce chování, které se objevují v rámci národních kultur i kultur jednotlivých společností.

Typologie organizačního charakteru W.Bridgese – stejně jako typologie W.Hall je založena na analogii mezi chováním organizace a chováním jednotlivce.

Výčet výše uvedených typologií není úplný, jsou zde uvedeny typologie nejznámější a nejvíce propracované. V literatuře se můžeme setkat i s jiným dělením např. typy kultur podle míry rizikovosti předmětu podnikání a zpětné vazby trhu (autoři Pfeifer, Umlaufová), typy kultur podle životní fáze podniku, typy kultur podle analytického přístupu apod. apod. Typologie firemní kultury mapují složitý obsah sociální reality organizací a umožňují pochopit podstatné charakteristiky, které vytváří rozdíly mezi organizacemi. Každá z nich postihuje určité aspekty firemní kultury v určitém kontextu. Poznání typologií firemní kultury zvyšuje vnímavost ke kulturním projevům, se kterými se lze v organizaci setkat a tím umožňuje porovnávat obsahy kultury své organizace s typickými případy, které existují. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Jak uvádí Lukášová, Nový a kol. (2004,s.98), poznávání kultury prostřednictvím typologií má i svá omezení. Je také nutné brát v úvahu okolnost, že uvedené typologie byly vyvinuty v odlišném kulturním a tržním prostředí, proto je aktuální prověřovat jejich použitelnost v našich podmínkách, případně vyvíjet typologie vlastní.

2.8. Firemní kultura a vliv na výkonnost podniku

Na přelomu 70. a 80.let 20.století se firemní kultura stala předmětem mnoha výzkumů v souvislosti s výkonností organizace. Na základě případových studií autoři dospěli k závěru, že mezi firemní kulturou a výkonností existuje úzký vztah. Systematičtěji se tímto vztahem začali výzkumníci zabývat v 80. a 90.letech minulého století, kdy byla provedena řada rozsáhlých výzkumů.

Zpočátku se autoři domnívali, že pro výkonnost organizace je zejména důležitá především síla firemní kultury, že organizacím pomáhá dosahovat lepších finančních výsledků a výkonnosti. Později se však ukázalo, že silná firemní kultura má pro výkonnost organizace své výhody i nevýhody. Jako výhody (Lukášová, Nový a kol. 2004) jsou uváděny – silná firemní kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků (usnadňuje komunikaci, redukuje konflikty...), usměrňuje chování lidí a sdílení společných hodnot a cílů vede k pocitu sounáležitosti s organizací a je zdrojem motivace. Pokud jde o nevýhody – silná firemní kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a nepotřebě něco měnit či inovovat strategie, dále zabraňuje myšlení v alternativách a způsobuje rezistenci vůči změnám.

Míra vlivu firemní kultury na výkonnost podniku závisí dále na obsahu firemní kultury a to v jejich vzájemné kombinaci. Obsah firemní kultury by měl podle současných autorů být strategicky a kontextuálně přiměřený s prvky adaptivnosti. (Lukášová, Nový a kol. 2004)

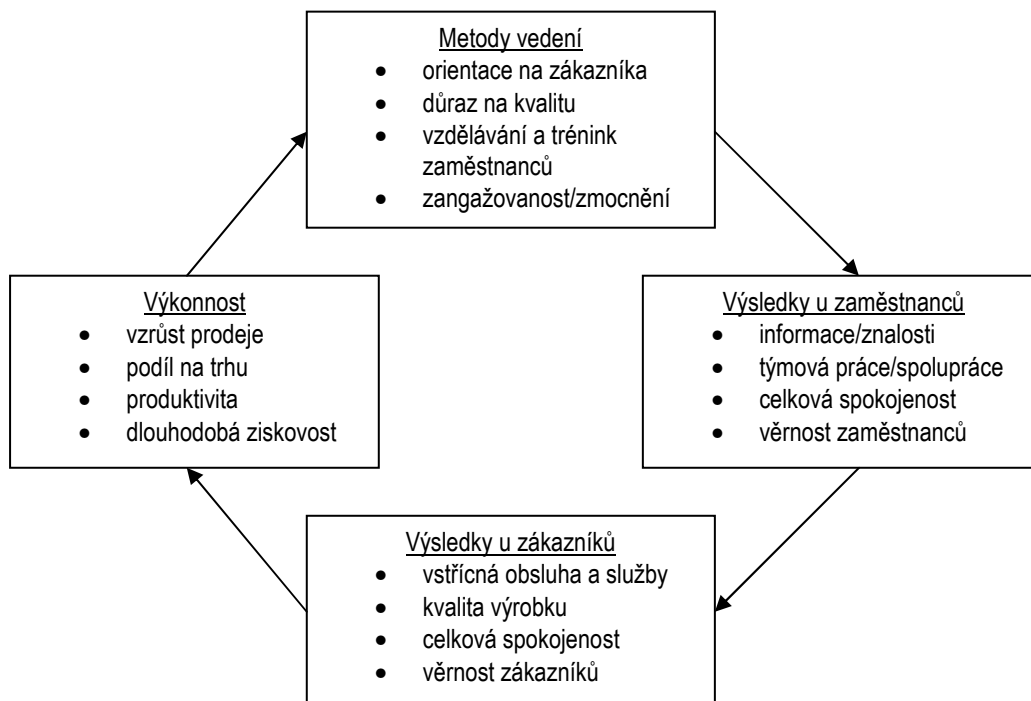
Strategická přiměřenost znamená, že kultura je v souladu s obsahem strategie, kterou firma má. Kontextuální přiměřenost znamená soulad s požadavky prostředí, ve kterém firma existuje. Jako charakteristiky adaptivnosti kultury označují autoři (in Lukášová, Nový a kol. 2004) zejména schopnost vnímání signálů z vnějšku, jejich interpretaci a reakci na ně, dále zaměřenost na zákazníky – schopnost chápat jejich budoucí potřeby a schopnost změny procesů a chování za účelem přizpůsobení se.

Pokud tedy obsah kultury napomáhá organizaci reagovat na změny ve vnějším prostředí, podporuje tím i výkonnost organizace.

V rámci teoretického vymezení firemní kultury byl autory Wileym a Brooksem (2000) definován tzv. model souvislostí, pomocí něhož jsou identifikovány klíčové

vazby ve firmě mezi vedením, pracovníky, zákazníky a celkovou výkonností firmy. Čím více jsou ve firmě přítomny charakteristiky uvedené v modelu, tím více jsou pracovníci produktivní a tím spokojenější jsou zákazníci.

Model souvislostí (the linkage research model)²



2.8.1. Typy firemních kultur ve vztahu k efektivnosti podniku – model

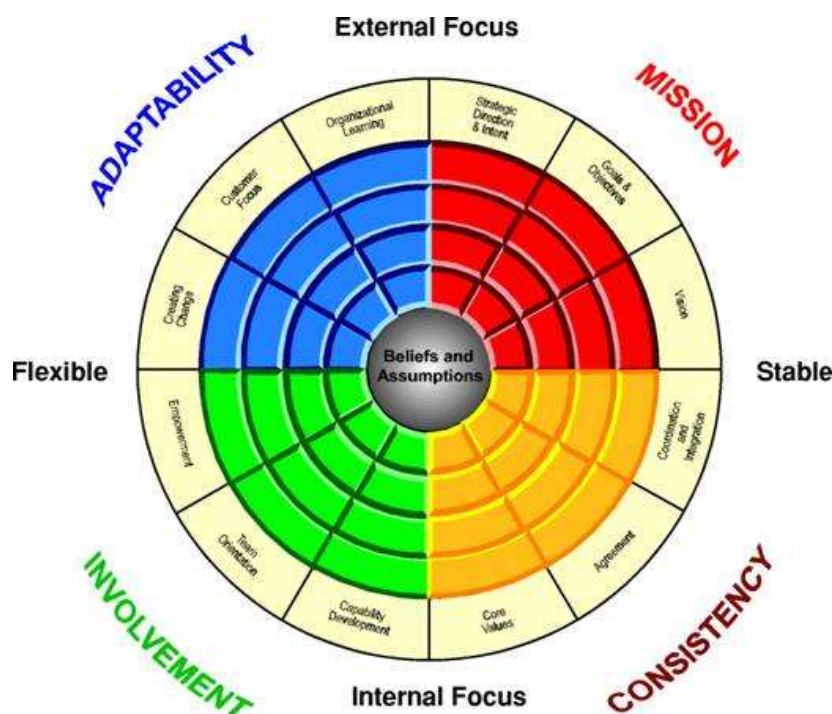
Daniela Denisona

Na základě výzkumů zabývajících se firemní kulturou a výkonností bylo vytvořeno několik modelů firemní kultury. Zde bude blíže specifikován pouze model D.Denisona, který je použit jako teoretický základ pro výzkum firemní kultury v mé diplomové práci.³

² Pramen Wiley a Brooks, 2000, dostupné z : www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=765

³ www.denisonconsulting.com

Model firemní kultury D. Denisona na efektivnost organizace nahlíží jako na funkci názorů a hodnot sdílených členy organizace, manažerských praktik a postupů v organizaci užívaných a podnikatelského prostředí, které oba tyto faktory ovlivňuje. Na základě souvislostí a výzkumů, které Denison se svými spolupracovníky prováděl, vymezil čtyři důležité faktory organizační kultury, které předurčují efektivnost firmy. Tyto faktory označil jako angažovanost (involvement), konzistenci (consistency), adaptabilitu (adaptability) a misi (mission). Všechny čtyři faktory jsou pak významnými předurčiteli kvality, spokojenosti zaměstnanců a celkové výkonnosti firmy. Nejsilnějším je však dle autora mise – tedy skutečnost, zda má firma formulovanou misi a zda je mise sdílena pracovníky. (Lukášová, Nový a kol. 2004)



Obrázek 5: Schématické znázornění Denisonova modelu³

Míra angažovanosti je především mírou iniciativnosti a participace členů organizace a spolu s adaptabilitou neboli schopností organizace přizpůsobovat se vnějšímu prostředí představují indikátory flexibility, otevřenosti a vnímavosti a významně predikují růst firmy. Konzistence jakožto skutečnost, že určité názory, hodnoty a normy chování jsou v organizaci sdíleny a zvnitřňovány, spolu se stanovením

jasného smyslu existence a směru, kterým se organizace ubírá označovaným jako mise pak indikují integraci, směr a vizi a jsou lepšími predikátory ziskovosti. (Lukášová, Nový a kol. 2004)

Externí zaměření	Adaptabilita	Mise
Interní zaměření	Angažovanost	Konzistence
	flexibilita	Stabilita

Obrázek 6: Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti firmy (Lukášová, Nový a kol. 2004)

Vnitřní dynamiku (internal focus) organizace tedy představují angažovanost a konzistence, mise a adaptabilita představují pak vztah mezi organizací a vnějším prostředím (external focus). Stabilní organizace (stable organization) budou klást důraz spíše na adaptabilitu a angažovanost, kdežto organizace flexibilní (flexible organization) budou orientovány spíše na misi a konzistenci.

Má-li být podnik výkonný a efektivní, pak musí být v jeho firemní kultuře reflektovány všechny výše uvedené rysy a tyto rysy by měly být v určité rovnováze, aby firemní kultura podporovala výkonnost podniku.

2.9. Změna firemní kultury

„Formování podnikové kultury je založeno na dlouhodobém procesu sociálního učení“ (Šigut, 2004, s.43) Firemní kultura jako kontinuální, dynamicky se rozvíjející jev nevzniká ani nezaniká v jednom určitém momentě, ale představuje určitý proces ve kterém, jako v řadě jiných dlouhodobých jevů, dochází k určitým zákonitým cyklickým pohybům. V publikaci Kachaňákové (2003, s. 49) najdeme schematicky znázorněný typický průběh změn podnikové kultury (dle Steinmann a Schreyogg) : *Zažité interpretace a vzory vedou ke krizi → nastupuje nejistota, symboly a zvyky ztrácejí důvěryhodnost → vstupují stínové kultury anebo nový řídící tým zkouší vybudovat nový vzor orientace → nové a staré kultury přichází do konfliktu → pokud se novým*

orientací podaří zvládnout krizi, jsou akceptované → nová kultura se vyvíjí novými symboly, rituály atd.

Za bod změn je možné považovat konfliktní situaci, kdy zažité vzory chování vedou ke krizi, přestávají být úspěšnými. Je otázkou, zda již jednou ustavenou firemní kulturu lze modifikovat, případně zcela záměrně změnit. (Šigut, 2004) V souvislosti s možnostmi změny firemní kultury se setkáváme s různými názory. Na jedné straně je názor, že firemní kulturu jako jiné nástroje řízení je možné cílevědomě utvářet, využívat a tím pádem i měnit (podnik má kulturu), na druhé straně pak názor, že firemní kultura se organicky rozvíjí, má svoji historii a zákonitosti a je nemožné ji samovolně měnit (podnik je kulturou). Kompromisem je názor, jehož základem je předpoklad, že současnou firemní kulturu nelze odstranit jednorázovým aktem ze dne na den, ale je nutné vytvořit konstrukci nové kultury, kterou pak systematicky, krok za krokem, rozvíjet. Čím je firemní kultura silnější, tím tíže proces její změny probíhá, neboť zabezpečuje určitou stabilitu, která chrání podnik před náhlými a neuváženými reakcemi na vnější vlivy. (Kachaňáková, 2003) Optimální kultura vyžaduje pouze posilování pozitivních prvků, nejsou třeba žádné razantnější zásahy. (Šigut, 2004)

V literatuře (Šigut, 2004, s.44, Kachaňáková, 2003, s. 51) jsou uváděny případy, kdy by se měla změna firemní kultury uskutečnit :

- vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí
- dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou
- podnik přechází z jedné vývojové etapy do další
- dochází ke změně velikosti podniku
- nastává závažná změna předmětu podnikání
- mění se postavení podniku na trhu
- dojde k fúzi či převzetí podniku
- mění se nejen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také proto, že se změna od nich očekává

Než dojde k zahájení procesu změny, je nutné analyzovat a zhodnotit stávající kulturu, formulovat strategicky potřebnou firemní kulturu, konfrontovat kulturu

stávající s kulturou žádoucí a provést odhad možných rizik a určit podstatu žádoucího posunu a rozsah změny. Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k cílovému, tím je situace, kdy zaměstnanci rozvíjené a sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s těmi, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity podniku.

Dosažení cílového stavu však není cílem definitivním, ale jedná se o vybudování pozice, ze které pak následuje nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury a případně provádění dalších změn. (Šigut, 2004) Klíčovou roli v procesu změny hrají manažeři. Změnu je v podniku možné provádět tzv. shora nahoru a opačně. Změna kultury může být komplikována několika faktory, k nimž řadíme existenci subkultur v podniku (viz samostatná kapitola) a postoje pracovníků, kterých se změna týká.

Drdla a Rais (2001, s.126) ve své publikaci uvádí, že nositelem změny jsou obvykle všichni pracovníci, iniciátorem změny kultury je obvykle manažer s velkou neformální autoritou. Popisují změnu firemní kultury, která probíhá v několika etapách takto :

1. etapa – rozmrazení vžitě firemní kultury
2. etapa – rozpoznání zájmů a postojů sil, které se staví pro změnu a sil stojících proti změně
3. etapa – ovlivňování s cílem posílit síly podporující změnu a eliminování sil působících proti změně
4. etapa – sjednocení elementů podporujících firemní kulturu, utužení vazeb, které spojují žádoucí představy a přístupy ve firmě
5. etapa – rozvíjení, sledování, zda stav mezi představami, přístupy a hodnotami vyznávanými lidmi ve firmě a představami o nové kultuře firmy trvá a další rozvíjejí těchto představ.

Firemní kultura je jedním z důležitých nástrojů podpory, prosazení a realizace strategie firmy. Žádoucí firemní kulturou je taková kultura, která podporuje výkonnost a dosahování cílů organizace, umožňuje organizaci přizpůsobování se požadavkům zákazníka a prostředí a její zaměstnanci jsou spokojeni a motivováni k výkonu své práce.

Definovat žádoucí firemní kulturu je jedním z úkolů vrcholového managementu dané organizace. Pokud se kultura organizace neshoduje s firemní kulturou žádoucí,

mělo by dojít ke změně. Tato změna musí být velmi dobře promyšlena a řízena. Postup utváření žádoucí firemní kultury, rozčleněný do jednotlivých kroků, popisují autoři Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 115 - 118) následovně :

- jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy
- formulace očekávání firmy vůči zaměstnancům
- formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí, žádoucí organizační kultury
- deskripce a hodnocení současné kultury organizace v rozhodujících dimenzích, vážících se ke strategii firmy
- vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisejí s firemní kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení
- informování zaměstnanců
- vzdělávání, vysvětlování, trénink
- kontrola, sankce
- diagnostika změn v kultuře

Jako předpoklady, které mohou být příčinou neúspěchu změny firemní kultury uvádí Drdla a Rais (2002, s.126) zejména chápání změny jako jednorázového aktu a nikoliv jako dlouhodobého procesu, neúčast příp.nezájem těch, kterých se změna především týká, nejasnost v prezentaci cíle změny, nepřevzetí zodpovědnosti a dominantní role v procesu změny vedením firmy, podcenění vlivu staré kultury v oblasti chování lidí. Stejně tak Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 119) uvádí rizika, která s sebou přináší snaha změnit firemní kulturu – absence jasné a srozumitelné strategie, neprovázanost nové žádoucí kultury s jednotlivými personálními činnostmi, absence mocenského nebo odborného promotora změny, nedůslednost, krátkodobá orientace, nedostatečná identifikace manažerů s žádoucí kulturou a naopak příliš silná identifikace s novou kulturou apod.

Změny ve firemní kultuře jsou pomalé a složité, jejich úspěch záleží na mnoha faktorech. Jak uvádí Lukášová, Nový a kol. (2004) proces utváření žádoucí firemní kultury je jednou z mimořádně obtížných manažerských úloh, neboť postihuje velké množství oblastí života firmy, kterých se změna dotýká, ať už přímo či zprostředkovaně. *„Pokud podniky nevěnují pozornost vývoji a změně své kultury*

v souladu s proměnou celého podnikatelského prostředí, tato se stává závažnou překážkou ve vývoji firmy jak v procesu učení se, tak v procesu adaptace vnějšmu prostředí.“ (Schein in Lukášová, Nový, 2004, s.115) Je proto nutné vhodně volit přiměřené cesty, nástroje a jednotlivé kroky jejího prosazení. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

3. PRAKTICKÁ ČÁST

3.1. Představení podniku Královopolská, a.s.

3.1.1. Základní údaje o firmě, předmět podnikání

Oficiální název firmy zní KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. Sídli v Brně – Králově Poli na ulici Křižíkova. Základním sortimentem je výroba standardních a speciálních jeřábů, dále pak tlakových a netlakových aparátů pro chemický a petrochemický průmysl. Vzhledem k tomu, že společnost je zaměřena na kusovou výrobu je schopna vyrobit i speciální zařízení a jejich části pro energetický průmysl, speciální velkorozměrové svařence, ocelové konstrukce dopravních staveb a servis, revize, opravy a montáž jeřábů atp. Společnost Královopolská, a.s. má široký rozsah předmětu podnikání, který je možno shlédnout ve výročních zprávách, proto jej zde nebudu uvádět v plném rozsahu. Uvádím jen ty nejdůležitější činnosti, které jsou:

- výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů
- kovoobráběčství
- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených zdvihacích zařízení

3.1.2. Historie firmy

Společnost KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. působí v brněnském regionu od roku 1889. Výrobní program se konsolidoval do několika nosných oborů, zahrnujících zejména výrobu aparátů a zařízení pro chemický a petrochemický průmysl, zařízení pro vodohospodářské účely a pro jadernou energetiku, dále speciální jeřáby a ocelové konstrukce a metalurgické výrobky včetně dodávek kompletních investičních celků.

Mezníkem v novodobé historii společnosti se stal 1. květen 1992, kdy v souladu s privatizačním procesem vznikla společnost KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. Na základě rozhodnutí vlády ČR se dne 1. března 1995 stala majoritním vlastníkem společnost KENAP s r.o.

Od 30.6.2004 byla KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. privatizována společností BRASS, s.r.o. Novým vlastníkem společnosti byly stanoveny hlavní strategické směry orientace výroby podporované masivní investiční politikou. Bylo definováno šest hlavních oblastí výroby:

- Zařízení pro chemii a petrochemii,
- Jeřáby a zdvihací zařízení,
- Železniční a silniční mosty,
- Ocelové konstrukce,
- Zařízení pro jaderné elektrárny,
- Služby.

3.1.3. Údaje o základním kapitálu

Struktura akcionářů společnosti do 8.12. 2008 v %

BRASS	99,866
KENAP	0,043
Ostatní subjekty	0,091
Celkem	100,00

Struktura akcionářů společnosti od 8.12.2008 v %

BRASS	100
-------	-----

Jediný akcionář společnosti rozhodl o změně podoby 1 210 272 ks akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 1,- Kč v zaknihované podobě na jeden kus akcie ve jmenovité hodnotě 1 210 272,- Kč v listinné podobě. Cenný papír není registrován k obchodování na veřejném trhu.

Stav zaměstnanců společnosti Královopolská, a.s. (průměrné evidenční počty)

2006	672
2007	567
2008	512

3.1.4. Strategie společnosti

KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. je v současnosti progresivní, dynamická, moderní a zodpovědná společnost, která se podílí na realizaci náročných projektů v evropském i světovém měřítku. Rozvíjí své aktivity kvalifikovanými pracovníky v souladu se zájmy svých akcionářů i zákazníků a s ohledem na ochranu životního prostředí

3.1.5. Sortiment výrobků a služeb

Dodavatelský program zahrnuje široké spektrum aparátů a zařízení pro chemický průmysl, ekologické stavby, výrobu jeřábů a ocelových konstrukcí včetně kompletních dodávek provozních souborů a technologických celků, a je zpracován počínaje návrhem, projekcí, konstrukcí až po samotnou výrobu, montáž a servis.

Významnou roli ve výrobním profilu zaujímá subdodavatelská výroba velkorozměrových částí zařízení pro finální dodavatele investičních celků pro chemický a petrochemický průmysl. Dodávky širokého spektra zařízení se opírají o výrobní technologie a procesy s vysokou kvalifikací dílenského a technického zpracování. Pro výrobu výše uvedených dodávek disponuje společnost řadou tuzemských i zahraničních certifikátů.

3.1.6. Marketingový plán

Nárůst objemu produkce předpokládá společnost realizovat především v segmentech Východní Evropa a Střední Východ.

S rozvojem schopností financování a garantování záloh bude možno se ve větší míře podílet na uspokojování potřeb tradičních partnerů, jak v oblasti petrochemie, tak v rozvíjející se oblasti hutních jeřábů.

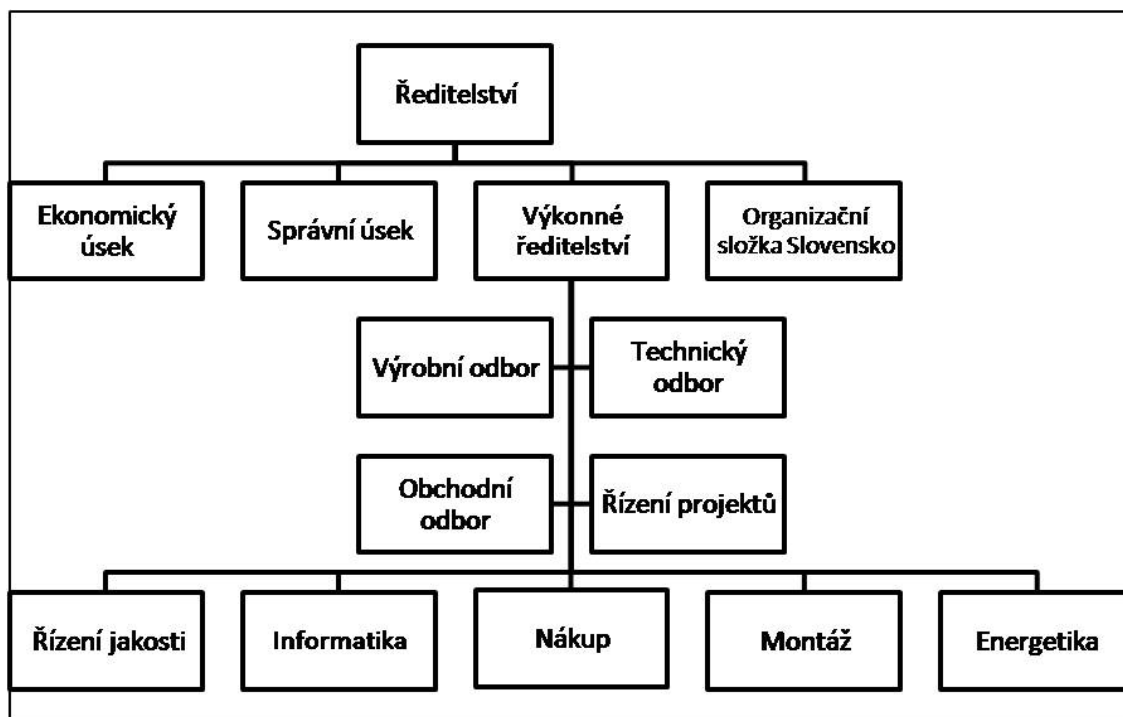
Současně jsou vytvořeny předpoklady pro udržení poměrně vysokého procenta produkce, směřujícího do segmentu stávajících států EU.

3.1.7. Zdroje

Mezi hlavní priority společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. patří zaměření na zákazníka. Toho chce společnost dosáhnout rozšiřováním výrobního sortimentu na základě požadavků zákazníka, postupnou modernizací strojního zařízení a zvyšováním objemu zakázkové náplně. Cílem je udržení významných zákazníků a získání nových obchodních partnerů.

Zvyšující se zakázková náplň přináší požadavky na zvyšování počtu a kvality lidských zdrojů. Racionálním využitím výpočetní techniky se zkvalitňuje zpracování výrobní dokumentace, výpočtů, změnových řízení, dokumentace pro zákazníka a činností spojených s návrhem a vývojem produktu, dokumentů k prokazování dosažené kvality, k řízení procesů a plánování.

3.1.8. Organizační struktura firmy



3.1.9. SWOT analýza firmy

<u>Silné stránky</u> ✓ kvalifikovaná pracovní síla ✓ ekonomická stabilita firmy ✓ dlouhodobý dynamický růst ✓ vlastní vývoj, vysoké know-how ✓ softwarové a hardwarové vybavení ✓ unikátní a v ČR ojedinělý výrobní sortiment ✓ certifikovaná firma dle systému jakosti ČSN EN ISO 9001:2000 ✓ obchodní kontakty v ČR i zahraničí ✓ patentované systémy ✓ důvěra zákazníka ve značku KRÁLOVOPOLSKÁ	<u>Slabé stránky</u> ✓ vysoké mzdové náklady ✓ materiálová náročnost ✓ energetická náročnost ✓ technicky a technologicky omezené možnosti ✓ nízká ekonomická efektivita zakázek ✓ dlouhá průběžná doba realizace zakázek
<u>Příležitosti</u> ✓ využití nových výrobních kapacit ✓ nákup moderní techniky ✓ vytvoření nových pracovních míst ✓ možný průnik na zahraniční trhy ✓ zvýšení objemu realizovaných obchodních případů	<u>Hrozby</u> ✓ zvýšení materiálových výdajů ✓ narůstání cen vstupního materiálu ✓ hospodářská krize ✓ měnová politika – kurz EUR ✓ konkurence na zahraničních trzích ✓ právníkové prostředí - vymahatelnost dluhů

Společnost si v poslední době upevnila svoji pozici na trhu a otevřela si cestu pro další zajímavé výrobní nabídky.

Nejvýznamnější hodnotou společnosti jsou však zaměstnanci. V oblasti lidských zdrojů je jejím cílem vytvořit výhodnější podmínky pro zaměstnance, kteří svým podílem přispívají k tvorbě a převyšování ekonomických ukazatelů.

V oblasti řízení lidských zdrojů byl úspěšně zrealizován vzdělávací projekt určený všem skupinám zaměstnanců pod názvem „KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. - konkurenceschopný zaměstnavatel“. V projektu bylo proškoleny, případně seznámeno s novými trendy v oblastech dotýkajících se strojírenské společnosti celkem 186 zaměstnanců. Projekt byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a Státním rozpočtem ČR. Byl směřován k modelu celoživotního vzdělávání osob s potřebou vytvořit trvalou součást podnikové kultury v oblasti vzdělávání pracovníků.

Kultura v podniku je v poslední době jedním z velmi často diskutovaných témat, které je zkoumáno z několika hledisek, různými metodami a s různými záměry.

3.2. Předmět a cíl výzkumu

Jak již bylo uvedeno v teoretické části mé práce, firemní kultura významně determinuje úspěšnost organizace. Pokud je cílevědomě utvářena, podporuje její výkonnost. K tomu je nutné formulovat její žádoucí obsah a dále znát a průběžně zjišťovat její aktuální stav, aby bylo možné identifikovat rozdíl a navrhnout potřebné změny.

Cílem práce je pomocí kvantitativní metody – dotazníku vytvořeného Denisonem a jeho spolupracovníkem Nealem, analyzovat obsah firemní kultury ve výše uvedené firmě, posoudit tento obsah ve vztahu k efektivnosti a naplňování cílů organizace, porovnat vnímání podnikové kultury jednotlivými profesními úrovněmi (dělníci, referenti, střední management) a na základě prostudované literatury navrhnout potřebné změny a opatření, které by vedly ke zlepšení firemní kultury a zvýšení hospodářské efektivnosti podniku. Data získaná výzkumem by se měla stát východiskem pro návrh opatření k zachování, případně změně obsahu firemní kultury v dané organizaci. Vzhledem k tomu, že firemní kultura je velmi široké téma, nekladu si

za cíl detailně zmapovat firemní kulturu ve všech jejích rovinách. Cílem mého výzkumu bylo tedy identifikovat současný obsah firemní kultury analyzované organizace.

3.3. Použité metody výzkumu

Pro výzkum byl jako hlavní výzkumná metoda použit dotazník D.Denisona *Organizational Culture Survey*, který mi byl na základě žádosti zaslán (viz příloha 1 a)) a mnou byl poté přeložen do českého jazyka. Tento dotazník (viz příloha 1 b)) byl pak výzkumníkem distribuován respondentům – zaměstnancům firmy KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s po projednání s vedením firmy. O spolupráci byli požádáni pracovníci napříč pracovnímu zařazení a pozici. Dotazník byl uveden hlavičkou, ve které byli respondenti ubezpečeni, že jejich odpovědi zůstanou zcela anonymní a vedení firmy bude předložen pouze souhrnný výsledek šetření. U dotazovaných bylo zjišťováno pouze pohlaví, věk, délka výkonu pracovní činnosti v organizaci a pracovní zařazení (viz kapitola 2.3.2). Výzkum probíhal v měsíci lednu a únoru 2009. Ve výsledku byly administrovány dotazníky od celkem 122 zaměstnanců (návratnost dotazníků byla 87%). Tento vzorek pro účely této práce považuji za dostačující. Jedná se o 24 % z celkového počtu zaměstnanců. Tato kvantitativní metoda byla pak následně doplněna o kvalitativní aspekt a to pozorování, rozhovory se zaměstnanci a analýzou dostupných dokumentů firmy.

3.3.1. Popis metody ⁴

Model D. Denisona se zakládá na více než dvou desetiletích výzkumu jeho autora - Dr. Daniela Denisona, původně z University v Michiganu, v současné době vyučujícího na Mezinárodním institutu pro rozvoj managementu v Lausanne ve Švýcarsku. Model je základem pro průzkum firemní kultury a vedení, který byl vypracován Danielem R. Denisonem a Williamem S. Nealem a použit ve více než 5000 organizacích po celém světě. Měří čtyři kritické rysy kultury a vůdcovství (poslání,

⁴ Zdroj : www.denisonconsulting.com, volně přeloženo autorkou, Denison Consulting byl založen z pohledu výzkumu a nadále udržuje silné výzkumné zaměření. Všechny průzkumy (kultura a vedení) jsou založeny na modelu D. Denisona.

přizpůsobivost, zapojení a konzistence). Každá z těchto vlastností je dále rozdělena do tří indexů (na celkem 12). Oproti jiným kulturním modelům, často osobnostně a psychologicky zaměřených, je tento model založen na chování a je navržen a vytvořen v rámci podnikatelského prostředí, ne pouze v rámci prostředí vědeckého. Je v něm použit „obchodní jazyk“ a je provázaný s rozhodujícím faktorem obchodních výsledků (výkonnosti). Jeho další výhodou je snadné a rychlé provedení a použitelnost na všech úrovních organizace.

Angažovanost

- organizace charakterizované jako vysoce zapojené silně podporují zapojení a vytvoření pocitu spoluúčasti a zodpovědnosti
- opírají se o neformální, dobrovolné a skryté řídicí systémy, spíše než formální, jasné a byrokratické kontrolní systémy
- z tohoto pocitu spoluúčasti vychází větší angažovanost a samostatnost
- přijímání podnětů od členů organizace zvyšuje kvalitu rozhodnutí a zlepšuje jejich provádění

Indexy (praktiky):

<i>Zmocnění</i>	<i>Orientace na týmy</i>	<i>Schopnost rozvoje</i>
- občané mají oprávnění, iniciativu a schopnost zvládat svou práci. To vytváří pocit spoluúčasti a odpovědnost vůči společnosti.	- důraz je kladen na pracovní spolupráci na společných cílech, za které se všichni zaměstnanci cítí vzájemně odpovědní. Tato organizace se opírá o tým ve snaze vykonat práci.	- organizace neustále investuje do rozvoje zaměstnanců, jejich schopností, aby zůstali konkurenceschopní a splňovali současné obchodní požadavky.

Adaptabilita (přizpůsobivost) = převádění požadavků podnikatelského prostředí do „akce“

- organizace dodržuje systém norem a přesvědčení, aby podpořila schopnost organizace přijímat, interpretovat a převádět signály z vnějšího prostředí do vnitřní změny chování, které zvýší její šance na přežití, růst a vývoj
- důležitými aspekty adaptability, které dopadají na výkonnost organizace jsou schopnost vnímat a reagovat na vnější prostředí (zaměřenost na své zákazníky a konkurenty), schopnost restrukturalizovat soubor chování a postupů, které vedou k přizpůsobení organizace

Indexy :

<i>Tvorba změny</i>	<i>Zaměření na zákazníka</i>	<i>Organizační učení</i>
- organizace je schopna vytvořit adaptivní změny - je schopna číst podnikatelské prostředí, rychle reagovat na aktuální změny a předvídat budoucí změny	- organizace chápe a reaguje na zákazníka, předvídá jeho budoucí potřeby	- organizace přijímá, překládá a interpretuje signály z prostředí k příležitosti pro podporu inovací, získávání znalostí a rozvíjení schopností

Konzistence = definování hodnot a systémů, které jsou základem silné kultury

- poskytuje centrální zdroj integrace, koordinace a kontroly
- konzistence vytváří "silnou" kulturu založenou na společném systému přesvědčení, hodnotách a symbolech, které jsou obecně chápány členy organizace
- implicitní kontrolní systémy založené na zvnitřněných hodnotách mohou být účinnějším prostředkem k dosažení koordinace a integrace než vnější kontrolní systémy, které spoléhají na jasná pravidla a předpisy
- umožňuje jednotlivcům lépe reagovat předvídatelným způsobem na neznámé situace s důrazem na několik obecných zásad, na kterých mohou být založeny

Indexy :

Koordinace a integrace	Míra shody	Základní hodnoty
- různé funkce a jednotky organizace jsou schopny pracovat společně a pro dosažení společných cílů - Organizační hranice nepřekáží získání práce	- organizace je schopna dosáhnout shody v kritických otázkách - základní úroveň dohody a schopnosti sladit rozdíly v okamžiku, kdy nastanou.	- členové organizace sdílejí řadu hodnot, které vytvářejí silný pocit identity a jasný soubor očekávání

Mise (poslání) = definování smysluplných dlouhodobých směrů organizace

- poslání stanoví účel a smysl definováním společenského postavení a externích cílů organizace.
- poskytuje jasné záměry a cíle, které slouží k definování vhodných opatření pro organizaci i její členy
- smyslem poslání je umožnit organizaci přizpůsobit současné chování dosažení budoucího žádoucího stavu
- schopnost ztotožnění se s posláním organizace přispívá ke splnění krátkodobých i dlouhodobých závazků organizace
- úspěch je více pravděpodobný, pokud jednotlivci a organizace jsou k cíli nasměrováni

Indexy :

Strategické záměry	Cíle	Vize
- plán organizace "vytváření jména" ve svém odvětví - stanovení jasných strategických záměrů organizace	- jasný soubor cílů, které mohou být vázány k poslání, vize a strategie, a poskytnutí jasného směru každému jednotlivci ve své práci	- organizace má sdílený názor na požadovaný budoucí stav - ztělesňuje základní hodnoty

tak, aby bylo zřejmé, jak každý jednotlivec může přispět		a zachycuje srdce a mysl organizace, zatímco současně poskytuje návod a směr
---	--	--

Interní versus externí zaměření organizace

Angažovanost a konzistence (dolní polovina modelu) představují vnitřní dynamiku organizace (interní zaměření), naproti tomu mise a adaptabilita představují vztah mezi organizací a vnějším prostředím (externí zaměření).

Pružnost versus stabilita

Angažovanost a adaptabilita zdůrazňují potenciál organizace k flexibilitě a změnám, naopak mise a konzistence představují potenciál organizace pro stabilitu a kontrolu. Firma s hodnotami orientovanými směrem k adaptabilitě a angažovanosti bude představovat větší schopnost přijímat změny a další možná řešení dané situace, než organizace silně zaměřená na konzistenci a misi. Oproti tomu, orientace firmy ke konzistenci a misi představuje nižší schopnost přijímání a reagování na změny a místo toho klade větší vyšší důraz na kontrolu a stabilitu.

Přestože výzkum ukazuje, že všechny čtyři faktory v uvedeném modelu mají pozitivní vliv na výkonnost podniku, některé z rysů se mohou objevit až v rozporu s ostatními. Například vysoce konzistentní kultura se může stát vrozenou a může být velmi těžko přístupná změně. V podobném smyslu se znaky mise a angažovanosti mohou také zdát rozporuplné. Denisonův výzkum prokázal, že kultury efektivních organizací musí odrážet všechny tyto výše uvedené charakteristiky.

3.3.2. Zkoumaný soubor

Výzkumu se zúčastnilo celkem 122 respondentů. Zkoumaný soubor lze dále charakterizovat z hlediska pohlaví, délky pracovní činnosti ve společnosti a pracovní pozice.

Složení zkoumaného souboru z hlediska pohlaví ukazuje tabulka č.1.

Pohlaví				
	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Muž	94	94	77%	77%
Žena	28	122	23%	100%

Tabulka 1: Pohlaví

Složení zkoumaného souboru z hlediska délky pracovního poměru ukazuje tabulka č.2.

Pracovní pozice				
	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Dělnická profese	52	52	43%	43%
Referent, specialista	52	104	43%	85%
Střední management	18	122	15%	100%

Tabulka 2: Pracovní pozice

Následující tabulky č.3 - 5 uvádí délku trvání pracovního poměru respondentů z hlediska pracovního zařazení :

Délka pracovní činnosti ve společnosti - referenti				
	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
do 1 roku	1	1	2%	2%
1 - 2 roky	3	4	6%	8%
3 - 5 let	6	10	12%	20%
6 - 10 let	2	12	4%	24%
nad 10 let	40	52	77%	100%

Tabulka 3: Délka pracovní činnosti referentů

Délka pracovní činnosti ve společnosti - střední management				
	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
do 1 roku	0	0	0%	0%
1 - 2 roky	2	2	11%	11%
3 - 5 let	1	3	6%	17%
6 - 10 let	0	3	0%	17%
nad 10 let	15	18	83%	100%

Tabulka 4: Délka pracovní činnosti středního managementu

Délka pracovní činnosti ve společnosti - dělníci				
	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
do 1 roku	0	0	0%	0%
1 - 2 roky	1	1	2%	2%
3 - 5 let	3	4	6%	8%
6 - 10 let	4	8	8%	15%
nad 10 let	44	52	85%	100%

Tabulka 5: Délka pracovní činnosti dělníků

Jak je zřejmé z výše uvedených tabulek, většina respondentů jsou muži nad 50 let a pracují ve firmě více jak 10 let, lze tedy usuzovat, že znají svou firmu dobře.

3.4. Výzkumné výsledky - zjištění stavu podnikové kultury v Královopolské, a.s

Analýza dotazníku D.Denisona – Organizational Culture Survey je postavena na tezi čím více kladně vyložených odpovědí, tím lepší podniková kultura.

Výsledky zjištěné použitím Denisonova dotazníku byly vyhodnoceny následovně – nejprve jsou samostatně zhodnoceny jednotlivé ze čtyř hlavních faktorů, které předurčují výkonnost organizace (angažovanost, adaptabilita, konzistence a mise) a to z pohledu jednotlivých pracovních pozic a následně pak všech respondentů, nejprve

tabulkou a následně i grafem. U jednotlivých faktorů jsou dále uvedeny tabulky znázorňující procentuální vyjádření odpovědí každého ze tří indexů uvedeného faktoru, tyto pak již souhrnně (všichni dotazovaní). Po zhodnocení jednotlivých ze čtyř hlavních faktorů následuje tabulka a graf znázorňující získaná data v jejich souhrnu. Na základě získaných dat je pak následně vyvozeno, zda je firma více externě či interně zaměřená a zda je více flexibilní či stabilní. Tyto zjištění jsou pak konfrontována s názorem člena vrcholového managementu (rozhovor).

Při hodnocení dotazníku bylo pro přehlednost využito procentuálního vyjádření odpovědí, zaokrouhleno na celá procenta. Jsem si vědoma toho, že může docházet k určitým nepřesnostem, pro potřeby této práce však nikoliv významným – mým cílem je zhodnocení firemní kultury dané firmy a navržení potřebných opatření, nikoliv využití práce k vědeckým účelům. Tato práce bude předložena vedení výše uvedené firmy, ve které podniková kultura nebyla zatím žádným způsobem cílevědomě vytvářena ani zkoumána.

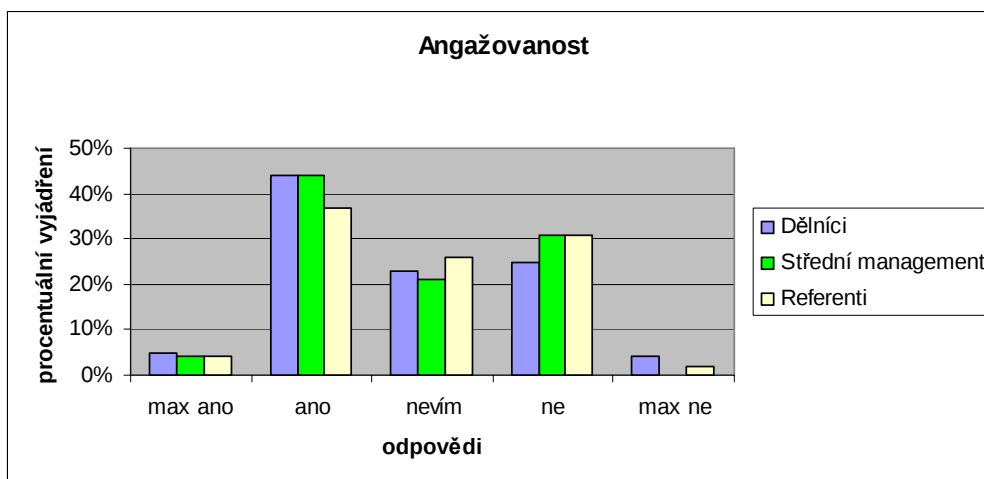
Je nutné podotknout, že u každého z faktorů, předurčujících výkonnost organizace, je vysoké zastoupení odpovědi „nevím“ (průměrem 28,75%), nejvíce pak u mise (36%). Zde je nutné zamyslet se nad tím, zda toto poměrně vysoké procento vyjadřující nejistotu je způsobeno nepochopením vybraných otázek, neochotou při vyplňování dotazníku, strachem vyjádřit vlastní názor (ačkoli dotazník byl anonymní) či v poslední řadě zmatením odrážejícím slabou podnikovou kulturu. Vzhledem k tomu, že procenta u odpovědi „nevím“ narůstají postupně, je možné usoudit, že s délkou dotazníku klesá u respondentů soustředěnost a ochota spolupracovat.

Dále si nelze nevšimnout, že nejvíce těchto odpovědí je zastoupeno u referentů. Na základě vzdělání, které je nezbytné na těchto pracovních pozicích lze usuzovat, že zde tato odpověď neznamena nepochopení položené otázky, ale spíše obavy z „hlasitého“ vyjádření svého názoru.

3.4.1. Angažovanost

Angažovanost	max ano	ano	nevím	ne	max ne
Dělníci	5%	44%	23%	25%	4%
Střední management	4%	44%	21%	31%	0%
Referenti	4%	37%	26%	31%	2%
	4%	42%	23%	29%	2%

Tabulka 6: Angažovanost - výsledky



Graf 1: Angažovanost

Angažovanost - indexy	max ano	ano	nevím	ne	max ne
Zmocnění (otázka 1-5)	2,95%	40,16%	24,10%	29,34%	3,44%
Orientace na týmy (otázka 6-10)	4,92%	42,95%	25,08%	25,25%	1,80%
Schopnosti rozvoje (otázka 11-15)	5,74%	39,14%	23,57%	30,12%	1,64%

Tabulka 7: Angažovanost – indexy

Na základě údajů lze konstatovat že :

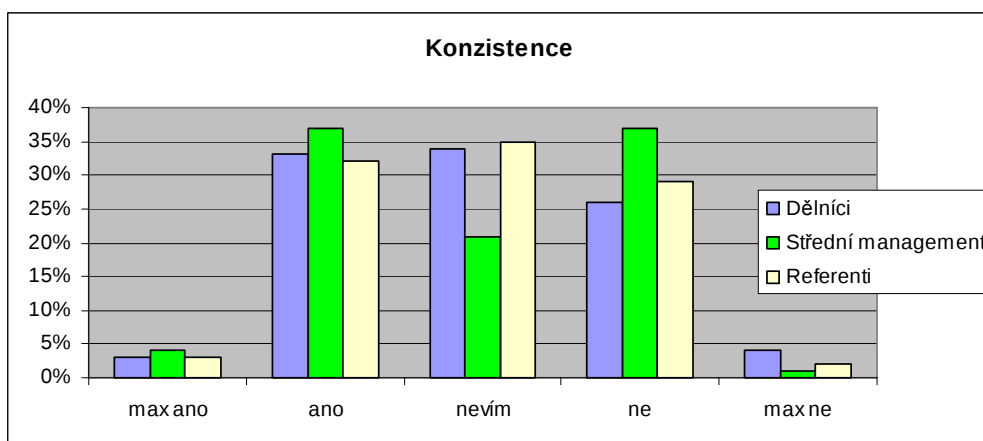
- angažovanost firmy, která je dána mírou iniciativnosti a participace členů organizace je téměř polovinou respondentů vnímána kladně
- nejvíce kladných odpovědí a současně nejméně záporných je uvedeno u dělnických pozic
- u středního managementu se nevyskytla odpověď maximálně ne
- z členění odpovědí dle jednotlivých indexů vyplývá, že nejsilněji je vnímána týmová orientace (téměř 48% pozitivních odpovědí), nejvíce negativních

odpovědí je uvedeno u indexu „zmocnění“ (jakožto oprávnění, iniciativy a schopnosti zvládat svou práci, na jehož základě se pak vytváří pocit spoluúčasti a odpovědnosti)

3.4.2. Konzistence

Konzistence	max ano	ano	nevím	ne	max ne
Dělníci	3%	33%	34%	26%	4%
Střední management	4%	37%	21%	37%	1%
Referenti	3%	32%	35%	29%	2%
	3%	34%	30%	31%	2%

Tabulka 8: Konzistence - výsledky



Graf 2: Konzistence

Konzistence - indexy	max ano	ano	nevím	ne	max ne
Základní hodnoty (otázka 16-20)	4,10%	35,41%	39,34%	18,20%	3,28%
Míra shody (otázka 21-35)	3,61%	36,07%	23,93%	33,61%	3,28%
Koordinace a integrace (otázka 26-30)	1,80%	27,87%	34,75%	34,43%	1,64%

Tabulka 9: Konzistence - indexy

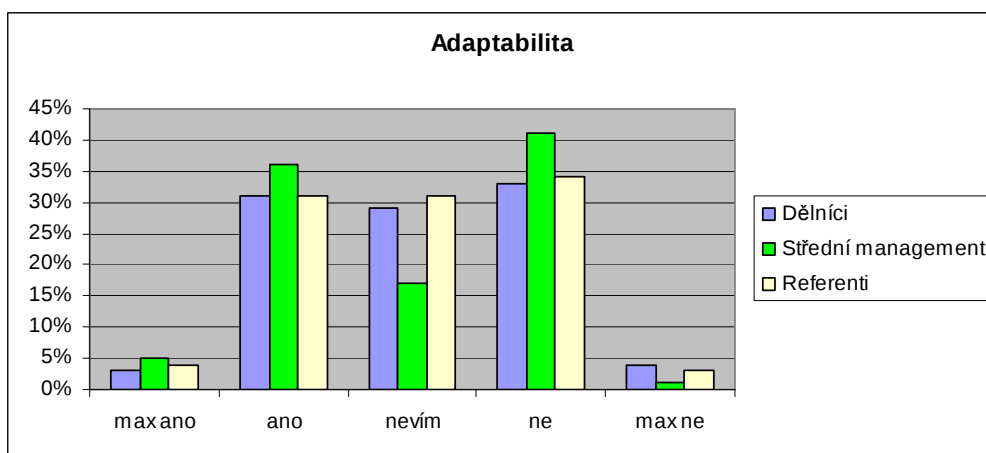
Na základě údajů lze konstatovat že :

- konzistence, tedy skutečnost, že určité hodnoty a normy chování jsou v organizaci sdíleny a vytvářejí základ pro silnou podnikovou kulturu je vnímán dosti rozporuplně, není velký rozdíl mezi kladnými a zápornými odpověďmi, což může také znamenat že hodnoty a normy nejsou pevně stanoveny a propagovány
- v otázce základních hodnot je téměř shodný počet pozitivních odpovědí a odpovědí „nevím“, což může znamenat, že sdílené hodnoty, které tvoří jádro firemní kultury a vyjadřují obecné preference, které se promítají do rozhodování jednotlivce nebo firmy a spolu s normami a pravidly mají regulující funkci (více viz kapitola 1.3.2.), si velká část zaměstnanců neuvědomuje, případně jsou nepochopeny. Jak je uvedeno v teoretické části, jsou tyto hodnoty, sdílené zaměstnanci i firmou jako celkem klíčovým momentem při budování žádoucí podnikové kultury
- z výsledků vyplývá, že různá oddělení firmy nejsou schopna pracovat společně na dosažení společných cílů (viz koordinace a integrace)

3.4.3. Adaptabilita

Adaptabilita	max ano	ano	nevím	ne	max ne
Dělníci	3%	31%	29%	33%	4%
Střední management	5%	36%	17%	41%	1%
Referenti	4%	31%	31%	34%	3%
	4%	33%	26%	36%	3%

Tabulka 10: Adaptabilita - výsledky



Graf 3: Adaptabilita

Adaptabilita - indexy	max ano	ano	nevím	ne	max ne
Tvorba změny (otázka 31-35)	0,82%	21,31%	28,20%	46,72%	3,61%
Zaměření na zákazníka (otázka 36-40)	4,59%	37,70%	37,70%	19,84%	0,82%
Organizační učení (otázka 41-45)	4,92%	36,07%	17,38%	36,89%	5,57%

Tabulka 11: Adaptabilita - indexy

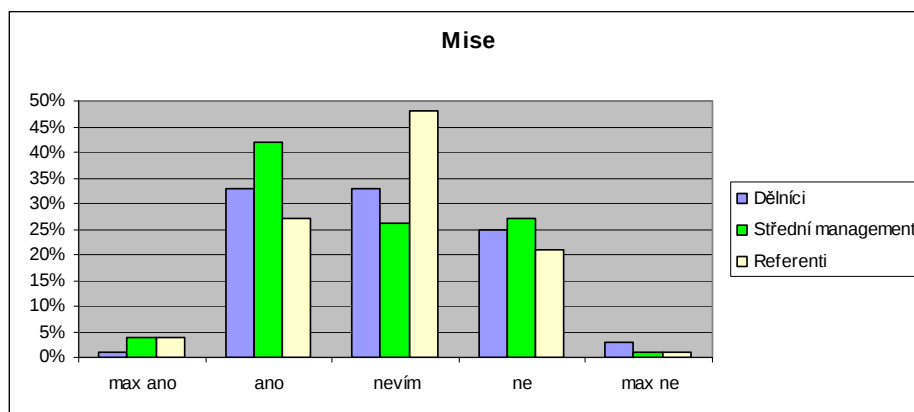
Na základě údajů lze konstatovat že :

- adaptabilita, tedy schopnost přizpůsobit se vnějšímu prostředí je vnímána spíše negativně, nejvíce pak středním managementem (zároveň ale odpovědi středního managementu tvoří nejvíce pozitivních)
- organizace není schopna vytvořit adaptivní změny, číst podnikatelské prostředí a rychle reagovat na aktuální změny a předvídat budoucí změny (negativní odpovědi u tohoto indexu výrazně převyšují odpovědi pozitivní)
- pozitivním znakem je, že organizace jako celek chápe a reaguje na zákazníka, předvídá jeho budoucí potřeby nebo je to alespoň většinou respondentů takto vnímáno
- z dílčích výsledků plyne, že by bylo vhodné zaměřit se na vzdělávání všech na úrovni všech pracovních pozic, zejména dělnických profesí, neboť ti tuto skutečnost hodnotí spíše negativně

3.4.4. Mise

Mise	max ano	ano	nevím	ne	max ne
Dělníci	1%	33%	33%	25%	3%
Střední management	4%	42%	26%	27%	1%
Referenti	4%	27%	48%	21%	1%
	3%	34%	36%	24%	2%

Tabulka 12: Mise - výsledky



Graf 4: Mise

Mise - indexy	max ano	ano	nevím	ne	max ne
Strategické záměry (otázka 46-50)	3,44%	28,03%	46,56%	21,15%	1,64%
Cíle (otázka 51-55)	2,79%	44,26%	33,11%	19,84%	0,66%
Vize (otázka 56-60)	1,64%	23,93%	41,97%	29,67%	2,95%

Tabulka 13: Mise - indexy

Na základě údajů lze konstatovat že :

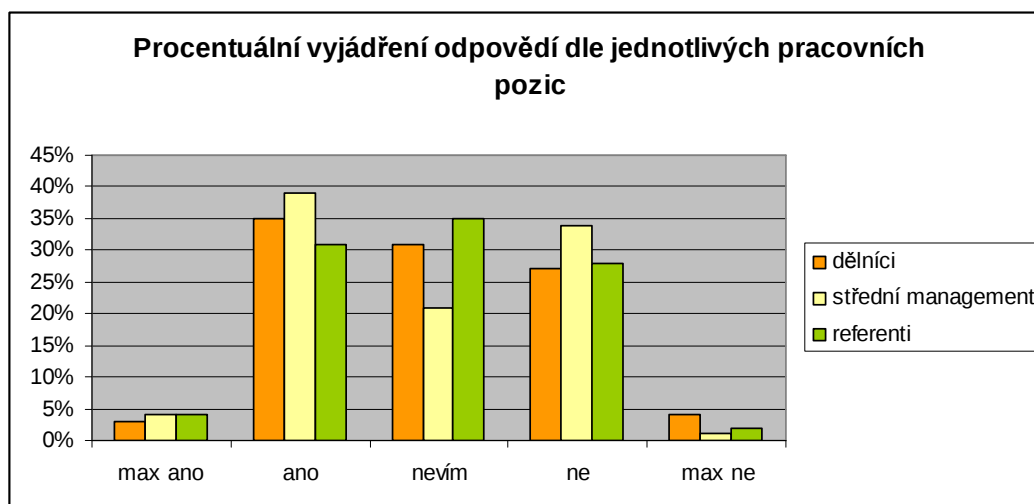
- mise jakožto stanovení jasného smyslu existence a směru, kterým se organizace ubírá je znám většině zaměstnanců
- nejvyšších kladných hodnot dosahují odpovědi středního managementu, z čehož vyplývá jeho dobré nasměrování k daným cílům
- zarážející je vysoké procento odpovědí „nevím“ u referentů, což svědčí o jejich nízkém ztotožnění se s posláním organizace

- z jednotlivých indexů jsou nejsilněji vnímány cíle, zatímco strategie a vize jsou většinou dotazovaných nejasné
- když pomineme vysoké zastoupení odpovědi „nevím“ zejména u referentů, můžeme říci, že rozdílnost mezi pozitivními a negativními odpověďmi je více než 10% ve prospěch kladných odpovědí, nejvíce však u středního management

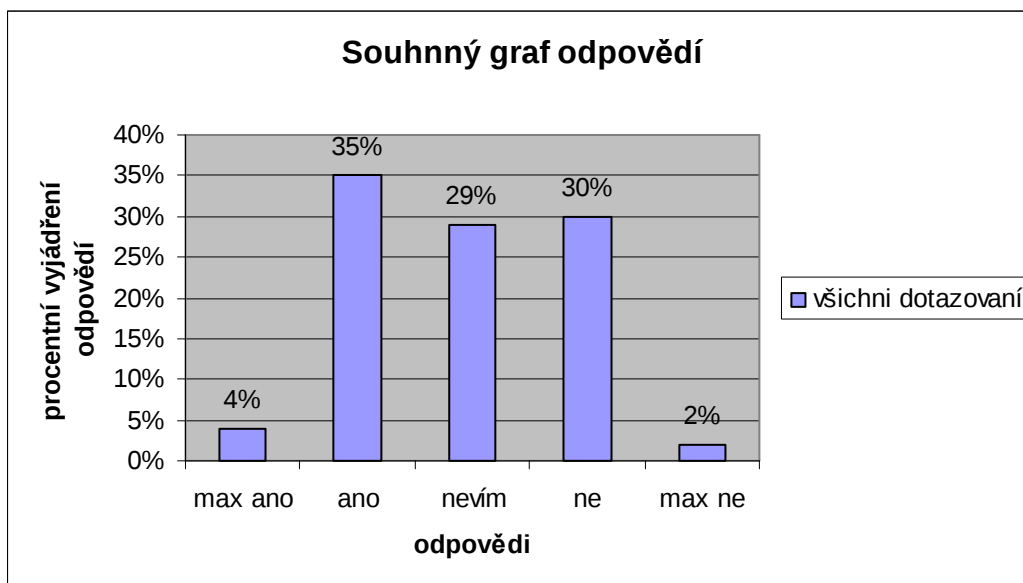
3.4.5. Souhrnné výsledky

	max ano	ano	nevím	ne	max ne
Dělníci	3%	35%	30%	27%	4%
Střední management	4%	40%	21%	34%	1%
Referenti	4%	32%	35%	29%	2%

Tabulka 14: Souhrnné výsledky



Graf 5: Výsledky dle pracovních pozic



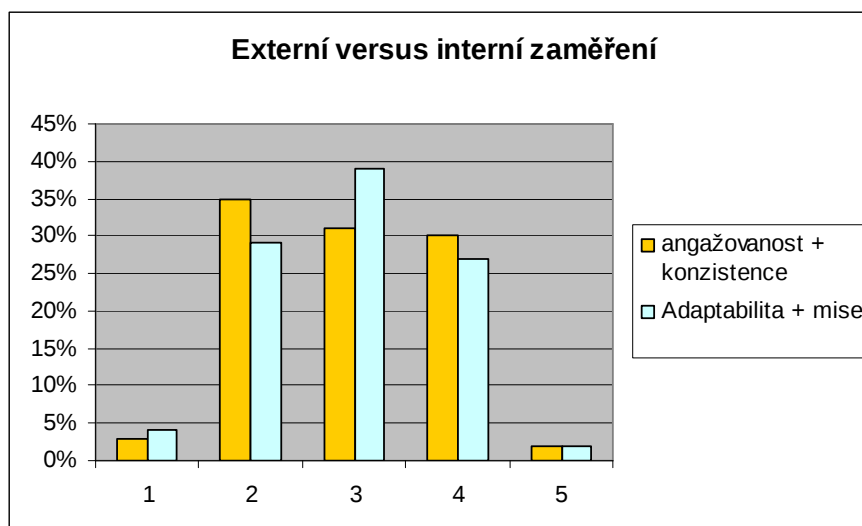
Graf 6: Souhrnný graf

Poměrem kladných a záporných odpovědí u jednotlivých dotazovaných skupin stávající podnikovou kulturu nejlépe hodnotí střední management, následně pak dělnické profese a nejhůře referenti. Je nutné však vzít v úvahu okolnosti uvedené v kapitole 2.4. V souhrnném hodnocení můžeme konstatovat, že podniková kultura zkoumané organizace je spíše slabá (na to ukazuje již zmiňované vysoké procento odpovědí nevím u jednotlivých charakteristik), je vnímána vcelku nevyhraněně, i přesto v celkové četnosti odpovědí převažuje kladné hodnocení poměrem 5:4. Vysoké procento odpovědí „nevím“ je však alarmující a bylo by vhodné, aby organizace začala cílevědomě pracovat na utváření žádoucí podnikové kultury, která by byla pochopena a přijímána většinou zaměstnanců. Jak bylo uvedeno v teoretické části, organizační kultura vzniká a dále se vyvíjí, přestože v organizaci neexistuje přímo strategie pro její vytváření. Pokud ale chceme v organizaci vytvořit žádoucí, silnou podnikovou kulturu, není možné spoléhat se pouze na její samovolné utváření a začít pracovat na strategiích, které povedou k jejímu zlepšení. Z teoretické části pak dále vyplývá, že vytvořit žádoucí, silnou podnikovou kulturu však nelze prostřednictvím několika aktivit, ale je nutné vytvořit si jasnou vizi, strategicky a kontextuálně přiměřenou, tzn. v souladu s celkovou firemní strategií a v souladu s požadavky prostředí, ve kterém firma existuje.

Externí versus interní zaměření

	max ano	ano	nevím	ne	max ne
angažovanost + konzistence	3%	35%	31%	30%	2%
adaptabilita + mise	4%	29%	39%	27%	2%

Tabulka 15: Externí versus interní zaměření – výsledky



Graf 7: Externí versus interní zaměření

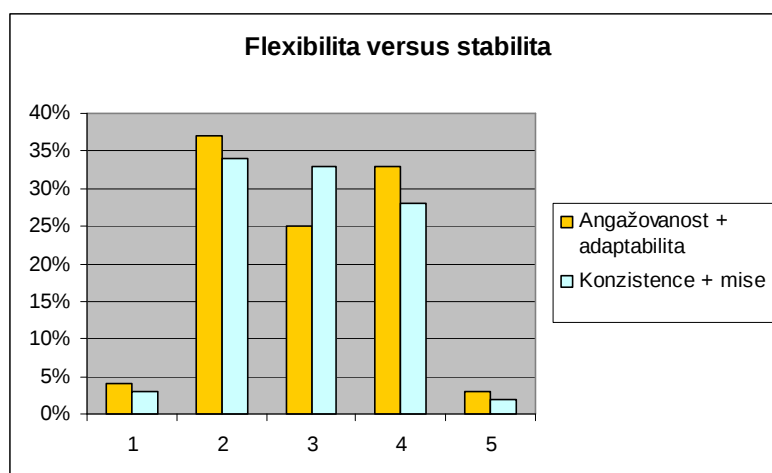
Na základě výše uvedeného grafu je možné konstatovat, že externí či interní zaměření organizace není jasně vymezené, směřuje však více k zaměření internímu, jelikož rozdíl pozitivních a negativních hodnot uváděných u angažovanosti a konzistence je vyšší než u adaptability a mise. Z důvodů výše uvedených není přihlíženo k odpovědím „nevím“.

Vzhledem k tomu, že angažovanost a konzistence představují vnitřní dynamiku organizace, můžeme říci, že zaměstnanci zkoumané organizace ji vnímají spíše jako interně zaměřenou.

Flexibilita versus stabilita

	max ano	ano	nevím	ne	max ne
angažovanost + adaptabilita	4%	37%	25%	33%	3%
konzistence + mise	3%	34%	33%	28%	2%

Tabulka 16: Flexibilita versus stabilita – výsledky



Graf 8: Flexibilita versus stabilita

Na základě získaných dat je stejně jako u interního versus externího zaměření zřejmá nevyhraněnost organizace, i přesto lze ze získaných výsledků odvodit, že více směřuje k konzistenci a misi (rozdíly kladných a záporných hodnocení jsou nepatrně vyšší), to znamená, že organizace je více stabilní než flexibilní (má nižší schopnost přijímat a reagovat na nové změny a více klade důraz na kontrolu a stabilitu).

3.5. Navrhovaná opatření pro zlepšení firemní kultury

Na základě výsledků mnou provedeného výzkumu, jehož podkladem se stal dotazník D.Denisona Organizational Culture Survey mohu doporučit následující.

Výzkum ukázal, že povědomí o vizích firmy mají pouze určité pracovní pozice, konkrétně střední management. Na základě poznatků uvedených v teoretické části je nutné, aby **vize společnosti a směr působení firmy byly komunikovány všem zaměstnancům**. Zaměstnanci, mající vliv na rozhodování týkají se jejich práce se cítí být cennou součástí firmy a plně si uvědomují, že svou prací přispívají k dosahování firemních cílů pouze v případě, že jsou jim tyto cíle známy. Pracovníci by měli znát nejen vizi a směr, kterým se firma ubírá, ale také svou individuální roli při dosahování úspěchu. Pocit smysluplnosti a sounáležitosti je nenahraditelnou formou pracovní motivace. Výkonnost firmy značně závisí na stupni angažovanosti a participace všech jejích zaměstnanců. K tomuto účelu je možné využít vlastní periodikum firmy.

Bylo by vhodné, aby management firmy vytvořil **dokument, kde by byly parametry žádoucí firemní kultury vymezeny a zaznamenány**. Měl by být dostupný a každý zaměstnanec by měl být s jeho obsahem seznámen. Vhodně zformulovaná žádoucí firemní kultura pomůže zaměstnancům rychle pochopit principy a zásady firmy. Jednotlivé požadavky musí být zaměstnancům nejen zprostředkovány, ale musí jim být umožněno nové vzorce jednání a hodnot vyzkoušet a ověřit. To se děje formou vzdělávání a tréninku. Je nutné tedy odpovídajícím způsobem investovat do jejich vzdělávání a zabezpečit tak soustavný rozvoj jejich znalostí a dovedností.

Neustálé vzdělávání a osobní rozvoj managementu i pracovníků firmy jsou nezbytné pro zvyšování výkonů a získání konkurenčních výhod. Většina organizací ve vyspělých zemích věnuje vzdělávání trvalou pozornost a má vypracovanou koncepci vzdělávání. V neposlední řadě péče o rozvoj a vzdělání pracovníků přináší dobrou pověst organizace a usnadňuje tak výběr a stabilitu pracovníků.

Pracovníci, včetně středních i vyšších manažerů mají dnes obvykle dobré odborné znalosti, vzdělání a zkušenosti ve svých profesích. Bohužel jejich znalosti na úseku komunikací, vzájemných vztahů, podnikové kultury, lidských zdrojů, intrik a mobbingu, změn, procesního myšlení, loajality ... atd. jsou většinou na velmi nízké úrovni.

Dále bych podrobněji uvedla návrhy na vzdělávání jednotlivých cílových skupin :

Vrcholový management - vhodné jsou workshopy na jasně danou dílčí oblast (jedna dílčí oblast na jedno setkání, půldenní či celodenní; alternativní forma je externí vícedenní soustředění pro řešení komplexnějších problémů) pro skupinu vrcholových manažerů (což znamená vrcholové vedení, odborní ředitelé; popř. jiní klíčoví pracovníci). Každé téma je připraveno s lektory dle podnikových reálií. Předem jsou k dispozici podkladové materiály a pokud je to možné, tak také podněty či otázky a jejich možná řešení. Nejdůležitějším výstupem je hodnocení účastníků a rozpracované náměty identifikovaných témat do podoby návrhů zadání rozvojových změnových projektů.

Střední management - větší skupiny zaměstnanců, se kterými se počítá v rozvojových projektech. Interaktivní pracovní setkání na stanovená témata (ta jsou v podstatě stejná jako okruhy pro vrcholový management, liší se pochopitelně obsahem

a částečně i formou), zaměřená na získání, pochopení a procvičení praktických dovedností. Snahou je vyjasnit si a pochopit navrhovaná řešení, nikoli je hledat. Na základě hodnocení celkové úrovně účastníků lze sestavit rozšířený vzdělávací program.

Skupiny vybraných pracovníků – jedná se o speciální tréninky, zaměřené na rozvoj schopností a dovedností vybraných konkrétních pracovníků. Připravit si ve spolupráci s lektory spolu se zodpovědným řídicím pracovníkem přesně to, co spolupracovníky trápí a co vyřeší jejich problémy a radikálně zvýší jejich výkonnost. Ať už se jedná o metody komunikace, manažerských dovedností (řízení času, porad, vyjednávání) a využívání informační technologie či způsob využívání standardních prostředků .

Dalším z doporučení je **vytvoření etického kodexu** tedy dokumentu, který upravuje obecné i konkrétní normy chování v dané organizaci, který je jasný a srozumitelný všem a se kterým by se většina zaměstnanců mohla ztotožnit. (viz kapitola 1.1.4.)

Návrh etického kodexu

Hlavní zásady

- dodržujeme zákony, základní lidské hodnoty a přístupy v podnikání, pracujeme ve shodě s předpisy a vnitřními normami firmy
- při vývoji, výrobě, prodeji i poskytování služeb se řídíme přáními svých zákazníků
- směřujeme k neustálému zlepšování svých výrobků a procesů tak, aby byla zvyšována podnikatelská úspěšnost při zachování etických standardů, neustále hledáme nové způsoby řešení a aplikujeme je na zlepšování stávajících procesů
- pracujeme tak, jako bychom pracovali pro sebe, zákazník to ocení
- nepřipouštíme chování odporující pravidlům etického chování a udržujeme jasné pracovní vztahy
- zákazník je pro nás na prvním místě, usilujeme o naplnění jeho očekávání, při všech jednáních uplatňujeme korektnost, zdvořilost a vstřícnost

- chráníme majetek firmy a zajišťujeme jeho účinné používání
- zabezpečujeme profesní růst, soustavně zvyšujeme svou odbornost

Životní prostředí

- dbáme na prevenci znečišťování životního prostředí, jsme si vědomi, že určité zdroje jsou omezené a je třeba je užívat zodpovědně
- dodržujeme pravidla bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a ochrany našeho společného životního prostředí

Vztahy mezi námi a okolím

- podporujeme otevřenou komunikaci, respektujeme se navzájem
- neuvádíme vědomě v omyl ani veřejnost, ani spolupracovníky
- uvědomujeme si své závazky k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, konkurentům i širší veřejnosti, vycházíme z toho, že čestnost vůči všem subjektům je předpokladem úspěšné a trvalé spolupráce

Konkurence

- konkurenční výhodou je stále kvalitnější výkon, svědomitost a odpovědnější přístup, v konkurenčním boji si počínáme rázně, ale čestně

Dalšími doporučeními jsou ***zjišťování spokojenosti zaměstnanců***, uspokojování jejich individuálních potřeb, zvýšení flexibility systému odměňování, poskytování zpětné vazby, prožitku úspěchu atd. Důležitá je ***otevřenost procesu rozhodování*** a informování zaměstnanců, zapojování pracovníků do plánovacích a rozhodovacích procesů a také ***otevřená interní komunikace*** a spolupráce. Hodnoty firmy by měly být demonstrovány a prosazovány při každé vhodné příležitosti a jejich důležitosti by mělo odpovídat každodenní rozhodování a jednání managementu, hodnocení a odměňování pracovníků. ***Každý dílčí úspěch organizace by měl být zaměstnancům prezentován.***

Úroveň firemní kultury a jejího vlivu na spokojenost pracovníků je zásadní a měla by být ***pravidelně hodnocena***. Výsledky přezkoumání vlivu firemní kultury na celkovou výkonnost organizace potvrdí, zda je kultura správně vymezena a utvářena.

Ekonomická náročnost - při tvorbě nové koncepce firemní kultury se na její formulaci mohou podílet různé skupiny pracovníků:

- Změna kultury je záležitostí vedení podniku – nová pravidla a zásady firemní kultury formulují vedoucí pracovníci a vrcholový management.
- Výzkum v podniku – pro analýzu současné a koncepci nové firemní kultury je využíván průzkum zpracovaný středním managementem. Vzhledem k tomu, že je tento postup komplexnější a přináší informace z více zdrojů, jsou změny v něm navržené považovány za snadněji akceptovatelné a realizovatelné.
- Konzultace se zaměstnanci různých odborností a odlišného postavení ve firmě, kteří vytvoří tým sestavený z pracovníků různých profesí.

Aby byla zajištěna efektivita vzdělávání, měly by být vytvořeny nejen organizační, ale také finanční předpoklady a určeny cílové skupiny vzdělávání (viz výše). Ekonomicky výhodné jsou firemní kurzy, které ušetří cestovní náklady, ubytování a cestovní náhrady.

Vedení společnosti bych doporučila účast v programu evropského sociálního fondu zaštiťovaného MPSV s názvem „Školení je šance“, kde je možnost dosáhnout **dotace až do výše 100% na vzdělávací aktivity**. Jedná se o odborných školení, která jsou vhodná ke zvýšení kvalifikace zaměstnanců a rovněž jsou přínosem pro společnost. Společnost již má v tomto směru své zkušenosti, neboť úspěšně zrealizovala vzdělávací projekt určený všem skupinám zaměstnanců pod názvem „KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. - konkurenceschopný zaměstnavatel“. V projektu bylo proškoleno, případně seznámeno s novými trendy v oblastech dotýkajících se strojírenské společnosti celkem 186 zaměstnanců. Projekt byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a Státním rozpočtem ČR do výše 60% celkových nákladů, které představovaly cca 6 mil. korun. Na jeho realizaci se podíleli kmenoví zaměstnanci formou dohod o provedení práce (60% mzdových nákladů bylo hrazeno z Evropského sociálního fondu). Byl směřován k modelu celoživotního vzdělávání osob s potřebou vytvořit trvalou součást firemní kultury v oblasti vzdělávání pracovníků.

Z hlediska celkového řízení firemní kultury je důležitá odpovědnost vedoucích dílčích celků firmy, tedy manažerů, za chování, přístupy a hodnoty sdílené v týmech a v útvech. Je nutné zajistit investice do rozvoje firemní kultury v odpovídající výši. Tyto prostředky, které směřují do ovlivňování přístupů a hodnot pracovníků jsou

vkładem do budoucího růstu firmy, jejich návratnost je při správném řízení kultury zaručena.

4. ZÁVĚR

Hlavní přínos dobře utvářené firemní kultury lze vidět ve zvýšené výkonnosti firmy. Silná firemní kultura se odráží ve finančních i nefinančních ukazatelích a je tak konkurenční výhodou. K finančním ukazatelům patří zvyšující se objem prodeje, rostoucí tržní podíl, vyšší produktivita, k nefinančním pak vysoká míra spokojenosti a loajality zaměstnanců i zákazníků.

Kulturu organizace je třeba vytvářet a nepřetržitě rozvíjet, a tento důležitý úkol musí mít management neustále na zřeteli. Jednotlivým pracovníkům je jasné, že rozhodnutí managementu musí být respektována, ale předpokládají, že jakékoliv změny, které ovlivňují jejich práci, s nimi budou předem prodiskutovány. V současné době cítí mnozí pracovníci obavy z otevřené komunikace a vyjádření vlastního názoru. Je důležité odstraňovat autoritářský přístup, nadřazenost, netoleranci a podceňování jiných. Poměrně nízká je i vzájemná tolerance mezi pracovníky. Pracovníci na dělnických pozicích jsou ve svých názorech otevřenější a více kritičtí. Organizaci by bylo třeba omladit (většina dotazovaných je nad 50 let). Pozitivně je třeba hodnotit znalost cílů a zájem o rozvoj vlastní kvalifikace. Patrně je slabé povědomí zaměstnanců o jejich podílu na úspěších organizace a na plnění cílů. Pro zvýšení motivace pracovníků je nutné, aby management organizace využil i morálního ocenění.

V současnosti se do popředí stále více dostává otázka podnikové etiky, jakožto hledání a formování nových ekonomických přístupů v podnikání jako takovému. Podnikání je chápáno jako aktivita, která má svou ekonomickou, sociální a enviromentální odpovědnost. Základní otázkou je, jak zachovat konkurenceschopnost a přitom jednat v rámci podnikatelského prostředí eticky. Vhodně nastavená firemní kultura k tomu vytváří předpoklady.

Firemní kulturu nemůžeme změnit jednorázově ze dne na den. Změna kultury je dlouhodobou záležitostí, která probíhá pod vlivem mnoha faktorů, avšak jen některé z nich jsou pod přímou kontrolou managementu. Úspěšnost změn je vždy závislá na lidech, jestli se pracovníci ztotožní s novými normami a hodnotami. Změny lze dosáhnout převážně za použití prvků strategie, struktury a organizace. Ve firmě je nutné vytvořit nové komunikační cesty, kontrolní mechanismy, nová kritéria pro obsazování pracovních pozic, nový systém vzdělávání atd. Pro každou firmu je vhodná

taková firemní kultura, která maximálně podporuje dosažení jejich cílů, odpovídá strategii firmy.

Účinky dobře nastavené a správně řízené firemní kultury se projeví v rostoucí spokojenosti vedení s prací a výkony zaměstnanců, v rostoucím vědomí sounáležitosti pracovníků s firmou, v klesající četnosti osobních konfliktů mezi pracovníky, ve vyjasnění kompetencí firmy a její pozici v rámci konkurenčního prostředí. Celkově se zlepšuje image a společenské akceptování firmy.

Výzkum, který je součástí mé diplomové práce, ačkoli byl prováděn svědomitě, je nutné brát spíše jako orientační. Domnívám se však, že pro potřeby práce je dostačující. Z něho plynoucí závěry budou poskytnuty vedení firmy jako podklad pro další šetření. Byl realizován v konkrétní firmě a managementu poskytnul obraz toho, jak zaměstnanci vnímají firemní prostředí. I přesto se domnívám, že tento můj výzkum, může být a bude alespoň malým přínosem a impulzem k zabývání se tímto tématem v podmínkách dané organizace.

5. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Moc, vliv, autorita. Praha: Management Press, 2001, 126 s. ISBN 80-7261-053-8.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
3. BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996, 344 s. ISBN 80-85839-09-1.
4. DRDLA, M., RAIS, K. Řízení změn ve firmě. Praha: Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.
5. DYTRT, Zdeněk a kol. Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada Publishing, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
6. KACHAŇÁKOVÁ, A. Podniková kultura. Bratislava: Ekonóm, 2008, 103 s. ISBN 978-80-225-2424-7.
7. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
8. LUKEŠ, M., NOVÝ, I. Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. Praha: Management Press, 2005, 261 s. ISBN 80-7261-125-9.
9. PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. Etické řízení ve firmě. Praha : Grada Publishing, 2007. 168s. ISBN 978-80-247-1621-3.
10. ROLNÝ, I. Etika v podnikové strategii. Ostrava: Key Publishing, 2007, 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8.

11. SEKNIČKA, P. a kol. Úvod do hospodářské etiky. Praha: Kodex Bohemia, 1997. 192 s. ISBN 80-85963-40-X.
12. ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. 88s. ISBN 80 – 7357 046-7.
13. ŠTIKAR, J. Psychologie ve světě práce. Praha : Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

Internetové zdroje

14. Denison Consulting [online]. 2007 [cit. 2009-02-20]. Dostupný z WWW: www.denisonconsulting.com.

6. SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Tabulka 1: Pohlaví	56
Tabulka 2: Pracovní pozice.....	56
Tabulka 3: Délka pracovní činnosti referentů	56
Tabulka 4: Délka pracovní činnosti středního managementu.....	57
Tabulka 5: Délka pracovní činnosti dělníků	57
Tabulka 6: Angažovanost - výsledky.....	59
Tabulka 7: Angažovanost – indexy	59
Tabulka 8: Konzistence - výsledky.....	60
Tabulka 9: Konzistence - indexy	60
Tabulka 10: Adaptabilita - výsledky.....	61
Tabulka 11: Adaptabilita - indexy	62
Tabulka 12: Mise - výsledky	63
Tabulka 13: Mise - indexy	63
Tabulka 14: Souhrnné výsledky	64
Tabulka 15: Externí versus interní zaměření.....	66
Tabulka 16: Flexibilita versus stabilita – výsledky	66
Graf 1: Angažovanost	59
Graf 2: Konzistence	60
Graf 3: Adaptabilita	62
Graf 4: Mise	63
Graf 5: Výsledky dle pracovních pozic	64
Graf 6: Souhrnný graf	65
Graf 7: Externí versus interní zaměření.....	66
Graf 8: Flexibilita versus stabilita.....	67
Obrázek 1: Struktura etiky v ekonomice (Rolný, 1998, s. 18)	15
Obrázek 2: Obecné funkce etického kodexu firmy (Rolný, 1998, s. 61)	17
Obrázek 3: Determinanty znaku podnikové kultury (Šigut, 2004, s.13)	21

Obrázek 4: Úrovně firemní kultury (Schein in Kachňáková, 2003, s.13)	23
Obrázek 5: Schématické znázornění Denisonova modelu ³	39
Obrázek 6: Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti firmy (Lukášová, Nový a kol. 2004)	40

7. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník DOCS

- a) anglická verze
- b) česká verze

Příloha 2: Terms of Use

Příloha 3: Thesis

8. PŘÍLOHY

Příloha 1 a)

Item	Trait	Index	IndexID	Reverse-coded?	Text
Q1	Involvement	Empowerment	1	No	Most employees are highly involved in their work.
Q2	Involvement	Empowerment	1	No	Decisions are usually made at the level where the best information is available.
Q3	Involvement	Empowerment	1	No	Information is widely shared so that everyone can get the information he or she needs when it's needed.
Q4	Involvement	Empowerment	1	No	Everyone believes that he or she can have a positive impact.
Q5	Involvement	Empowerment	1	No	Business planning is ongoing and involves everyone in the process to some degree.
Q6	Involvement	Team Orientation	2	No	Cooperation across different parts of the organization is actively encouraged.
Q7	Involvement	Team Orientation	2	No	People work like they are part of a team.
Q8	Involvement	Team Orientation	2	No	Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy.
Q9	Involvement	Team Orientation	2	No	Teams are our primary building blocks.
Q10	Involvement	Team Orientation	2	No	Work is organized so that each person can see the relationship between his or her job and the goals of the organization.
Q11	Involvement	Capability Development	3	No	Authority is delegated so that people can act on their own.
Q12	Involvement	Capability Development	3	No	The ""bench strength"" (capability of people) is constantly improving.
Q13	Involvement	Capability Development	3	No	There is continuous investment in the skills of employees.
Q14	Involvement	Capability Development	3	No	The capabilities of people are viewed as an important source of competitive advantage.
Q15	Involvement	Capability Development	3	Yes	<i>Problems often arise because we do not have the skills necessary to do the job.</i>
Q16	Consistency	Core Values	4	No	The leaders and managers ""practice what they preach.""
Q17	Consistency	Core Values	4	No	There is a characteristic management style and a distinct set of management practices.
Q18	Consistency	Core Values	4	No	There is a clear and consistent set of values that governs the way we do business.
Q19	Consistency	Core Values	4	No	Ignoring core values will get you in trouble.
Q20	Consistency	Core Values	4	No	There is an ethical code that guides our behavior and tells us right from wrong.
Q21	Consistency	Agreement	5	No	When disagreements occur, we work hard to achieve ""win-win"" solutions.
Q22	Consistency	Agreement	5	No	There is a ""strong"" culture.
Q23	Consistency	Agreement	5	No	It is easy to reach consensus, even on difficult issues.
Q24	Consistency	Agreement	5	Yes	<i>We often have trouble reaching agreement on key issues.</i>
Q25	Consistency	Agreement	5	No	There is a clear agreement about the right way and the wrong way to do things.

Q26	Consistency	Coordination & Integration	6	No	Our approach to doing business is very consistent and predictable.
Q27	Consistency	Coordination & Integration	6	No	People from different parts of the organization share a common perspective.
Q28	Consistency	Coordination & Integration	6	No	It is easy to coordinate projects across different parts of the organization.
Q29	Consistency	Coordination & Integration	6	Yes	<i>Working with someone from another part of this organization is like working with someone from a different organization.</i>
Q30	Consistency	Coordination & Integration	6	No	There is good alignment of goals across levels.
Q31	Adaptability	Creating Change	7	No	The way things are done is very flexible and easy to change.
Q32	Adaptability	Creating Change	7	No	We respond well to competitors and other changes in the business environment.
Q33	Adaptability	Creating Change	7	No	New and improved ways to do work are continually adopted.
Q34	Adaptability	Creating Change	7	Yes	<i>Attempts to create change usually meet with resistance.</i>
Q35	Adaptability	Creating Change	7	No	Different parts of the organization often cooperate to create change.
Q36	Adaptability	Customer Focus	8	No	Customer comments and recommendations often lead to changes.
Q37	Adaptability	Customer Focus	8	No	Customer input directly influences our decisions.
Q38	Adaptability	Customer Focus	8	No	All members have a deep understanding of customer wants and needs.
Q39	Adaptability	Customer Focus	8	Yes	<i>The interests of the customer often get ignored in our decisions.</i>
Q40	Adaptability	Customer Focus	8	No	We encourage direct contact with customers by our people.
Q41	Adaptability	Organizational Learning	9	No	We view failure as an opportunity for learning and improvement.
Q42	Adaptability	Organizational Learning	9	No	Innovation and risk taking are encouraged and rewarded.
Q43	Adaptability	Organizational Learning	9	Yes	<i>Lots of things ""fall between the cracks"".</i>
Q44	Adaptability	Organizational Learning	9	No	Learning is an important objective in our day-to-day work.
Q45	Adaptability	Organizational Learning	9	No	We make certain that the ""right hand knows what the left hand is doing.""
Q46	Mission	Strategic Direction & Intent	10	No	There is a long-term purpose and direction.
Q47	Mission	Strategic Direction & Intent	10	No	Our strategy leads other organizations to change the way they compete in the industry.
Q48	Mission	Strategic Direction & Intent	10	No	There is a clear mission that gives meaning and direction to our work.
Q49	Mission	Strategic Direction & Intent	10	No	There is a clear strategy for the future.
Q50	Mission	Strategic Direction & Intent	10	Yes	<i>Our strategic direction is unclear to me.</i>
Q51	Mission	Goals & Objectives	11	No	There is widespread agreement about goals.
Q52	Mission	Goals & Objectives	11	No	Leaders set goals that are ambitious, but realistic.
Q53	Mission	Goals &	11	No	The leadership has ""gone on record""

		Objectives			about the objectives we are trying to meet.
Q54	Mission	Goals & Objectives	11	No	We continuously track our progress against our stated goals.
Q55	Mission	Goals & Objectives	11	No	People understand what needs to be done for us to succeed in the long run.
Q56	Mission	Vision	12	No	We have a shared vision of what the organization will be like in the future.
Q57	Mission	Vision	12	No	Leaders have a long-term viewpoint.
Q58	Mission	Vision	12	Yes	<i>Short-term thinking often compromises our long-term vision.</i>
Q59	Mission	Vision	12	No	Our vision creates excitement and motivation for our employees.
Q60	Mission	Vision	12	No	We are able to meet short-term demands without compromising our long-term vision.

These 60 questions are preceeded by the following text (usually as a page header):

"In this organization... "

Příloha 1 b)

OCS - Organizational Culture Survey, D. Denison

Následující dotazník slouží ke zjištění stavu firemní kultury podniku, ve kterém jste zaměstnáni. Výsledky šetření budou použity k analýze současného stavu a na jejich základě budou podány návrhy ke zlepšení, příp.změně existující kultury organizace. Vaše odpovědi zůstanou zcela anonymní a vedení firmy bude předložen pouze souhrnný výsledek šetření.

Prosím vyberte :

Pohlaví :

- Žena
- Muž

Věk :

- do 30 ti let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 50 a více let

U organizace pracuji :

- Méně než 6 měsíců
- 1 – 2 roky
- 6 – 10 let
- Do 1 roku
- 3 – 5 let
- 10 let a více

Pracovní pozice :

- Dělnická profese
- Referent, specialista
- Střední management

Při vyplňování dotazníku použijte hodnotící škálu od 1 do 5 následovně :

- 1 – maximálně souhlasím 2 – souhlasím
3 – nevím 4 – nesouhlasím 5 – maximálně nesouhlasím

		maximálně ano	ano	nevím	ne	maximálně ne
1	Většina zaměstnanců se velmi zajímá o svojí práci.	1	2	3	4	5
2	Rozhodnutí jsou zpravidla dělána na úrovni, kde jsou dostupné nejlepší informace.	1	2	3	4	5
3	Informace jsou široce sdíleny, takže každý je dostane, kdykoli je potřebuje.	1	2	3	4	5
4	Věříme, že u nás ve firmě můžeme věci pozitivně ovlivňovat.	1	2	3	4	5
5	Probíhající podnikatelské plánování se v určité míře týká každého.	1	2	3	4	5
6	Spolupráce mezi různými částmi organizace je aktivně podporována.	1	2	3	4	5

		maximálně ano	ano	nevím	ne	maximálně ne
7	U nás ve firmě je zvykem pracovat jako součást týmu.	1	2	3	4	5
8	Týmová práce je při plnění úkolů upřednostňována před samostatnou.	1	2	3	4	5
9	Pracovní skupiny jsou základními stavebními bloky.	1	2	3	4	5
10	Práce je organizována tak, že každý může vidět vztah mezi svou prací a firemními cíli.	1	2	3	4	5
12	Schopnosti lidí jsou stále zdokonalovány.	1	2	3	4	5
13	Do odbornosti lidí se investuje.	1	2	3	4	5
14	Schopnosti lidí jsou posuzovány jako důležitý zdroj konkurenční výhody.	1	2	3	4	5
15	Problémy často vznikají, protože nemáme potřebné znalosti pro výkon práce.	1	2	3	4	5
16	Vedoucí a manažeři jednají v souladu s tím, co říkají.	1	2	3	4	5
17	Existuje charakteristický manažerský styl řízení a jasný soubor manažerských postupů.	1	2	3	4	5
18	Existuje jasná představa vedení o způsobu podnikání.	1	2	3	4	5
19	Ignorování základních hodnot přináší problémy.	1	2	3	4	5
20	Existují etický kodex, které řídí naše chování a pomáhají nám rozeznat správné od nesprávného.	1	2	3	4	5
21	Když se objeví nedorozumění, pracujeme usilovně, abychom dosáhli oboustranně výhodného řešení.	1	2	3	4	5
22	Existuje "silná" podniková kultura.	1	2	3	4	5
23	Dokonce i v obtížných situacích je snadné dosáhnout shody.	1	2	3	4	5
24	Často máme potíže při dosahování shody v klíčových záležitostech.	1	2	3	4	5
25	Existuje představa o správném a nesprávném způsobu, jak co dělat.	1	2	3	4	5
26	Náš přístup k úkolům je jasný a předvídatelný.	1	2	3	4	5

		maximálně ano	ano	nevím	ne	maximálně ne
27	Lidé v různých částí organizace sdílejí společnou perspektivu.	1	2	3	4	5
28	Je snadné koordinovat projekty napříč různými částmi organizace.	1	2	3	4	5
29	Spolupracovat s někým z jiné části této organizace je stejné, jako pracovat s někým z jiné firmy.	1	2	3	4	5
30	Existuje dobré vytyčení cílů napříč jednotlivými úrovněmi.	1	2	3	4	5
31	Způsob, jak jsou věci prováděny, je velmi pružný a snadno změnitelný.	1	2	3	4	5
32	Na konkurenci a jiné změny v podnikatelském prostředí reagujeme dobře.	1	2	3	4	5
33	Stále jsou přijímány nové a vylepšené způsoby práce.	1	2	3	4	5
34	Pokusy o tvorbu změny se obvykle setkávají s odporem.	1	2	3	4	5
35	Různé části organizace často spolupracují na tvorbě změny.	1	2	3	4	5
36	Připomínky a doporučení zákazníků často vedou ke změnám.	1	2	3	4	5
37	Vstup zákazníka přímo ovlivňuje naše rozhodnutí.	1	2	3	4	5
38	Všichni zaměstnanci mají hluboké porozumění pro přání a potřeby zákazníka.	1	2	3	4	5
39	Zájmy zákazníka jsou v našich rozhodnutích často ignorovány.	1	2	3	4	5
40	Podporujeme přímý kontakt našich lidí se zákazníky.	1	2	3	4	5
41	Na neúspěch pohlížíme jako na příležitost k učení a zdokonalování se.	1	2	3	4	5
42	Zlepšování a převzetí rizika jsou povzbuzovány a odměňovány.	1	2	3	4	5
43	Mnoho věcí zůstane bez odezvy, "zapadne".	1	2	3	4	5
44	Učení je důležitým úkolem naší každodenní práci.	1	2	3	4	5
45	Ověřujeme si, že "pravá ruka ví, co dělá levá".	1	2	3	4	5

		maximálně ano	ano	nevím	ne	maximálně ne
46	Existuje dlouhodobý cíl a směr.	1	2	3	4	5
47	Naše strategie udává jiným organizacím směr, jak změnit způsob konkurenčního chování v průmyslu.	1	2	3	4	5
48	Existuje jasné poslání, které dává význam a směr naší práci.	1	2	3	4	5
49	Existuje jasná strategie pro budoucnost.	1	2	3	4	5
50	Náš strategický záměr je mi nejasný.	1	2	3	4	5
51	Pokud jde o cíle existuje obecně rozšířená shoda.	1	2	3	4	5
52	Vedoucí stanovují cíle, které jsou ambiciózní, ale realistické.	1	2	3	4	5
53	Vůdčí schopnosti jsou veřejně deklarovány v cílech, které se snažíme splnit.	1	2	3	4	5
54	Průběžně sledujeme, jak pokračujeme v plnění cílů, které jsme si stanovili.	1	2	3	4	5
55	Lidé vědí, co je třeba udělat k tomu, abychom byli dlouhodobě úspěšní.	1	2	3	4	5
56	Máme společné vize o tom, jaká by měla být organizace v budoucnosti.	1	2	3	4	5
57	Vedoucí vidí daleko dopředu.	1	2	3	4	5
58	Krátkodobé názory jsou často na úkor dlouhodobé vize.	1	2	3	4	5
59	Naše vize je povzbuzením a motivací pro zaměstnance.	1	2	3	4	5
60	Jsme schopni plnit krátkodobé požadavky, aniž bychom slevovali z naší dlouhodobé vize	1	2	3	4	5



Bringing Organizational Culture and Leadership to the Bottom Line™

Terms of Use for Researchers

We are interested in supporting academic research efforts. This document is intended to explain the terms of use for a researcher to use the Denison Consulting content. These terms apply to the items, indices, traits and model for the Denison Organizational Culture Survey, the Denison Leadership Development Survey, the Culture and Leadership Change Monitors, the Denison Team 360 and all other Denison products. The terms also apply to the Denison process and all accompaniments such as the normative databases, report formats, online survey tools, content on the website and supporting feedback materials.

Our Terms of Use are:

1. All content and products as defined above are copyrighted and owned by Denison Consulting. All rights reserved.
2. With permission from Denison Consulting, researchers may use items from the survey products. The items and resulting data will be used solely for research purposes.
3. Items, other measures and data will be kept confidential and not shared with anyone outside of the research group.
4. Use of the materials must be properly acknowledged in the manuscript and any resulting publications and presentations.
5. Denison Consulting will receive a copy of any research done on the data (papers, dissertation, presentations, follow-up publications, etc.). The researchers will provide us copies of the raw data.
6. Denison Consulting will have an opportunity to review any manuscripts based on the data prior to submission for publication or presentation.
7. This agreement to share items or other materials does not require that Denison Consulting will contribute resources for data analysis, norming, report generation or processing. If any additional work is required, Denison Consulting will charge for the time in completing the project.
8. Denison Consulting reserves the right to revoke permission for use of the items or other resources at our discretion.
9. Use of the research for commercial purposes is a violation of this agreement. Commercial rights can be negotiated, but that requires a separate agreement.

To acknowledge receipt and understanding of these terms, please do one of the following.

1. Sign and date a copy of this agreement and mail or fax (734-302-4023) to Denison Consulting.
2. Send an email research@denisonconsulting.com with this original agreement attached. State in the email that you received and understand the terms.

Thank you for protecting our intellectual property and good luck with your research!

Subhawal Panabai
Signature

4.3.2009
Date

Příloha 3

Evaluation of corporate culture to build the concept of business ethics

Renata Šubrtová

Brno University of Technology, Czech Republic

My thesis, entitled Evaluation of corporate culture to build the concept of business ethics focuses on the research of corporate culture in the engineering firm with six hundred employees, located in Brno in the Czech Republic. The goal of this work is to analyze the content of corporate culture in this company using a qualitative (analysis of documents, interviews) and quantitative methods (questionnaire), then assess the content in relation to the effectiveness and achievement of the goals of the organization, and consulted on the basis of literature to propose necessary changes and progress.

The work is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part, on the basis of studying the scientific literature dealing explanation of the concept of corporate culture, its manifestations, features, levels, etc. The practical part will include a brief characteristics of the selected organization, a description of the research methods, and then analyze the results of the survey and on the basis of its conclusions, the definition of problem areas in the concept of culture and propose measure.

2. Completion of research in May 2009.

3. Research is conducted in the engineering company located in Brno, Czech Republic, which focuses on individual supply machinery especially in the field of chemical and petrochemical industry. It is also one of the largest Czech producer of cranes and lifting equipment. More than half of its production goes to foreign.

4. The work is part of the state tests (graduation) and is not part of any further research.