

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Podniková kultura

Monika Škarpová

© 2014 ČZU v Praze

Souhrn

Předkládaná diplomová práce na téma Podniková kultura pojednává o podnikové kultuře obecně, charakterizuje její prvky, strukturu, typologii a diagnostiku. Teoretická část diplomové práce vychází z literární rešerše a slouží k proniknutí do problematiky podnikové kultury, seznamuje se základními pojmy. V praktické části je analyzována a popsána podniková kultura společnosti Design Development CZ, s. r. o.. K výzkumu jsou použity metody: analýza vnitropodnikových dokumentů, pozorování, polostrukturovaný rozhovor, dotazníková metoda OCAI a dotazník pro zaměstnance společnosti. Na základě výše popsaných metod, je podniková kultura zhodnocena a jsou navrženy doporučení pro její zlepšení.

Klíčová slova:

podniková identita, podniková kultura, prvky podnikové kultury, typologie podnikové kultury, diagnostika podnikové kultury, hodnoty a normy, artefakty

Cíl a metodika práce

Cílem teoretické části práce je v teoretické rovině vymezit problematiku podnikové kultury. Cílem praktické části práce je charakterizovat a zhodnotit podnikovou kulturu společnosti Design Development CZ, s. r. o., určit typ podnikové kultury dle typologie a v případě nalezení nedostatků navrhnout změny v podnikové kultuře.

Na základě studia odborné literatury byla provedena literární rešerše podnikové kultury. Praktická část se zabývá analýzou a zhodnocením podnikové kultury společnosti Design Development CZ, s. r. o.. Ve vlastní části byla využita kombinace kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu určených k diagnostice podnikové kultury. Na základě analýzy interních dokumentů, pozorování a polostrukturovaných rozhovorů, je popsána struktura podnikové kultury společnosti dle modelu E. H. Scheina. Dále je provedena diagnostika podnikové kultury pomocí metody OCAI, na jejímž základě je určen typ podnikové kultury. A v poslední řadě je provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci za účelem zjištění spokojenosti a s cílem nalezení mezer v podnikové kultuře. Nakonec byly navrženy doporučení na zlepšení podnikové kultury.

Teoretická východiska

„Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení“ (Brose, Hentze, 1990 in Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 485). Dle R. Petříkové a kol. (2010) souvisí podniková kultura se synergií v podniku, s úspěchem a produktivitou firem. Důvodem proč vznikají firmy s dvěma a více zaměstnanci je víra, že nastane synergický efekt. Pokud je v podniku podporující podniková kultura, pak dva lidé dosahují vyššího výsledku, nežli by byl prostý součet jejich prací. Cejthamr V. a Dědina J. (2005) uvádějí že, podnikovou kulturu si lze představit jako síť s různými prvky a vztahy mezi nimi. Kulturní prvky jsou nejjednodušší strukturální jednotky, které představují základní stavební kameny podnikového kulturního systému, jsou jimi např. základní přesvědčení, hodnoty a normy, symboly, architektura, vybavení, dress code, rituály, ceremoniály, zvyklosti, organizační mluva atd. (Lukášová, 2010).

Charakteristika zvoleného subjektu

Firma Design Development CZ, s. r. o. je mladá dynamicky rostoucí developerská společnost se zaměřením na architekturu a design. Vizí společnosti je vytvářet jedinečné, nízkoenergetické projekty, s využitím nadstandardních materiálů a moderních technologií. Společnost chce vytvářet především místo pro život, kde budou její zákazníci šťastní (Design Development CZ, s. r. o., 2010 – 2014).

Shrnutí výsledků vlastní práce a návrhy na zlepšení

Z analýzy podnikové kultury je zřejmé, že společnost se snaží vycházet dobře se svými zákazníky a budovat si dobré jméno v očích veřejnosti. Zapomíná však, že s budováním image je nutné začít uvnitř společnosti, prostřednictvím podnikové kultury. Mezi hodnoty společnosti patří kvalitní pracovní síla, vztah s partnery, společenská odpovědnost a vztah se zákazníky, ale úplně je vynechán vztah se zaměstnanci a péče o ně. Společnost se soustředí zejména na viditelné projevy

podnikové kultury, jako jsou logo, architekturu společnosti a produkty vytvářené firmou. Mezery v podnikové kultuře má společnost především v oblasti vertikální komunikace, v oblasti řízení a vedení zaměstnanců a v oblasti již zmíněné péče o ně.

Dotazníkové šetření odhalilo následující mezery v podnikové kultuře: zaměstnanci mají pocit, že kvalita pracovního života ve společnosti stagnuje, až klesá. Polovina zaměstnanců nemá přesně definovanou svou pracovní náplň a nestihá plnit všechny zadané úkoly v pracovní době. Není proto výjimkou, že zaměstnanci pracují přesčas. Navíc většina z nich považuje své finanční ohodnocení za neadekvátní k vykonané práci. Kolem 70 % zaměstnanců uvažuje o odchodu ze společnosti v následujících dvanácti měsících. Názor na odchod by přehodnotili na základě vyšší mzdy, zlepšení komunikace s ředitelem, vyššího uznání nebo zavedení benefitů. Zaměstnanci jsou nespokojeni s vedením, vadí jim časové zaneprázdnění ředitele, nedelegování rozhodovacích pravomocí, malé ocenění, nedostatečná zpětná vazba k jejich výkonu, neadekvátní podpora, malé zaškolení a absence jakýchkoliv výhod nebo benefitů.

Autorka práce navrhuje zkvalitnit vnitropodnikovou komunikaci mezi zaměstnanci a ředitelem. Ke zkvalitnění komunikace je zapotřebí, aby měl pan ředitel více času na své zaměstnance, čehož je možné dosáhnout prostřednictvím delegování některých rozhodovacích pravomocí. Bylo by vhodné pravidelně komunikovat se svými zaměstnanci o jejich spokojenosti, problémech či nápadech. Toto by bylo možné uskutečnit např. formou pravidelných měsíčních meetingů s každým zaměstnancem. Společnost by se rovněž měla zaměřit na zvýšení kvality zaškolení nových zaměstnanců a měla by definovat náplň práce pro jednotlivé pracovní pozice, aby zaměstnanci věděli, co patří k jejich povinnostem. Pokud si společnost bude chtít do budoucna udržet své zaměstnance, bude muset zkvalitnit péči o ně. Autorka práce navrhuje na základě dotazníkového šetření zavést stravenky jako benefit pro zaměstnance. Tento výběr benefitu je pro společnost vhodný zejména z důvodu nemožnosti ohřátí vlastního obědu. Stravenky zvyšují motivaci, loajalitu a čistý příjem zaměstnanců a zároveň zaměstnavateli šetří náklady, protože jsou z padesáti pěti procent daňově uznatelným nákladem. Mezi další možnosti patří příspěvek

na penzijní připojištění, příspěvek na dopravu nebo zavedení kurzů anglického jazyka.

Aktuální stav podnikové kultury ve společnosti Design Development CZ, s. r. o. je možné typově definovat jako tržní kulturu s vysokým podílem kultury hierarchické a kultury adhokratické. Zaměstnanci by si však přáli výrazný posun od tržní kultury ke klanové. Bylo by tedy vhodné pokusit se o lidštější a empatictější přístup k zaměstnancům, více jim důvěřovat a poslouchat jejich názory a nápady. Zaměstnanci budou cítit participaci, důležitost a svůj přínos pro společnost, což přispěje k vyšší motivaci k práci a loajalitě k zaměstnavateli.

Seznam vybraných použitých zdrojů

Literatura:

BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.

CEJTHAMR, Václav a Jiří, DĚDINA. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.

Internetové zdroje:

DESIGN DEVELOPMENT CZ, s. r. o. *Design Development* [online]. Grafika: Der Zombie Identity. Webdesign: Krasl.cz, 2010 - 2014 [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: <http://design-development.cz/>