

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Podniková kultura

Monika Škarpová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Škarpová Monika

Podnikání a administrativa

Název práce

Podniková kultura

Anglický název

Corporate Culture

Cíle práce

Cílem práce je v teoretické rovině vymezit problematiku podnikové kultury. Cílem praktické části práce je charakterizovat a zhodnotit podnikovou kulturu a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části – teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Harmonogram zpracování

1. Formulace cíle a nástin metodiky práce: 11/2012 – 2/2013
2. Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2012 – 8/2013
3. Charakteristika zvoleného subjektu: 9/2013
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu: 9/2013 – 12/2013
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů: 12/2013 – 2/2014
6. Formální dokončení práce a její odevzdání na katedru: 3/2014

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

podniková identita, podniková kultura, typologie podnikové kultury, diagnostika podnikové kultury

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. - Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. vydání, Management Press s.r.o., 2007, 798 s. ISBN 978-80-726-169-0
BĚLOHLÁVEK, František a kol. Management. 1. vydání, Computer Press a. s., 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X
BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. 2003. 287 s. ISBN 80-7226-763
HOFSTEDE, G. – Kultura a organizace: Software lidské mysli. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova Praha, Filosofická fakulta, 1999, ISBN 80-85899-72-8.
LUKÁŠOVÁ, R. - NOVÝ, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
PŘÍBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi, 1. vyd., Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-245-0761-7
ŠÍGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-046-7.
VEBER, Jaromír a kol. Management. 1. Vyd., Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Vedoucí práce

Kuralová Kateřina, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

listopad 2014

Elektronicky schváleno dne 29.10.2013

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5.12.2013

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "*Podniková kultura*" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25. 11. 2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Kateřině Kuralové Ph. D. za odborné rady a pomoc při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Design Development CZ, s. r. o., především manažerce developmentu, paní Lence Hachranové, za umožnění provedení výzkumu, poskytnutí rozhovoru a mnoho cenných informací. Bez jejího svolení a pomoci by tato práce nevznikla. Děkuji také zaměstnancům za účast v dotazníkovém šetření, jejich názory a připomínky.

Podniková kultura

Corporate culture

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.

Summary

This thesis on the topic Corporate culture is about corporate culture in general, it characterizes its elements, structure, typology and diagnosis. The theoretical part of the thesis is based on a literature review and use to penetrate to the issue of corporate culture, introduces the basic concepts. In the practical part is analyzed and described corporate culture Design Development CZ, s. r. o. For the research are used methods: analysis of internal documents, observation, semistructured interview, questionnaire method OCAI and a questionnaire for employees. On the basis of these methods, the corporate culture is evaluated and there are proposed recommendations for improve.

Klíčová slova:

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

Keywords:

corporate identity, corporate culture, elements of corporate culture, typology of corporate culture, diagnostics of corporate culture, values and norms, artifacts

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika práce.....	12
3	Teoretická východiska	17
3.1	Podniková kultura jako součást image podniku.....	17
3.2	Pojem podniková kultura	18
3.3	Vznik a vývoj podnikové kultury	21
3.4	Význam podnikové kultury.....	22
3.5	Prvky podnikové kultury.....	23
3.6	Struktura podnikové kultury	26
3.7	Typologie podnikové kultury.....	31
3.7.1	Typologie formulovaná ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na něj	31
3.7.2	Typologie patologických obsahů kultury organizace	35
3.7.3	Typologie formulovaná ve vztahu k organizační struktuře	36
3.7.4	Typologie formulovaná ve vztahu k fázi vývoje organizace.....	38
3.8	Silná podniková kultura a její souvislosti	39
3.9	Diagnostika podnikové kultury.....	40
3.9.1	Kvalitativní metody diagnostiky podnikové kultury	41
3.9.2	Kvantitativní metody diagnostiky podnikové kultury	43
3.9.3	Vybrané dotazníkové metody pro diagnostiku podnikové kultury.....	45
4	Charakteristika zvoleného subjektu	48
4.1	Představení společnosti Design Development CZ, s. r. o.....	48

4.2	Historie společnosti.....	48
4.3	Předmět činnosti.....	49
4.4	Organizační struktura.....	49
5	Vlastní zpracování	51
5.1	Struktura podnikové kultury Design Development CZ, s. r. o.	51
5.1.1	Artefakty	52
5.1.2	Hodnoty	56
5.1.3	Základní přesvědčení	57
5.2	Diagnostika podnikové kultury dle metody OCAI	59
5.2.1	Hlavní rysy společnosti.....	60
5.2.2	Způsob vedení společnosti.....	61
5.2.3	Způsob řízení lidí.....	62
5.2.4	Pospolitost společnosti.....	64
5.2.5	Hlavní strategické faktory.....	65
5.2.6	Faktory úspěchu.....	67
5.2.7	Souhrnné zhodnocení všech oblastí podnikové kultury	69
5.3	Výsledky dotazníkového šetření	70
6	Návrhy a doporučení	84
6.1	Shrnutí výsledků vlastní práce	84
6.2	Návrhy na zlepšení.....	86
7	Závěr	88
8	Seznam použitých zdrojů	90
9	Přílohy	94

Seznam obrázků

Obrázek 1: Komponenty identity a image podniku	17
Obrázek 2: Scheinův model podnikové kultury	27
Obrázek 3: Model soupeřících hodnot Roberta E. Quinna a Kima S. Camerona	34
Obrázek 4: Fáze životního cyklu podniku dle L. M. Millera	38
Obrázek 5: Klasifikace dotazníkových metod	44
Obrázek 6: Příklad výstupu dotazníku metodou OCAI	47
Obrázek 7: Logo společnosti Design Development CZ, s. r. o.	52
Obrázek 8: Hlavní rysy společnosti	61
Obrázek 9: Způsob vedení společnosti	62
Obrázek 10: Způsob řízení lidí	64
Obrázek 11: Pospolitost společnosti	65
Obrázek 12: Hlavní strategické faktory	67
Obrázek 13: Faktory úspěchu	68
Obrázek 14: Souhrnný graf k dotazníku OCAI	70
Obrázek 15: Znalost pojmu „podniková kultura“	71
Obrázek 16: Znalost vize a strategie společnosti	71
Obrázek 17: Hrdost na práci ve společnosti	72
Obrázek 18: Vývoj kvality pracovního života	72

Obrázek 19: Vidina společnosti jako dobrého zaměstnavatele.....	73
Obrázek 20: Spokojenost s pracovní pozicí	73
Obrázek 21: Definování náplně práce zaměstnanců	74
Obrázek 22: Včasné plnění pracovních úkolů	74
Obrázek 23: Dostatečné finanční ohodnocení.....	75
Obrázek 24: Zvažování odchodu ze společnosti.....	75
Obrázek 25: Faktory změny názoru na odchod ze společnosti	76
Obrázek 26: Dobré vztahy se spolupracovníky	76
Obrázek 27: Přátelské vztahy mezi zaměstnanci	77
Obrázek 28: Sdělování osobních záležitostí mezi pracovníky.....	77
Obrázek 29: Scházení pracovníků mimo pracoviště.....	78
Obrázek 30: Názory zaměstnanců na pana ředitele	78
Obrázek 31: Delegování rozhodovacích pravomocí na zaměstnance.....	79
Obrázek 32: Oceňování zaměstnaneckých úspěchů	79
Obrázek 33: Dostatečná zpětná vazba.....	80
Obrázek 34: Dostatečná podpora rozvoje	81
Obrázek 35: Prospěšnost pracovní zkušenosti pro osobní rozvoj.....	81
Obrázek 36: Dostatečné zaškolení nových zaměstnanců.....	82
Obrázek 37: Zájem o benefity.....	82

Obrázek 38: Benefity dle oblíbenosti.....	83
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Typologie podnikové kultury dle T. E. Deal a A. A. Kennedyho.....	32
Tabulka 2: Hlavní rysy společnosti.....	60
Tabulka 3: Způsob vedení společnosti.....	62
Tabulka 4: Způsob řízení lidí	63
Tabulka 5: Pospolitost společnosti.....	65
Tabulka 6: Hlavní strategické faktory.....	66
Tabulka 7: Faktory úspěchu	68

1 Úvod

Slovo kultura se v dnešní době používá velmi často v různých souvislostech a mnoha významech. Často slýcháváme spojení jako „*kultura cestování*“, „*kultura stolování*“, „*jogurtová kultura*“, „*kulturní člověk*“, „*kulturní program*“, „*dům kultury*“ nebo „*podniková kultura*“. Slovo kultura se promítá do mnoha různých oblastí a lidé se jej naučili chápat ve více významech. A tak je to správně, protože kultura je typickým znakem lidské společnosti a bez ní, by toto slovo nemělo význam. Zahrnuje veškeré projevy sociálního života, zkrátka vše, co nevytvořila příroda.

Ještě před patnácti lety by téměř nikdo nevěděl, co si má představit pod pojmem „*podniková kultura*“ a dnes je toto spojení běžnou součástí výuky ve školách, manažerských kurzech a zároveň i často diskutovaným tématem článků v odborných časopisech nebo na webu.

Do styku s podnikovou kulturou přijde v podstatě téměř každá osoba v produktivním věku. I člověk, který o tomto pojmu nikdy neslyšel, se dříve nebo později může stát součástí nějaké podnikové kultury. Při nástupu do nové společnosti musí člověk respektovat hodnoty, normy, symboly, etiku, způsob chování i způsob komunikace. A respektováním těchto základních prvků se stává součástí celku – podnikové kultury společnosti.

Teoretická část diplomové práce se zabývá podnikovou kulturou všeobecně. Popisuje její postavení vedle identity a image, dále se zabývá jejím vznikem a vývojem, a charakterizuje kulturní prvky. Důležité jsou i části popisující typologie různých autorů a diagnostiku podnikové kultury.

Praktická část je založena na teoretických východiscích. Na základě metod popsaných v literární rešerši analyzuje, popisuje a typologicky zařazuje podnikovou kulturu společnosti Design Development CZ, s. r. o..

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl 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.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce byla vypracována dle níže sepsaných postupových kroků a za pomoci využití různých metod analýzy.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
 - Vyhledání a shromáždění literatury.
 - Zpracování kapitoly Teoretická východiska.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního a kvalitativního výzkumu (vlastní zpracování).
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce a tvorba závěru.

Formulace cíle a metodiky práce – nejdříve byl stanoven cíl, kterým bylo 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. A byla nastíněna a sepsána metodika práce, která byla v průběhu psaní rozšířena a ucelena.

Vyhledání a shromáždění literatury – shromážděná literatura byla využita pro zpracování kapitoly Teoretická východiska.

Zpracování kapitoly Teoretická východiska – tato kapitola byla zpracována na základě metody analýzy dokumentů. Miovský (2006, s. 238) definuje analýzu dokumentů jako „*široké spektrum dílčích metod a postupů sloužících k analýze jakéhokoli textového dokumentu s cílem objasnit jeho význam, identifikovat jeho stylistické a syntaktické zvláštnosti, případně určit jeho strukturu.*“ Veškerá použitá literatura je sepsána viz kap. 8 *Seznam použitých zdrojů*.

Charakteristika zvoleného subjektu – při charakteristice vybraného subjektu bude využita metoda analýzy podnikových dokumentů, pozorování a polostrukturovaný rozhovor. Všechny metody jsou popsány v následujícím bodě.

Realizace kvantitativního a kvalitativního výzkumu (vlastní zpracování) – ve vlastní části byla využita kombinace kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu určených k diagnostice podnikové kultury dle kap. 3.9 *Diagnostika podnikové kultury*. Pro vlastní zpracování byly vybrány následující metody výzkumu:

- pozorování,
- polostrukturovaný rozhovor s manažerkou pro strategii a development,
- polostrukturované rozhovory se třemi zaměstnanci společnosti,
- dotazníkové šetření.

Pozorování - „*Pozorování lze definovat takto: V daných podmínkách (P) provádí pozorovatel (A) systematická pozorování (B)*“ (Foret, Stávková, 2003, s. 47). „*Pozorování zpravidla probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní účasti pozorovaného a bez aktivního zasahování pozorovatele do pozorovaných skutečností. Při pozorování tedy nepokládáme lidem otázky, ale sledujeme, jak se chovají, jaké mají pocity aj*“ (Kozel, 2006, s. 138). Pozorování ve společnosti Design Development CZ, s. r. o. probíhalo v období 1. 6. 2014 – 1. 8. 2014. Jednalo se o formu zúčastněného pozorování. Bylo zaměřeno

na viditelné i méně viditelné prvky podnikové kultury materiální i nemateriální povahy. Především byl sledován způsob komunikace, atmosféra na pracovišti, vztahy s vedením, chování ředitele a taktéž vizuální podoba společnosti.

Polostrukturovaný rozhovor je „jedna z nejrozšířenějších forem rozhovoru. Zahrnuje širokou škálu rozhovorů mezi zcela strukturovanými a zcela nestrukturovanými rozhovory. Pro tazatele obsahuje závazné schéma, které specifikuje okruhy a témata pokládaných otázek. Obvykle je možné měnit znění otázek a pořadí jednotlivých okruhů podle situace. Tzv. jádro rozhovoru tvoří minimum otázek a témat, které je nutné probrat“ (Ježek, Vaculík, Wortner, 2006, s. 10). Polostrukturovaný rozhovor byl uskutečněn 18. 8. 2014 s paní Lenkou Hachranovou – manažerkou pro strategii a development společnosti. Rozhovor probíhal v uvolněné atmosféře v kanceláři paní manažerky. Jeho délka činila cca 1,5 hodiny. Rozhovor byl zaznamenáván formou poznámek a následně byly vybrány relevantní informace pro tuto diplomovou práci. Rámcově byly stanoveny následující témata:

- historie a současnost společnosti Design Development CZ, s. r. o.,
- strategie a vize do budoucnosti,
- organizační struktura společnosti a náplň práce zaměstnanců,
- hodnoty společnosti,
- vztah společnosti ke svým dodavatelům a zákazníkům,
- vztah k zaměstnancům a péče o ně.

V dalším kroku proběhl polostrukturovaný rozhovor se třemi vybranými zaměstnanci podniku s cílem pochopit jejich postoj k hodnotám společnosti a přiblížit se základním představám týkajících se vnitřního prostředí, vnějšího prostředí a podstaty pravdy. O základních představách a postojích zaměstnanci neradi hovoří, proto byli na základě pozorování vybráni tři komunikativní zaměstnanci společnosti. Polostrukturovaný rozhovor proběhl s každým zvlášť a byly uskutečněny 25. 8. 2014 v rozmezí dvou hodin. Rozhovory byly zaznamenávány formou poznámek a následně byla vybrána a zpracována relevantní data do této diplomové práce.

Rámcově se rozhovory týkaly následujících témat:

- názory a postoje k hodnotám a normám společnosti,
- mise a strategie společnosti z pohledu zaměstnanců,
- vnitřní prostředí, vztahy ve společnosti a akceptace nových členů,
- nedostatky podnikové kultury z pohledu zaměstnanců,
- podstata pravdy a proces rozhodování ve společnosti.

Dotazníkové šetření – patří do skupiny metod dotazování. *„Dotazníky jsou nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních údajů. Představují formuláře s otázkami, na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí. Dotazník je potřeba důkladně sestavit, vyzkoušet a zbavit chyb před vlastním použitím tzv. pilotáží“* (Kozel, 2006, s. 161). Dotazníkové šetření k analýze podnikové kultury společnosti Design Development CZ, s. r. o. mělo dvě části.

První část je modifikovaný dotazník OCAI dle K. S. Camerona a R. E. Quinna, který poslouží k určení typu podnikové kultury dle typologie těchto autorů. Modifikace dotazníku proběhla na základě výsledků z pilotáže původního dotazníku. Pilotáž byla provedena na dvou zaměstnancích společnosti, jimž se odpovědi zdály příliš dlouhé a přiznali nižší ochotu vyplnit dotazník z důvodu časové náročnosti. Proto byly odpovědi zkráceny a zformulovány do jednoslovných výrazů nebo krátkých vět. Původní OCAI dotazník (Cameron, Quinn, 2006, s. 26) lze nalézt v příloze 8. Metoda OCAI byla vybrána jako výzkumná metoda pro tuto diplomovou práci z celkem tří uvažovaných dotazníkových metod viz kap. 3.9.3 *Vybrané dotazníkové metody pro diagnostiku podnikové kultury* z toho důvodu, že jako jediná z těchto tří metod je legálně dostupná a bezplatně použitelná. Další dvě dotazníkové metody (DOCS, OCI) jsou ve vlastnictví soukromých společností (Denison Consulting, Human Synergistics) a jejich užití je zpoplatněno.

Druhá část dotazníku obsahuje dvacet pět otázek, rozdělených do pěti oblastí týkajících se základních představ, práce zaměstnance, vztahů se spolupracovníky, vztahů s vedením, benefitů, vzdělání a rozvoje zaměstnanců. Tyto oblasti byly

určeny jako stěžejní na základě pozorování a polostrukturovaných rozhovorů se třemi zaměstnanci. Cílem této části dotazníku je zjistit spokojenost zaměstnanců s kulturou podniku a zároveň odhalit mezery ve vybraných oblastech podnikové kultury. Dotazník obsahuje devatenáct uzavřených otázek, jednu polootevřenou otázkou a čtyři otevřené otázky. U uzavřených otázek je pro zjištění síly souhlasu či nesouhlasu použita Likertova škála: ano, spíše ano, nevím, spíše ne, ne. U polootevřené otázky je výčet možností, z kterých lze vybrat více možností nebo možnost „jiné“ a napsat zde svou variantu. Z důvodu pouhých osmi respondentů, u kterých je předem známo jejich pohlaví a věkové rozmezí, jsou v dotazníku vynechány identifikační údaje. Na konci dotazníku má každý respondent možnost vyjádřit svůj komentář k tématu, které v dotazníku chybělo a respondent na něj chce upozornit. Před samotným výzkumem proběhl předvýzkum formou pilotáže na vzorku dvou zaměstnanců. Pilotáží byla potvrzena srozumitelnost a vhodnost formulovaných otázek.

Samotný výzkum probíhal dne 23. 9. 2014 přímo v kancelářích společnosti. Návratnost dotazníku byla 100 %, zúčastnilo se tedy všech osm zaměstnanců. První část dotazníku (modifikovaný OCAI dotazník) lze nalézt v příloze 9 a druhou část dotazníku v příloze 10. Data z dotazníků OCAI (1. část) byla zpracována za pomoci skórovací tabulky viz příloha 11. Dle této tabulky byly následně zpracovány spider grafy pro jednotlivé oblasti metody OCAI. Druhá část dotazníku byla zpracována součtem stejných odpovědí a jejich převodem na procenta. Na základě těchto propočtů byly vytvořeny výsledné koláčové grafy.

Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů – ke konci práce byla zhodnocena podniková kultura společnosti, byly identifikovány nedostatky podnikové kultury a navržena opatření na její zlepšení.

Formální dokončení práce a tvorba závěru – v posledním kroku proběhla kontrola a oprava formálních náležitostí práce a byly shrnuty výsledky práce v kap. *Závěr*.

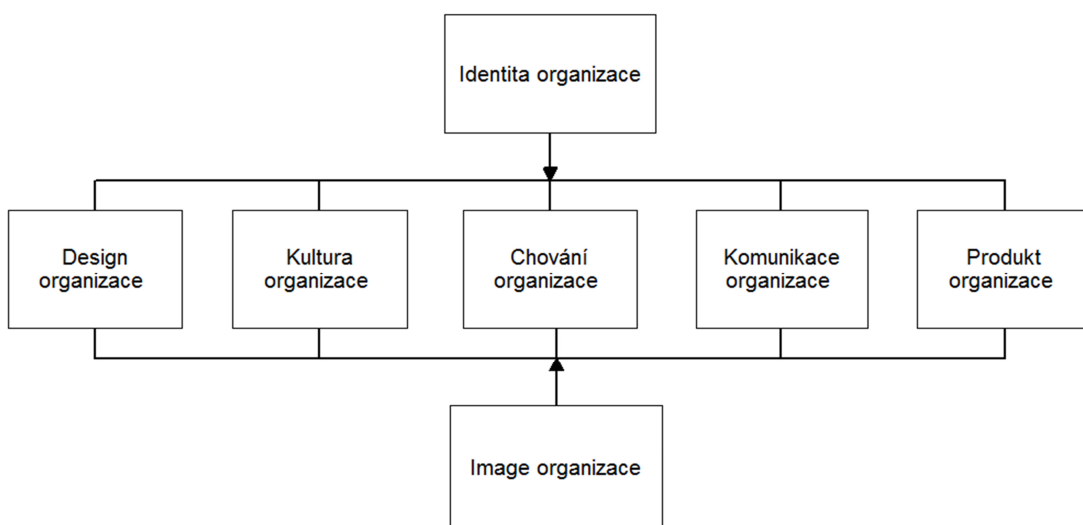
3 Teoretická východiska

Tato kapitola je sepsána na základě literární rešerše. Objasňuje problematiku podnikové kultury a porovnává názory různých autorů na toto téma.

3.1 Podniková kultura jako součást image podniku

Tato publikace se zabývá zejména podnikovou kulturou. Avšak pro úplné pochopení tohoto pojmu je důležité si představit, kam podniková kultura v organizaci patří. Jak lze vidět z obrázku 1, kultura organizace vychází z podnikové identity stejně jako design, chování, komunikace a produkt organizace. Tyto prvky společně vytvářejí image podniku. V dnešním globalizovaném světě, ve kterém dochází k neustálému prohlubování konkurence se předpokladem úspěchu stává i dojem, kterým podnik působí na své okolí. Identita představuje snahu o odlišnost, osobitost a jedinečnost, která se může projevat právě v designu, kultuře, chování, komunikaci a produktu. Image představuje to, jak tuto snahu vnímá společnost. Můžeme říci, že identita představuje to, jaký podnik chce být, zatímco image je všeobecně vnímaným odrazem této identity (Veber, 2000).

Obrázek 1: Komponenty identity a image podniku



Zdroj: Veber, 2000, s. 630.

3.2 Pojem podniková kultura

Přestože většina lidí chápe, co se skrývá pod pojmem podnikové kultury, je pro ně poměrně těžké tento pojem přesně definovat. Dokonce i v různých knižních publikacích můžeme často nalézt odlišné definice tohoto pojmu. Hlavním důvodem bude pravděpodobně obecné pojetí kultury. Ani v našem každodenním životě nepřemýšlíme o významu kultury, přestože je všude kolem nás, dokonce i v našem chování a jednání. Rozličnost v chápání podnikové kultury si uvedeme na několika následujících definicích autorů, kteří se zabývali touto tematikou (Lukášová, 2010).

Nejčastěji se vychází z definice E. H. Scheina (1991 in Zuzák, 2011, s. 36), který podnikovou kulturu definuje jako *„vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla a rozvinula, v jejichž rámci se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné.“*

„Zkusíme pojem kultury opět oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech“ (Deal, Kennedy, 1983 in Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 485).

„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).

Birkigt, Stadler a Funck (1988 in Meffert, 1996, s. 98) rozumějí pod pojmem podniková kultura *„v širším slova smyslu „osobitost podniku“, která se ukazuje v chování, komunikaci a projevech podniku. Charakterizuje stav podniku, jeho tradice, stanoviska vedení a spolupracovníků i dosavadní podnikovou politiku.“*

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19).

„Firemní kulturu chápeme jako systém materiálních a duchovních hodnot a jevů ve vzájemné interakci, vlastní dané firmě, odrážející její individualitu. Projevuje se v chování, vzájemné spolupráci, chápání sebe i okolního prostředí“ (Srpková, Řehoř, 2010, s. 141).

„Kulturu lze charakterizovat jako „to, jak ve firmě věci děláme“. Kulturu tedy nelze chápat ve smyslu: špatná kultura, dobrá kultura. Kultura představuje soubor norem, hodnot, přesvědčení, které nejsou nikde písemně dány, ale lidé se podle nich chovají“ (Charvát, 2006, s. 38).

„Firemní kulturu můžeme chápat jako „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“ (Lukášová, 2004, s. 22).

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 2007, s. 257).

„Je to kultura v lidech i ve věcech a dějích, jež působí jako katalyzátor podnikových snah“ (Jirásek, 2006, s. 172).

„Kultura firmy je dána souborem zvyklostí, tradic, hodnot a norem. Projevuje se v charakteristických formách chování zaměstnanců. Jde o kombinaci společné historie, nepsaných zákonů a společenských zvyků, které ovlivňují chování dělníků i manažerů“ (Truneček, 2004, s. 57).

Jak již bylo zmíněno výše, definic popisujících podnikovou kulturu lze nalézt celou řadu. Je třeba dodat, že v české odborné literatuře se při popisu kulturních aspektů

používají tři pojmy: podniková kultura (používá Bedrnová, Nový a kol., 2002), organizační kultura (používá Bělohlávek, 1996, Vlácil a kol., 1997) a firemní kultura (používá Pfeifer a Umlaufová, 1993, Tureckiová, 2004, Charvát, 2006). Obsah všech těchto tří pojmů je totožný. V anglicky psané literatuře se nejčastěji používá pojem organizational culture (organizační kultura), méně frekventovaný je pojem corporate culture (firemní, podniková kultura). To je zapříčiněno pravděpodobně tím, že zatímco v ČR je tato problematika přednášena v oblasti managementu a vztahována k řízení podniku, v zahraničí je podniková kultura studována v oblasti organizačního chování (Lukášová, 2010).

R. Lukášová (2010) uvádí dva základní způsoby, kterými bývá podniková kultura často vymežována, jsou jimi přístup interpretativní a přístup objektivistický.

Interpretativní pojetí

Kultura dle interpretativního přístupu je „něco, čím organizace je“. „Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. Klíčový význam zde nemá objektivní realita, ale interpretovaný význam. Organizace jako kultura je sdíleným systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem chování. Ty umožňují pochopit lidskou stránku fungování organizace“ (Lukášová, 2010, s. 16).

Objektivistické pojetí

Objektivistický přístup popisuje kulturu jako „něco, co organizace má“. „Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která (vedle jiných proměnných, jimiž jsou např. organizační struktura, systémy apod.) ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna“ (Lukášová, 2010, s. 16).

3.3 Vznik a vývoj podnikové kultury

Dle R. Lukášové (2010) se zmínky o kultuře podniku v literatuře objevují již v 60. letech minulého století (tzv. „školu lidských vztahů“ nalezneme dokonce v literatuře 30. let minulého století). Popularitě se pojem podniková kultura těšil od konce 70. let a především pak na počátku let osmdesátých. H. Meffert (1996) uvádí, že důvodem pro zvýšení významu podnikové kultury v 70. letech mohly být úspěchy japonských podniků na světových trzích. Ty postupně vstupovaly do západních zemí, které v té době trpěly dlouhodobou stagnací, především do USA. Byl proveden manažerský výzkum porovnávající kultury s cílem zjistit příčiny konkurenčního náskoku Japonska. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že i přes zjevnou podobnost postupů výroby, Japonsko předčilo ve výsledcích USA. Z toho se usoudilo, že za výsledek mohou faktory vyplývající z rozdílných kultur zemí. Jako další příčinu nárůstu zájmu o podnikovou kulturu uvádí R. Lukášová (2010) velké množství nově vzniklých publikací, které se zabývaly touto tematikou. „*Výraznými podněty byly v tomto smyslu především kniha Peterse a Watermana *In Search of Excellence* (1982), jejímž hlavním poselstvím byl závěr autorů, že všechny „excelentní“ společnosti mají určité kulturní kvality, které zajišťují jejich úspěch, a kniha Deala a Kennedyho *Corporate Cultures s podtitulem The Rites and Rituals of Corporate Life* (1982), kde je již explicitně aplikován antropologický pohled na kulturu*“ (Lukášová, 2010, s. 15). V průběhu následujících třiceti let se daná problematika stala nedílnou součástí výuky managementu a bylo publikováno velké množství literatury zabývající se touto tematikou.

Prvotní rysy podnikové kultury jsou vytvořeny zakladateli podniku, kteří do ní vkládají své postoje a vytváří své hodnoty. Mají jistou představu o podobě jejich podniku. Vedle zakladatelů se však na kultuře podniku podílejí i zaměstnanci, kteří přinášejí nové poznatky, zkušenosti z předchozích pracovních poměrů a samozřejmě svou vlastní iniciativu a nápady. Tímto cyklem se postupně kultura podniku upevňuje a uceluje. Vedení podniku i stávající zaměstnanci se pochopitelně snaží udržet podnikovou kulturu, ve které je odraz jejich realizovaných hodnot a chtějí,

aby se nově příchozí zaměstnanci této kultuře přizpůsobili. Podnikovou kulturu proto podporují třemi praktikami, jimiž jsou personální výběr, činy vrcholového managementu a socializace¹ (Robbins, 1990 in Bělohlávek, 1996).

Podnikovou kulturu lze rozpoznat dle následujících několika znaků: způsob jednání nadřízených s podřízenými, odměňovaná nebo postihovaná činnosti zaměstnanců, vztah zaměstnanců k organizaci a k výrobkům, firemní historky, vtipy, tradice, zvyklosti, hrdinové, symboly, hesla, oblékání zaměstnanců, vybavení pracovních prostor a design budov (Bělohlávek, 1996).

3.4 Význam podnikové kultury

„Kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace“ (Furnham a Gunter, 1993 in Armstrong, 2007, s. 259).

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 efekt². Ale pokud dva lidé spojí svou práci, ne vždy je výsledek prostým součtem snažení každého z nich. Tento výsledek je korigován vzájemným vztahem mezi zaměstnanci. Když se zaměstnanci vzájemně podporují, dosahují vyššího výsledku, nežli by byl prostý součet jejich prací, ale pokud se naopak nějakým způsobem omezují či dokonce ruší, výsledek nedosahuje ani onoho prostého součtu. Tento vztah lze vyjádřit rovnicí:

¹ Proces socializace znamená, že se noví zaměstnanci učí zaběhlým pravidlům a zvykům podniku. Je v zájmu podniku, nováčky zaškolit a vpravit do kultury dané společnosti. (Bělohlávek, 1990)

² „Efekt spolupůsobení, součinnosti více činitelů, který je však kvantitativně či kvalitativně jiný než jejich prostý součet.“ (Kučera, 2005 – 2014, dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>)

$r_{12}=k_{12}(f_1+f_2)$, kde r_{12} představuje výsledek společné práce zaměstnanců (faktorů) f_1 a f_2 a k_{12} představuje opravný koeficient, který závisí na povaze vztahů mezi faktory f_1 a f_2 a může nabývat hodnot od nuly do nekonečna. Poté hodnoty k_{12} nižší než jedna poukazují na konfliktní vztah, zatímco hodnoty vyšší než jedna představují synergii. Ten vztah představuje v podstatě firemní kulturu, čím bude kultura podniku lepší a silnější, tím více bude mezi zaměstnanci synergický vztah, budou produktivnější a podnik bude úspěšnější.

L. Pfeifer a M. Umlafová (1993) uvádějí, že význam kultury spočívá ve vzájemné provázanosti činností a myšlení zaměstnanců s představami, přístupy a hodnotami, které jsou firmou vyznávány. Představy, přístupy a hodnoty se odrážejí ve způsobu provádění a ve výsledcích činnosti, čímž se tyto představy, přístupy a hodnoty posilují a stále více zakotvují, tedy vytváří podmínky pro budoucí činnost. Tento opakující se proces, viz příloha 1, tzv. “začarovaný kruh” působí v dobře fungujících podnicích jako perpetuum mobile soudržnosti a naopak v problémových firmách jako bludný koloběh problémů.

3.5 Prvky podnikové kultury

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. Kulturní prvky jsou různými autory vymezovány různě. V následujícím textu jsou popsány ty nejdůležitější z nich (Lukášová, 2010).

Základní přesvědčení jsou vžitá představy o fungování reality, které zaměstnanci společnosti přijali a považují je za samozřejmé. Schein (1992 in Lukášová, 2010) rozlišuje tři oblasti základních přesvědčení. První je přesvědčení týkající se adaptace na vnější prostředí, které vyjadřuje, jakým způsobem se společnost chová k vnějšímu prostředí. Týká se především mise a strategie společnosti. Druhé je přesvědčení

týkající se integrace vnitřních procesů, což představuje vnitřní prostředí organizace a lidí v ní. Je to přesvědčení vztahující se k žádoucí úrovni přátelství a blízkosti ve společnosti nebo přesvědčení o tom, jaký by měl člověk být, aby mohl patřit k dané společnosti. Třetí skupina je přesvědčení týkající se chápání podstaty pravdy. Přičemž zdrojem pravdy může být dogma založené na tradici, nějaká autorita, legislativa, výsledek diskuze nebo vědecky podložený fakt (Lukášová, 2010).

Hodnoty a postoje představují to, co je v podniku považováno za důležité a čemu je přikládán význam. Hodnoty se projevují v postojích a názorech, které zaměstnanci zauímají v tom, co považují za správné nebo špatné, co je ještě přijatelné, a co již nikoli. Hodnoty bývají často formulovány ve filozofii společnosti (Lukášová, 2010).

Normy chování jsou nepsaná pravidla chování, která jsou přijímána celou společností. Jejich dodržování bývá odměňováno a porušování bývá potrestáno. Odměny i sankce nejsou formálního charakteru, nýbrž citového. Pokud zaměstnanec normy dodržuje, okolí se k němu chová slušně a přátelsky. Pokud je porušuje, okolí se chová nevšimavě, někdy opovržlivě až nepřátelsky (Lukášová, 2010).

Firemní architektura a vybavení jsou důležité jak navenek, při vytváření image firmy, tak i zevnitř pro kulturu společnosti. Mohou pro zaměstnance představovat jakési totémy, mohou odrážet blahobyt nebo skromnost, mohou odrážet tradici společnosti nebo ji svým vzhledem mohou odlišovat od jiných firem. Podle vybavení společnosti je možné určit priority společnosti např. mohou být rozdílně vybavené kanceláře pro vedoucí pracovníky a pro řadové zaměstnance nebo se může stát, že prostory společnosti jsou luxusní, ale když přijde více zákazníků, tak se ani nemají kde posadit (Lukášová, 2010).

Symboly podniku mohou být různé. Mohou jimi být loga, kanceláře, auta, běžně užívaný jazyk i terminologie, které charakterizují daný podnik (Cejthamr, Dědina, 2005).

Produkty vytvářené podnikem jsou výsledkem činnosti společnosti (Lukášová, 2010).

Organizační mluva je mluva, která se běžně užívá v podniku. Zrcadlí hodnoty přijímané ve společnosti, formálnost či neformálnost vztahů a obor podnikání společnosti (Lukášová, 2010).

Historiky (legendy a mýty) můžeme označit jako nevtíravou a bezbolestnou formu jak „*dát do pochodu*“ sociální normy, které jsou ve firmě stanoveny. Každá firma má své vlastní historiky kolující mezi zaměstnanci. Z hlediska tématu bývají však velmi podobné. Ať už je to historika o úspěšném zaměstnanci, který přelstil konkurenci, překročil normy a nakonec byl za svou poctivou práci povýšen nebo historika o dlouhodobém odříkání, pracovitosti a vytrvalosti zakladatele podniku atd.. Tyto historiky mohou být použity i ke skrytému prosazování filozofie podniku, pokud jsou správně vytvořené. Ukázkovým příkladem je Walt Disney, který se rád nazýval otcem svých dětí, tedy svých zaměstnanců (animátorů, kresličů, střihačů) a své zákazníky nazýval „*hosté naší velké rodiny*“. V důsledku této promyšlené strategie na venek Disney působí jako továrna na radost a štěstí (Cejthamr, Dědina, 2005).

Zvyklosti lze popsat jako vzájemné způsoby chování zaměstnanců k sobě i k zákazníkům, zároveň sem patří i způsoby toho, jak se věci v podniku dělají a jak by se měli dělat správně (Cejthamr, Dědina, 2005).

Rituály popisují zvláštní a speciální události, kterými se podnik snaží sdělit, co je pro něj důležité. Rituálem může být např. pravidelná účast zaměstnanců při hlasování na poradě za účelem podílení se zaměstnanců na rozhodování podniku a jejich většího pocitu sounáležitosti s podnikem (Cejthamr, Dědina, 2005).

Ceremoniály mohou být různé firemní oslavy, jejichž význam by měl být spojen s hodnotami a cíli firmy. Často na nich bývají vyzdvihováni hrdinové podniku, což mohou být nejlepší pracovníci firmy. Ceremoniály by měli krom nových zážitků pro zaměstnance sloužit zejména k jejich motivaci k práci (Cejthamr, Dědina, 2005).

Hrdinové mají ve společnostech svůj význam. Dokazují, že úspěch je dosažitelný pro každého zaměstnance, pomáhají přesvědčit k vyššímu výkonu, motivují zaměstnance a jsou jejich vzorem modelového chování. Pokud hrdinové ve společnosti nejsou, může si je podnik vytvořit například vyhlášením pracovníka roku nebo obchodníka měsíce atd. (Lukášová, 2010).

Mocenské struktury představují nejvlivnější jedinci nebo skupiny, kteří svou moc získali na základě manažerského postu nebo z délky zaměstnaneckého poměru (Cejthamr, Dědina, 2005).

Kontrolní systémy jsou systémy hodnocení a odměňování. Mohou ukazovat a kontrolovat např. kvalitu poskytovaných služeb (Cejthamr, Dědina, 2005).

Organizační struktury odrážejí důležité vztahy a povinnosti v podniku. Může se jednat o vztahy formální či neformální (Cejthamr, Dědina, 2005).

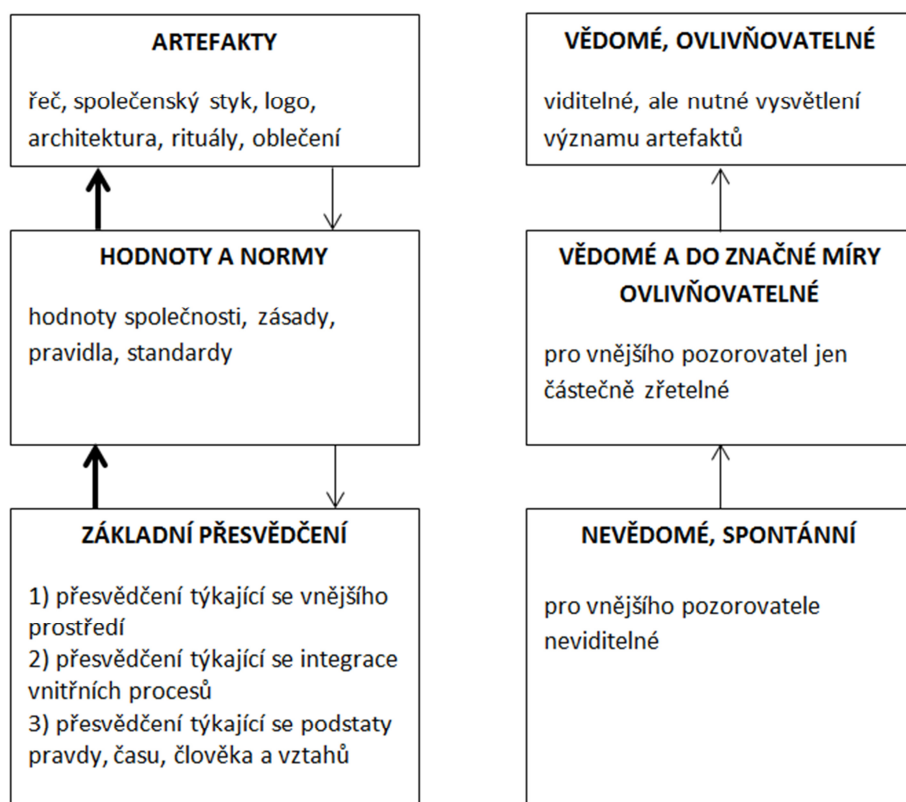
3.6 Struktura podnikové kultury

V předešlé kapitole byly popsány prvky podnikové kultury. Tyto prvky nefungují izolovaně, ale naopak spolu souvisí a vzájemně se ovlivňují. Na základě těchto vztahů vznikla struktura podnikové kultury promítnutá do různých modelů podnikové kultury (Lukášová, 2010). V odborné literatuře je možné nalézt mnoho výkladů týkajících se tohoto tématu. A s určitou nadsázkou můžeme říci „*co autor, to jiný výklad této problematiky*“ (Bedrnová, Nový, 2002).

Scheinův model podnikové kultury

Nejčastěji bývá citován E. H. Schein, který tvrdí, že prvky podnikové kultury jsou zařazeny do tří úrovní viz obrázek 2 (Schein, 1989 in Bedrnová, Nový, 2002).

Obrázek 2: Scheinův model podnikové kultury



Zdroj: upraveno dle (Lukášová, 2010, s. 27) a (Schein, 1989 in Bedrnová, Nový, 2002).

Základní úroveň podnikové kultury lpí v přístupu k životu, zaměstnání, lidem i sobě samotnému a v celkovém pohledu na svět. Tato úroveň působí na zaměstnance spontánně, nevědomě a automaticky (Schein, 1989 in Bedrnová, Nový, 2002). Představuje vnímání reality, představy a přesvědčení o tom, jaký je svět a jak bychom se měli chovat. Tyto představy vznikly v průběhu času a management je může svým chováním a jednáním zesilovat nebo oslabovat. Je to v podstatě vzor chování, který si zaměstnanci ani neuvědomují (Kapoun, 2008). Na střední rovině leží psaná i nepsaná pravidla společenského chování, hodnotové preference, zásady a normy, morálka v práci, loajalita k nadřízeným, vztah k partnerům, akcionářům a zákazníkům. Nejvyšší úroveň je tvořena artefakty, což je samozřejmě vědomá, ovlivnitelná a viditelná složka. Jedná se zde o vnější projevy společenského chování,

zařízení pracovišť, logo podniku, oslavy, obřady, zvyklosti či rituály, mýty, podnikový jazyk (žargon), uniformy a jiné zásady v oblékání. (Schein, 1989 in Bedrnová, Nový, 2002).

Cibulový diagram G. Hofstede

G. Hofstede znázorňuje podnikovou kulturu jako cibuli viz příloha 2. Její jednotlivé složky přirovnává ke slupkám cibule. Směrem ven jsou vrstvy pro vnějšího pozorovatele viditelnější, naopak čím je složka blíže k jádru cibule, tím je vidět méně. Počínaje zvenčí, symboly, hrdiny a rituály označuje společně jako praktiky. Podle Hofstedeho jsou právě praktiky více viditelnou částí kultury a jádro cibule neboli hodnoty jsou pro vnějšího pozorovatele jen těžko rozpoznatelné (Lukášová, 2010).

Další přístupy k vymezení podnikové kultury

Jak bylo řečeno výše, každý autor chápe tuto problematiku odlišně. Např. Pfeifer a Umlaufová (1993) charakterizují následující hlavní prvky:

- představy,
- přístupy,
- hodnoty.

Představy v hlavách zaměstnanců firmy vytvářejí obrazy věcí a činností, které souvisejí s jejich působením v podniku. Dokonce se může jednat i o představy věcí, s nimiž zaměstnanci nemají bezprostřední zkušenosti, ani s nimi nemuseli být seznámeni. Mohou to být např. představy o tom: „*Proč vlastně firma existuje, kdo a jak hodnotí mou práci, za co budu pochválen, jak se vhodně chovat k nadřízeným atd.*“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 45). Představy jsou tvořeny ze tří pramenů, jimiž jsou informace, dojmy a zkušenosti. Správný manažer musí samozřejmě dbát na to, aby představy pracovníků co nejvíce ladily s kulturou podniku, což lze zajistit tím, že informace, dojmy a zkušenosti budou ve vzájemném souladu. Takže nestačí podat zaměstnancům informaci, jak má co fungovat, ale zaměstnanci musí z vlastní

zkušenosti nabýt dojem, že to tak opravdu funguje. Tím si vytvoří určitou představu, kterou budou aplikovat do svých budoucích činností (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

Přístupy můžeme chápat jako sklon činit určitým způsobem. Pro pochopení určitého přístupu je nutné klást si tři základní otázky: „*Jaký je jeho původ?*“, „*Jaké sleduje projevy?*“, „*Jaký je impuls (podnět) tohoto jednání?*“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 45). Původem sklonu jednat určitým způsobem je lidská povaha, vlastní očekávání zisku a loajalita k podniku. Z projevů lze vydedukovat podstatu přístupu podle toho, zda se zaměstnanec chová jako „*sova, liška, ovce nebo osel*“³. Poslední oblastí zájmu je impuls neboli podnět, u kterého je důležité zjistit, zda pochází zevnitř či je to reakce na podnět zvenčí (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

Hodnoty chápeme jako „*uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka*“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 45). Hodnoty dělíme na instrumentální a morální. Instrumentální uspokojují potřebu zadostiučinění (např. plat nebo realizace nápadu), zatímco morální hodnoty se projevují v pocitu hrdosti nebo pokoření (pomoc lidem). Avšak vazba mezi hodnotami člověka a způsobem jeho jednání nemusí být vždy přímočará. I zaměstnanci, kteří vyznávají hodnotu spokojeného zákazníka, se často chovají v rozporu s ní. Mohou mít buď špatnou představu o tom, co je pro zákazníka nejlepší, nebo o tom, jak je propojená spokojenost zákazníka a jejich vlastní úspěch v podniku. Proto je nezbytné sladit hodnoty jednotlivců s hodnotami podniku. Tento krok je velmi obtížný, ale pro úspěch firmy je klíčový a nezbytný (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

Odlišné dělení má například i Armstrong (2007), který se přibližuje obsahem E. H. Scheinovi, ale navíc zařazuje do prvků podnikové kultury i styl vedení.

³ Soví projevy se vyznačují spolehlivostí, moudrostí, věrohodností a samostatností. Liščí projevy jsou zárukou dobrého pracovního výkonu, svázaného s určitou dávkou vypočítavosti a zájmem na vlastním profitování. Oví projevy jsou typické oddaností autoritám, spolehlivostí a důvěrou, ale také nerozhodností v krizových situacích a velmi malou vlastní iniciativou. Oslí projevy se vyznačují svéhlavostí, nevypočítatelností a malou spolehlivostí. (Pfeifer a Umlaufová, 1993)

Styl vedení neboli styl řízení popisuje přístup, který manažeři používají při jednání se svým týmem. Rozlišuje se mnoho stylů vedení. Jako příklad bude uvedeno následující rozdělení dle Jiřího Plamínka (2011, s. 106), který dělí styly řízení na:

- direktivní,
- formální,
- liberální,
- týmový,
- rutinní.

Direktivní řízení znamená, že o všem rozhoduje pouze manažer. Za klíčové kritérium je považováno plnění úkolů a udržování respektu k osobě manažera. Toto řízení je běžné ve většině českých podniků a státních institucí (Plamínek, 2011).

Formální řízení značí zvýšenou pozornost manažera vůči procesním formalitám a zároveň se manažer chrání před problémy. Toto řízení vede k byrokracii a dusí kreativitu zaměstnanců. Využívá se zejména ve státní správě (Plamínek, 2011).

Liberální řízení často zahrnuje ze strany manažera zbrklé nabízení práv a odpovědnosti podřízeným. Zejména z důvodu nepřipravenosti lidí na takovou odpovědnost, často vše končí chaosem. Liberální manažer bývá ze začátku velmi oblíbený, avšak pro nedostačující výsledky se brzy vše otáčí proti němu. Tento styl řízení je občas vidět v neziskovém sektoru (Plamínek, 2011).

Týmové řízení je stylem poněkud teoretickým. Největší pozornost je věnována lidem a výsledkům, bez ohledu na formu a postupy. Manažer věří týmu, poskytuje mu volný prostor, pouze občas koordinuje jejich úsilí. V české manažerské praxi je tento druh týmového řízení velmi vzácný (Plamínek, 2011).

Rutinní řízení je možné popsat jak opatrné a reaktivní. Tento způsob řízení se snaží vyhnout problémům, jež nejsou nezbytné. Často se styly prolínají jak např. model „*cukru a biče*“ (Plamínek, 2011).

3.7 Typologie podnikové kultury

Nový (1993) uvádí, že každá podniková kultura je jedinečná a neopakovatelná, přesto je možné na základě zkušenostního bádání představit některé nejvýznamnější a nejčastěji vyskytované typy. Každá typologie je zjednodušenou verzí celistvé kultury, ale v podstatě představuje jakýsi vzor, se kterým se podniky snaží co nejvíce ztotožnit či naopak, kterému se snaží vyhnout.

„Typologie vycházejí z předpokladu existence omezeného okruhu nejdůležitějších obsahových momentů, které každá podniková kultura obsahuje. Jde především o následující skutečnosti: způsob zaměstnávání spolupracovníků, kritéria a způsob rozhodování, rozdělení pravomocí a odpovědnosti, kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry, styl řízení a převažující způsob kontroly, interpersonální vztahy“ (Ouchi, 1981 in Nový, 1993, s. 39).

3.7.1 Typologie formulovaná ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na něj

Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Dvojrozměrná typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho je nejznámějším dělením podnikové kultury. Typy kultur byly rozděleny dle závislosti na míře rizika a rychlosti realizace strategie⁴ viz tabulka 1 (Deal, Kennedy, 1982 in Meffert, 1996). Vznikly čtyři následující typy:

- kultura drsných hochů (The tough-guy, macho culture),
- kultura tvrdé práce (The work hard, play hard culture),
- kultura sázky na budoucnost (The bet-your-company culture),
- procesní kultura (The process culture) (Lukášová, 2010).

⁴ Jiní autoři nahrazují pojem „realizace strategie“ zpětnou vazbou (Bělohlávek, 1996, s. 112)

Tabulka 1: Typologie podnikové kultury dle T. E. Deal a A. A. Kennedyho

		Míra rizika	
		Malá	Velká
Rychlost zpětné vazby	Velká	Kultura „ <i>tvrdé práce</i> “	Kultura „ <i>drsných hochů</i> “
	Malá	Kultura „ <i>procesní</i> “	Kultura „ <i>sázky na budoucnost</i> “

Zdroj: Lukášová, 2010, s. 104.

The tough-guy, macho culture se vyznačuje tím, že zaměstnanci jsou individualisté, jsou schopni podstoupit vysoké riziko, ale zároveň očekávají rychlou zpětnou vazbu. Tato kultura je zaměřená především pro mladé a rychlé zaměstnance, kteří chtějí „*všechno nebo nic*“. Kvalita pracovníka se hodnotí dle jeho posledního výkonu. Zaměstnanci nestojí o týmovou podporu, chtějí být hrdiny. Ve firmě panuje soutěživost, stres a neustálé napětí, proto se zaměstnanci často střídají a málokterý vydrží výrazně delší dobu. Tyto firmy bývají úspěšné ve velmi rizikovém prostředí. S touto kulturou je možné se střetnout např. v zábavním průmyslu, ve sféře kosmetiky či v oblasti reklamy (Lukášová, 2010).

The work hard, play hard culture je kultura, v jejíchž podmínkách spolupracovníci odvádějí tvrdou práci, která je však zároveň baví. Riziko ztráty je malé a zpětná vazba je rychlá. Často se jedná o kulturu prodejních řetězců ať už nepotravinových (Avon, Mary Kay) nebo potravinových (McDonald's, KFC). Důležitým předpokladem tohoto typu kultury je zaměření na zákazníka a jeho požadavky. Podstatnou roli mají slogany, soutěže, podnikové meetingy a další. Zkrátka vše, co podporuje motivovanost a loajalitu zaměstnanců (Lukášová, 2010).

The bet-your-company culture se vyskytuje v podnicích, kde jsou rizika obrovská, zatímco zpětná vazba pomalá. Tato kultura je využívána např. u leteckých nebo

naftařských společností. Investice do inovací jsou v řádu miliard, ale na zpětnou vazbu se může čekat i několik let. Dalším příkladem mohou být společnosti z chemického, farmaceutického či jaderného výzkumu. Zaměstnanci musí být odolní proti stresu z velkých rozhodnutí, jsou to individualisté. Kariéerní postup je zpravidla zdlouhavý (Lukášová, 2010).

The proces culture je typická pro podniky, které postupují nízké riziko, ale zároveň mají i malou zpětnou vazbu. Zaměstnanci se soustředí hlavně na postup svých činností, než na samotnou podstatu. Tato kultura je vlastní bankám, pojišťovněm nebo státní správě. Uznáván je zejména bezchybný postup, technická dokonalost, přesnost a detaily. Zaměstnanci ve většině případů nemají zpětnou vazbu, tudíž neznají svou efektivitu práce. Tato kultura funguje v neměnném a předvídatelném prostředí, není však schopná rychlé reakce na náhlé změny ani predikce (Lukášová, 2010).

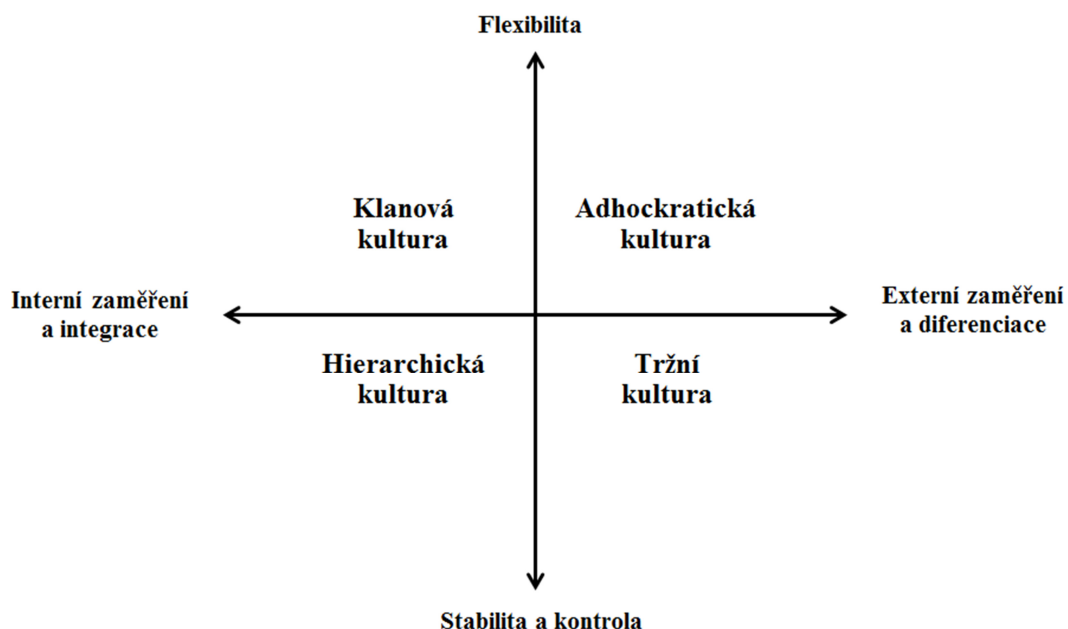
Typologie R. E. Quinna, Kim S. Camerona a jeho spolupracovníků

Tato typologie má dvě základní dimenze flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření viz obrázek č. 3. Kombinací těchto dimenzí vznikají čtyři typy podnikové kultury označené jako:

- klanová kultura,
- hierarchická kultura,
- adhokratická kultura,
- tržní kultura (Lukášová, 2010).

Každá z těchto kultur je typická určitými cíli, kterých chce společnost dosáhnout a také nástroji, jež chce k dosažení použít (Lukášová, 2010).

Obrázek 3: Model soupeřících hodnot Roberta E. Quinna a Kima S. Camerona



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 108.

Klanová kultura představuje přátelské rodinné pracovní prostředí. K této kultuře patří týmové myšlení a vědomí „my“. Její charakter se podobá spíše širší rodině než podniku. Vedení je vnímáno jako „rodiče“ a celá společnost je spojena loajalitou a tradicí. Zaměstnanci jsou podniku velmi oddaní a jsou k němu loajální. Velký význam se přikládá rozvoji každého zaměstnance, morálce, soudržnosti i pracovnímu prostředí. Zákazníci jsou v roli partnerů. Úspěch jde ruku v ruce s charakterem vnitřního klimatu a péčí o zaměstnance. Prioritou je týmové myšlení a práce, participace a konsenzus (Lukášová, 2010).

Hierarchická kultura je typická formálností a strukturovaností. Prioritní jsou předpisy a postupy a stmelujícím prvkem jsou formální nařízení. Vedoucí je organizátorem a koordinátorem a jeho hlavním zájmem je účinnost. Nejdůležitější je bezproblémový chod podniku, jeho stabilita, účinnost a efektivnost. Za úspěch je považováno spolehlivé doručování dodávek, hladké plnění plánu a nízké náklady. Prioritou pro zaměstnance je jejich bezpečí jistoty zaměstnání (Lukášová, 2010).

Adhokratická kultura je charakteristická svým dynamickým podnikatelským a tvůrčím prostředím. Vedoucí mají velké vize a jsou inovátory, zaměstnanci jsou ochotni riskovat. Stmelovacím prvkem jsou inovativní myšlenky a experimentování. Prioritou je být špičkou v oblasti znalostí a výroby nových produktů. Úspěšnost podniku je měřena dle schopnosti přizpůsobit se turbulentním změnám prostředí a dle četnosti inovací. Manažeři podporují iniciativu zaměstnanců, jejich tvořivost a svobodné myšlení. Typické pro tuto kulturu je využívání specialistů, dočasných přechodných týmů, mobilních kanceláří a dalších pružných prvků, které jsou využitelné k rychlé reakci na novou příležitost. Každý projekt je unikátní, proto se nevyužívají standardizace (Lukášová, 2010).

Tržní kultura je typická pro společnosti orientované na výsledky. Zaměstnanci jsou výrazně orientováni na cíle a jsou velmi soupeřiví. Vedoucí povzbuzují zaměstnance k soupeřivosti a výkonům, jsou přísní a vyžadují výsledky. Stmelujícím prvkem je orientace na vítězství. Pozornost se věnuje i výsledkům konkurence a porovnávání s vlastními výsledky. Úspěch je charakteristický získáním tržního podílu a obsazením trhu. Prioritou je vůdcovství na trhu a konkurenční ceny (Lukášová, 2010).

3.7.2 Typologie patologických obsahů kultury organizace

Typologie dle K. Vriese a D. Millera

K. Vriese a D. Miller zpracovali zcela odlišnou typologii podnikových kultur založenou na psychologické terminologii. Jejich typologie vystihuje zejména nepříznivý psychický stav jednotlivce. Jakákoliv z níže uvedených podnikových kultur představuje deformaci sociálního prostředí ve firmě jako důsledek dlouhodobé nefunkčnosti řídicích procesů. Podniky mající jednu z následujících typů kultur jsou často neefektivní a brzy dochází k jejich rozpadu (Bedrnová, Nový, 2002).

K. Vriese a D. Miller charakterizovali pět následujících typů:

- paranoidní kultura,
- nátlaková kultura,
- dramatická kultura,
- depresivní kultura,
- schizoidní kultura (Bedrnová, Nový, 2002).

Paranoidní kultura se projevuje v neustálých obavách a strachu. Zaměstnanci neustále sledují všechny aktivity i chování svých spolupracovníků. Jsou připraveni na cokoliv (Bedrnová, Nový, 2002).

Nátlaková kultura klade důraz na perfektnost. Největší obava je z chaosu. Vše je organizováno do nejmenšího detailu, nic se neoponechává náhodě (Bedrnová, Nový, 2002).

Dramatická kultura si zakládá zejména na charizmatické vedoucí osobnosti, která je středobodem veškerého dění. Ostatní si ji idealizují a jsou na ní silně závislí. Pozitivní emoce jsou projevem loajality, regule jsou často považovány za zbytečné a úspěchy se velmi slaví (Bedrnová, Nový, 2002).

Depresivní kultura spočívá v pesimismu a strachu z nedostatečné rychlosti práce a nestíhání plnění termínů (Bedrnová, Nový, 2002).

Schizoidní kultura se vyznačuje plachostí, zdrženlivostí, ostýchavostí. Najdeme v ní však i prvky taktiky, mocenského vakua a boje o moc. V této kultuře rozhoduje prestiž a kariéra (Bedrnová, Nový, 2002).

3.7.3 Typologie formulovaná ve vztahu k organizační struktuře

Typologie dle R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie Rogera Harrisona byla pravděpodobně první typologií podnikové kultury. Poprvé byla publikována v roce 1972, kdy se zásadním způsobem zapsala

do povědomí odborníků. O pár let později Harrisonovu teorii podrobněji rozpracoval Charles Handy, který kulturu popisoval v souvislosti s organizační strukturou firmy a jednotlivé typy popsal pomocí jednoduchých piktogramů (Lukášová, 2010).

Charles Handy charakterizoval následující čtyři typy organizačních kultur:

- kultura moci,
- kultura rolí,
- kultura výkonu,
- kultura podpory (Bělohlávek, 1996).

Kultura moci je postavena na autoritách, jejichž základ je postaven na strachu. Nachází se zde osoby, které mají v rukou moc a ostatní jsou jim zcela podřízeni. Vedoucí vědí vše. Tato kultura se často nachází ve velkých zločineckých organizacích (Bělohlávek, 1996).

Kultura rolí představuje v podstatě pyramidu; čím vyšší úroveň, tím méně lidí se v ní nachází. Na samém vrcholu je ředitel organizace, pod ním střední manažeři, jim podřízeni jsou nižší vedoucí a nakonec řadoví pracovníci. Slovo „role“ představuje způsob jednání, jaký je očekáván od každé pozice. Tato kultura je obvyklá ve velkých komerčních organizacích a ve státní správě (Bělohlávek, 1996).

Kultura výkonu se zaměřuje mnohem více na splnění úkolů než na dodržování formálních norem. Motivujícím faktorem je dobrý pocit a uspokojení z dobře odvedené práce. Kultura výkonu se často vyskytuje u malých soukromých firem (Bělohlávek, 1996).

Kultura podpory poskytuje svým členům pocit sounáležitosti, uspokojení z vědomí, že jsou součástí organizace. Zaměstnanci pocítují potřebu individuálně přispět k úspěchu organizace (Bělohlávek, 1996).

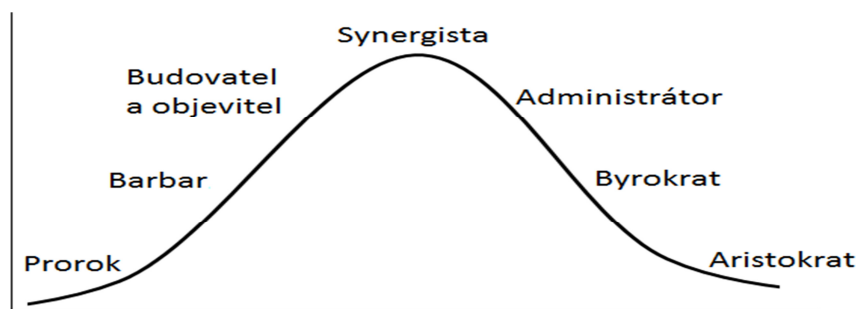
3.7.4 Typologie formulovaná ve vztahu k fázi vývoje organizace

Fáze životního cyklu dle L. M. Millera

Každá organizace během své existence prochází periodickými fázemi růstu a úpadku. Z hlediska podpory rozvoje organizace, je velmi důležité umět tyto fáze rozeznat a zvolit přiměřeně tomu vhodný styl vedení. Za tímto účelem L. M. Miller identifikoval šest následujících fází životního cyklu viz obrázek 4, jejichž názvy odvodil od stylů vedení, které je nejvíce vystihují:

- fáze proroka,
- fáze barbara,
- fáze budovatele a objevitele,
- fáze administrátora,
- fáze byrokrata,
- fáze aristokrata (Lukášová, 2010).

Obrázek 4: Fáze životního cyklu podniku dle L. M. Millera



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 111.

Aby mohla vzniknout nová firma, je důležité mít určitou vizi, ideu. A právě toto období je nazýváno fází proroka. Zakladatel většinou nemá dostatek kapitálu, zaměstnanců ani odběratelů, ale má silné odhodlání a motivaci. Základem této kultury je sdílená vize a úspěch spočívá ve flexibilitě a inovacích. Fáze barbara spočívá v upevňování pozice na trhu. Hlavním cílem firmy je zákazník a služba. V podniku panuje stres, nadšení a úspěch zároveň. Zaměstnanci se soustředí

na odvedenou práci, „*papírování*“ jde v této fázi stranou. Barbar se chová autoritativně, rozhoduje sám. Ve fázi budovatele a objevitele vykazuje podnik konečně viditelný zisk, který se využívá zejména na hledání příležitostí pro růst. V čele organizace stojí buď budovatel nebo objevitel. Budovatel je vůdce, který si prošel celým provozem. Věří v kvality produktu a chce je zachovat i při vyšší výrobě. Jeho myšlení je krátkodobé a nehledá nové příležitosti. Objevitel pochází většinou z prodejního oddělení. Jeho výhodou je umění přesvědčovat. Chce dobývat trh a zároveň se zaměřuje na potenciál růstu. Zatímco v prvních dvou fázích se organizace soustředí na přežití, v této fázi se stará především o to, jak dělat věci lépe a porazit konkurenci. Fáze budování a objevování může být nejlepší etapou společnosti. Je zde stále příležitost růstu a tzv. „*nemoci stáří*“ podniku se zatím neprojevují. Riziko spočívá zejména v zanedbávání administrativních funkcí. Manažeři jsou oslepeni svými nedávnými úspěchy, utrácejí hodně peněz, ztrácejí kreativitu a zapomínají na riziko selhání. Zvítězí ti, kteří si udrží kreativní myšlení a svůj úspěch si užívají střídavě (Lukášová, 2010).

3.8 Silná podniková kultura a její souvislosti

Silná kultura je typická svou vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování firemních přesvědčení, hodnot a norem. Silná kultura má své výhody, ale může mít i nevýhody. Mezi její výhody patří především to, že:

- tvoří soulad ve vnímání a myšlení zaměstnanců, tím omezuje konflikty uvnitř organizace a zvyšuje možnost dosažení konsenzu;
- usměrňuje chování zaměstnanců sdílením společných norem a hrozbou tzv. „*psychologických sankcí*“ ze strany ostatních zaměstnanců;
- zaměstnanci sdílejí společné hodnoty a cíle, což vede k pocitu sounáležitosti s organizací, loajalitě a rovněž k motivaci pracovníků (Lukášová, 2010).

Silná podniková kultura přináší i další výhody zejména z pohledu jednotlivce. Pracovníci přesně znají normy a vzorce chování v organizaci, což snižuje jejich

nejistotu a společné sdílení těchto hodnot zvyšuje jejich emocionální pohodu a spokojenost (Lukášová, 2010).

Z nevýhod silné podnikové kultury je třeba vytyčit následující:

- silná podniková kultura fixuje podnik na minulou zkušenost a stává se, že je opomíjena potřeba změn a nových strategií, což v konečném důsledku může poškodit výkonnost podniku;
- silná podniková kultura odmítá uvažování o alternativách;
- silná podniková kultura zapříčiňuje rezistenci zaměstnanců vůči změnám (Lukášová, 2010).

3.9 Diagnostika podnikové kultury

Pro poznání a pochopení obsahu podnikové kultury, umožňujícího provést důležité rozhodnutí k zvýšení efektivnosti podniku, nestačí pouhý subjektivní odhad tohoto obsahu. K získání přesných a spolehlivých informací o obsahu kultury, musí být provedena její diagnostika, která se bude opírat o kvalitní metodologii (Lukášová, 2010).

„Diagnóza znamená rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Jde o proces porozumění tomu, jak podnik v současnosti funguje a poskytuje informace, které jsou nutné ke kvalitnímu výkonu podniku i k procesu provedení změn v organizaci. Cílem diagnostiky je výstižné popsání prvků vžité podnikové kultury. Její podstatou je správné sledování a zvažování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty. Důležitá je snaha o objektivitu a nezaujatost“ (Šigut, 2004, s. 21).

Diagnostika by měla být prováděna cíleně a kvalifikovaně se všemi náležitostmi vědeckého výzkumu. Příprava výzkumu by měla zahrnovat následující kroky:

- výběr a specifikaci teoreticko-metodologických východisek,
- výběr výzkumných metod,

- určení jednotky analýzy, výběr zkoumaného souboru a způsob zpracování dat (Lukášová, 2010).

Všechny výše uvedené kroky na sebe logicky navazují a souvisejí spolu, jejich kvalita a propojení jsou velmi důležité, protože přímo působí na kvalitu získaných dat a následně i na přínos výzkumu pro řešení daného problému (Lukášová, 2010).

Výzkumné postupy

Předmětem věčných neshod výzkumníků, zabývajících se výzkumem podnikové kultury, je názor na upřednostňování kvantitativní nebo kvalitativní metody pro diagnostiku kultury. V současnosti většina badatelů souhlasí s názorem, že každá z těchto metod má své výhody i nevýhody a nejlepší pro diagnostiku kultury je kombinace obou metod (Lukášová, 2010).

3.9.1 Kvalitativní metody diagnostiky podnikové kultury

Cílem těchto výzkumných metod je získání informací o zkoumaném jevu. A na základě těchto informací je potřeba se pokusit jevu porozumět. Výzkumník neprovádí výběr relevantních proměnných, tudíž dává dotazované osobě prostor popsat výzkumníkovi realitu ze svého pohledu. Získané data si výzkumník zaznamenává, poté je analyzuje a hledá jejich význam. Na základě toho poté vzniká závěr výzkumu. Nevýhodou těchto výzkumných metod je jejich časová náročnost, nákladnost a malá možnost srovnatelnosti mezi organizacemi (Lukášová, 2010).

Mezi základní metody používané v procesu kvalitativní diagnostiky podnikové kultury patří pozorování, individuální (hloubkový) rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů a projektivní metody (Lukášová, 2010).

Pozorování

Pozorování je záměrné a plánované vnímání vybraných jevů. Vnímané informace se musí pečlivě a systematicky zaznamenávat (Disman, 1993). Pozorování klade

vysoké nároky na pozorovatele, protože musí být schopen vnímat vše podstatné a zároveň informace i zaznamenávat. Pozorování může být zúčastněné, kdy pozorovatel je součástí každodenního života lidí v organizaci, kterou sleduje, nebo existuje pozorování nezúčastněné, kdy pozorovatel pozoruje chování lidí zvenčí (Lukášová, 2010).

Hlubkový rozhovor

Hlubkový rozhovor se uskutečňuje dle předem připraveného schématu. Tazatel má připravené témata, o kterých chce diskutovat, volně pokládá dotazy a snaží se pružně přizpůsobovat situaci tak, aby stimuloval odpovědi respondenta. Touto metodou je možné získat informace značné hloubky, které však často bývají spojeny s individuálním názorem dotazovaného (Lukášová, 2010).

Skupinový rozhovor

Skupinový rozhovor zpravidla řídí moderátor, který má předem rovněž připravený tematické bloky, v rámci nichž klade otázky. Ve skupině navíc dochází k vzájemné interakci a výměně názorů mezi členy. Skupinový rozhovor je přínosnější z hlediska získání kvalitních informací, ale zároveň je náročnější na organizaci, moderaci i kvalitu záznamu (Lukášová, 2010).

Analýza dokumentů

Analýza dokumentů je průzkum jakýchkoliv dokumentů, které nebyly primárně vytvořeny pro účel našeho výzkumu. Nemusí se jednat pouze o psané podklady, ale může jít o jakékoliv materiální stopy lidského chování (Disman, 1993). Nejčastěji mezi tyto záznamy patří výroční zprávy, zápisy z porad nebo záznamy z hodnotících pohovorů. Cílem analýzy může být vyhledání určitých informací z dokumentů nebo hlubší analýza spojená se snahou pochopit znaky, identifikované v dokumentech. Velmi často bývá aplikována jako doplněk jiné metody diagnostiky podnikové kultury (Lukášová, 2010).

Projektivní metody

Projektivní metody jsou založeny na předložení podnětu, který respondenta přinutí k interpretaci dle jeho vlastního vnímání a cítění. Může se jednat o popis situace, obrázek nebo nedokončenou větu, kterou musí respondent dokončit. K projektivním metodám užívaným k diagnostice podnikové kultury patří např. metoda kritických událostí (Mackenzie Davey a Symon) nebo testy nedokončených vět (Lukášová, 2010).

3.9.2 Kvantitativní metody diagnostiky podnikové kultury

V rámci kvantitativních metod sběru dat se uplatňují především dvě techniky, jsou jimi pozorování a dotazování. Na rozdíl od kvalitativního výzkumu jsou tyto metody ve standardizované podobě. To znamená, že se využívají stejné podněty a také odpovědi respondentů bývají omezeny výčtem připravených možností (Lukášová, 2010).

Pozorování

Pozorování v kvantitativním výzkumu se vyznačuje předem připravenými záznamovými archy s popisem typů určitého chování a vystupování, které se mohou v podniku objevit. Součástí archu jsou i příklady tohoto chování. V jednodušším případě lze sledovat pouze frekvenci určitých projevů (Lukášová, 2010).

Dotazníky

Dotazníků k zjištění obsahu kultury organizace vzniklo v posledních desetiletí opravdu mnoho. Vzájemně se odlišují zejména svým účelem a indikátory, prostřednictvím kterých zjišťují obsah kultury. Byla vytvořena klasifikace dotazníků z hlediska jejich konstrukce a účelu viz obrázek 5. Ashkanasy, Broadfoot a Falkus rozlišili dvě základní kategorie dotazování, které označili jako dotazníky typologické a dotazníky profilové (Lukášová, 2010).

Obrázek 5: Klasifikace dotazníkových metod



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 148.

Typologické dotazníky vycházejí z teoretické typologie podnikové kultury. Otázkami v dotazníku je zjišťována přítomnost charakteristik typických pro typ podnikové kultury. Příkladem takového dotazníku může být např. dotazník OCAI Camerona a Quinna. Výsledkem typologického dotazníku je zjištění míry přítomnosti určitých znaků charakteristických pro jednotlivé kultury (Lukášová, 2010).

Profilové dotazníky se zabývají vícedimenzionální analýzou. Položky v dotazníku zjišťují míru výskytu hodnot, názorů, způsobu chování atd., které odpovídají jednotlivým dimenzím. Každá jednotlivá dimenze získává skór, čímž se utváří pozice podniku v jednotlivých dimenzích. Prostřednictvím těchto skóru je pak utvořen profil, který názorně popisuje obsah kultury daného podniku. Příkladem takového dotazníku je např. dotazník DOCS nebo OCI. Profilové dotazníky se dále dělí na: deskriptivní dotazníky, dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivity a dotazníky zaměřené na zjišťování souladu (Lukášová, 2010).

3.9.3 Vybrané dotazníkové metody pro diagnostiku podnikové kultury

V následujícím textu budou popsány tři ve světě nejznámější dotazníkové metody diagnostiky obsahu podnikové kultury. První a druhý nástroj patří k profilovým dotazníkům a třetí je dotazníkem typologickým (Lukášová, 2010).

- Denison Organizational Culture Survey (DOCS),
- Organizational Culture Inventory (OCI),
- Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

Denison Organizational Culture Survey (DOCS)

Dotazník DOCS je založena na Denisonově modelu, který výsledkem více než dvaceti pěti leté studie a praxe Daniela R. Denisona. Nástroj je ve vlastnictví firmy Denison Consulting. Ve svém výzkumu Denison identifikoval čtyři rysy podnikové kultury, které významně vymezují efektivnost podniku. Jedná se o angažovanost, konzistenci, adaptabilitu a misi. Dotazník zjišťuje míru přítomnosti každého z těchto čtyř rysů prostřednictvím dalších tří ukazatelů. Každý ukazatel zahrnuje pět tvrzení týkajících se organizace např. „*Autorita je delegována, takže lidé mohou pracovat sami na sebe*“ a respondenti pak vyjadřují k jednotlivým tvrzením míru svého souhlasu nebo nesouhlasu. Výsledky dotazníkového šetření jsou vyhodnoceny dle normativní modelové databáze, která prochází průběžnou aktualizací na webových stránkách společnosti Denison Consulting. Hrubé skóry jsou přepočteny na percentily a znázorněny ve formě profilu viz příloha 3 (Lukášová, 2010).

Organizational Culture Inventory (OCI)

Tento nástroj vznikl spoluprací J. Claytona Laffertyho a Roberta A. Cooka a je ve vlastnictví společnosti Human Synergistics. Ke zjištění obsahu podnikové kultury slouží všeobecně sdílené normy chování v podniku. Základem je model, který obsahuje dvanáct souborů norem představujících tři typy kultury: konstruktivní

kulturu, pasivně-defenzivní kulturu a agresivně defenzivní kulturu. V pozadí se nachází dvě dimenze: orientace na úkol versus orientace na lidi a chování cílené na naplnění potřeb spokojenost versus chování cílené na naplnění potřeb bezpečí. Ukázkou výstupu modelu naleznete v příloze 4. Přítomnost dvanácti výše zmíněných souborů se měří pomocí 120 tvrzení dotazníku. Tvrzení popisují očekávané způsoby chování v organizaci. Respondenti vyjadřují prostřednictvím Likertovy pětibodové škály, jak s tvrzením souhlasí či nesouhlasí. Skóry jednotlivců jsou převedeny na organizaci jako celek a přepočítány na percentilové skóry, prostřednictvím kterých je následně naznačena pozice organizace ve srovnání s normativní databází. Dle různých průzkumů je pro organizaci efektivní pouze konstruktivní kultura, která podporuje stanovení a dosahování cílů, růst organizace a vzdělávání zaměstnanců. OCI je vhodným nástrojem zejména při hledání příčin nízké efektivnosti a výkonnosti firmy (Lukášová, 2010).

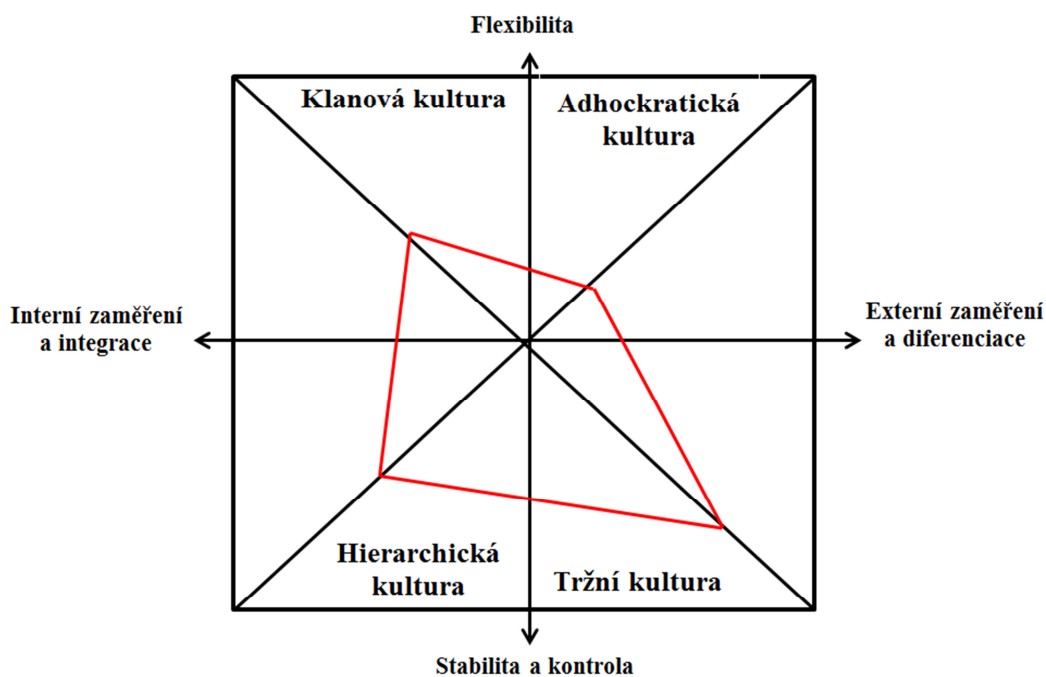
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) je nástroj k diagnostice podnikové kultury, který vytvořil Kim S. Cameron a Robert E. Quinn. Model má základní dvě dimenze představené flexibilitou versus kontrolou a interním versus externím zaměřením. Tímto vznikají čtyři typy kultury: klanová, hierarchická, adhokratická a tržní (popis jednotlivých typů kultur viz kap. 3.7.1). Obsah kultury je zkoumán prostřednictvím šesti obsahových komponent, na kterých je dotazník založen, jsou jimi:

- hlavní rysy společnosti,
- způsob vedení společnosti,
- způsob řízení lidí,
- pospolitost společnosti,
- hlavní strategické faktory,
- faktory úspěchu (Lukášová, 2010).

Dle Camerona a Quinna těchto šest komponent zahrnuje aspekty podnikové kultury, s kterými lze postihnout základní hodnoty a přesvědčení společnosti. Autoři připouštějí, že uvedený výčet komponent není zdaleka vyčerpávající, ale na základě odborného výzkumu ho považují za relevantní. U každé z komponent se respondentovi předkládají čtyři tvrzení, které charakterizují jednotlivé typy kultur. Respondent musí mezi tyto čtyři tvrzení rozdělit sto bodů podle toho, v jaké míře daná tvrzení vystihují společnost respondenta. Průměrné skóre u každého typu kultury lze promítnout do grafu, který pak představují profil dané společnosti viz příklad na obrázku 6 (Lukášová, 2010).

Obrázek 6: Příklad výstupu dotazníku metodouOCAI



Zdroj: upraveno dle (Lukášová, 2010, s. 159)

4 Charakteristika zvoleného subjektu

Charakteristika společnosti Design Development CZ, s. r. o. byla sepsána na základě výsledků analýzy podnikových dokumentů (především webu společnosti), pozorování a polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou pro strategii a development. Všechny metody výzkumu jsou podrobně popsány viz kap. 2.2 *Metodika práce*.

4.1 Představení společnosti Design Development CZ, s. r. o.

Firma Design Development CZ, s. r. o. je mladá dynamicky rostoucí developerská společnost se zaměřením na architekturu. V prvopočátcích se zabývala zejména rekonstrukcemi starých činžovních domů, ale postupem času z důvodu vzniku nových technologií výroby, nových materiálů a měnících se přání zákazníků musela společnost pozměnit svou filosofii. V současné době se zabývá zejména stavbou nízkoenergetických novostaveb se zaměřením na stavby loftového typu (Design Development CZ, s. r. o., 2010 – 2014).

Pracovní tým společnosti je tvořen odborníky se značnými zkušenostmi v oblasti projekce architektury, stavby, obchodu a developmentu. Tento tým mladých lidí spojuje především láska a chuť podílet se na neobyčejných projektech, které perfektně pasují do dnešní moderní doby.

4.2 Historie společnosti

Společnost Design Development CZ, s. r. o. se na českém developerském trhu vyskytuje už dvacet let, stále se zdokonaluje a je zastáncem moderních názorů v oblasti developmentu. Společnost vznikla ze švýcarské konfederace Design Development Holding SA, s. r. o., která je v současné době mateřskou společností a většinovým společníkem české pobočky Design Developmentu. Do roku 1994 se švýcarská konfederace zabývala zejména rekonstrukcemi činžovních domů. Po tomto roce, se vznikem dceřiné společnosti Design Development CZ, s. r. o.,

přišla změna produktu a společnost se začala zabývat moderními nízkoenergetickými a „zelenými“ projekty. Společnost si během několika let vytvořila v České republice velmi dobrou pověst a její jméno bylo na developerském trhu známkou kvality. S množícími se projekty rostl i počet zaměstnanců, který se v době rozmachu pohyboval okolo osmdesáti. Poté přišla finanční krize, rok 2008. Tento rok se stal osudným jedné čtvrtině všech stavebních společností v České republice, a samozřejmě i ostatním společnostem v době krize výrazně klesly zisky. Krize připravila české stavebnictví o téměř 450 miliard korun a minimálně 50 tisíc stavebníků přišlo o práci. Ztrátě se nevyhnula ani společnost Design Development CZ, s. r. o., muselo být propuštěno 60 zaměstnanců a úplně přetvořena strategie podniku. Vznikl malý tým zaměstnanců, kteří museli tvrdě pracovat, aby společnost opět „postavili na nohy“. V současné době má společnost tým z osmi stálých zaměstnanců, kteří dokáží, díky svým zkušenostem, nadšení a chuti do práce, vytvářet velké projekty.

4.3 Předmět činnosti

Design Development CZ, s. r. o. se zabývá developerskou činností, což znamená, že dohlíží na stavební projekt od úplného začátku až do jeho konce. Developerská činnost zahrnuje mnoho činností od výběru vhodné lokality, přes zařízení stavebního povolení, financování projektu, zabezpečení stavebního dozoru, propagaci, kolaudaci až po prodej nebo pronájem objektů. Projekty jsou stavěny buď na přání určitého investora nebo z vlastní aktivity za účelem zisku z budoucího prodeje nebo pronájmu.

4.4 Organizační struktura

Společnost Design Development CZ, s. r. o. má liniovou centralizovanou organizační strukturu viz příloha 5. Liniová organizační struktura vyhovuje společnosti z důvodu malého počtu zaměstnanců a zejména z důvodu své přehlednosti. Každý pracovník je přímo podřízen svému nadřízenému, čímž je vyloučeno, aby zaměstnanci dostávali

protichůdné úkoly. Centralizovaná organizační struktura je dána soustředěním většiny rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti v řídicím centru, tedy v rukou jednatele společnosti. Nevýhodou této organizační struktury může být přetížení vedoucího pracovníka. Jak již bylo zmíněno výše, v současné době má společnost osm stálých zaměstnanců. IT technik a architekti patří k externím zaměstnancům, kteří pracují částečně v kanceláři a částečně z domova. Kromě ředitele je ve společnosti také manažerka strategie a developmentu, asistentka ředitele, realitní makléř, manažer stavby a jeho asistentka, junior a senior účetní a HR manažerka. Náplň pracovní činnosti výše zmíněných pozic je popsána viz příloha 6.

5 Vlastní zpracování

Kapitola „*Vlastní zpracování*“ se zabývá analýzou podnikové kultury společnosti Design Development CZ, s. r. o. a je zpracována na základě teoretických východisek této diplomové práce. Interpretuje výstupy výzkumu podnikové kultury a je rozčleněna do tří částí dle metod výzkumu:

- 1. část – struktura podnikové kultury Design Development CZ, s. r. o.,
- 2. část – diagnostika podnikové kultury dle metody OCAI,
- 3. část – výsledky dotazníkového šetření.

První část obsahuje deskriptivní informace, které byly zpracovány na základě výsledků analýzy podnikových dokumentů, pozorování, polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou pro strategii a development a polostrukturovaných rozhovorů se třemi zaměstnanci společnosti. Všechny metody jsou podrobně popsány viz kap. 2.2 *Metodika práce*. Druhá část interpretuje data získaná kvantitativní metodou OCAI a třetí část obsahuje data zjištěná kvantitativní metodou, dotazováním.

5.1 Struktura podnikové kultury Design Development CZ, s. r. o.

Struktura podnikové kultury společnosti Design Development CZ, s. r. o. byla sepsána na základě výsledků metod kvalitativního výzkumu (analýza podnikových dokumentů, pozorování a polostrukturované rozhovory). Kvalitativní výzkum byl zaměřen na zjištění prvků podnikové kultury a výsledky výzkumu jsou interpretovány dle struktury modelu E. H. Scheina rozděleného do tří úrovní: artefakty, hodnoty a základní přesvědčení viz kap. 3.6 *Struktura podnikové kultury*.

5.1.1 Artefakty

Logo společnosti

Podnikové logo představuje charakter podniku. Logo společnosti Design Development CZ, s. r. o. je jednoduché a snadno zapamatovatelné viz obrázek 7. Jsou na něm dvě písmena D v zelené a šedé barvě na bílém pozadí. Znak představuje název společnosti. Zelená barva je charakteristická pro zdravý životní styl, přírodu a ekologičnost. Představuje pokrokové technologie, čerstvé nápady a progresivitu. Společnost touto barvou sděluje, že jí není lhostejná sociální odpovědnost, péče o životní prostředí a pokrok technologií. Šedá barva je vnímána různě. V tomto případě zvýrazňuje integritu, styl, praktičnost a inovátorství. Rovněž může zastupovat barvu kovu, stříbra či platiny a být zárukou honosnosti. Bílá je barvou chladu, čistoty a svobody. Kombinace těchto barev a jednoduchých tvarů navozuje pocit luxusu, elegance a nadčasovosti s ohledem na životní prostředí.

Obrázek 7: Logo společnosti Design Development CZ, s. r. o.



Zdroj: Design Development CZ, s. r. o., 2010 - 2014

Architektura a vybavení kanceláří

Pracovní prostředí a architektura podniku hraje důležitou roli v motivaci a výkonnosti zaměstnanců při práci. Prostory společnosti Design Development CZ, s. r. o. se nachází v atraktivní části Prahy. Jsou lokalizovány do zrekonstruovaného činžovního domu v ulici Jana Masaryka nedaleko Náměstí Míru. V prostorách

se nachází šest kanceláří, dvě velké a jedna malá zasedací místnost, kuchyňka a dvě sociální zařízení. Již podle zaměření společnosti na architekturu a design lze předpokládat, že kanceláře jsou nejen prakticky, ale i vkusně zařízené. Při první návštěvě společnosti si nelze nevšimnout výrazného červeného koberce procházejícího dlouhou chodbou, která spojuje všechny kanceláře. V této chodbě se dále nacházejí dvě kožená červená křesla a na bílých zdech visí zarámované ocenění společnosti a několik originálních obrazů z oblasti abstraktního umění. Vše působí čistě a luxusně. Kanceláře mají vysoké stropy a jsou prosvětlené zásluhou velkých oken. Kanceláře jsou vybavené prakticky, pracovní stoly se nacházejí přímo u oken v osvětlené části místnosti, aby si zaměstnanci z celodenního namáhání očí neničili zrak. V případě potřeby je k dispozici i umělé osvětlení přímo nad pracovními stoly. Anatomicky tvarované kancelářské židle předcházejí nemocím páteře. Po obvodových stěnách jsou umístěny regály s velkým množstvím úložného prostoru na šanony a dokumenty, takže je zaměstnanci mají stále po ruce. V kancelářích jsou navíc umístěny i květiny, které celý prostor zútulňují.

Produkty vytvářené organizací

Jak již bylo zmíněno výše, společnost se zabývá financováním, projektováním, výstavbou nebo rekonstrukcí a prodejem stavebních objektů. Mezi nejzajímavější projekty společnosti Design Development CZ, s. r. o. patří projekt X – LOFT. Projekt X – LOFT nabízí nízkoenergetické, udržitelé a designové bydlení v blízkosti centra Prahy. Slunné a prostorné lofty jsou originálně vybaveny viz příloha 7. Náklady na jejich provoz jsou nízké díky využití kvalitních materiálů, zateplené fasády, trojsklům, solárním panelům a rekuperaci tepla. Projekt X – LOFT získal cenu architektů „Projekt roku 2012“, dále cenu veřejnosti „Projekt roku 2012“ a jako první rezidenční projekt získal stříbrný certifikát SB Tool CZ za kvalitní provedení budovy z hlediska udržitelné výstavby.

Dress code

Na oblékání zaměstnanců je kladem velký důraz. Tato oblast podnikové kultury je zdůrazňována již uchazečům o práci na prvním přijímacím pohovoru. Společnost si zakládá na formálním typu oblečení. Žádané jsou obleky, košile, kalhoty, kostýmky, pouzdrové šaty nebo typově podobný druh oděvu. Přijatelné pro muže jsou i trička s límečkem a pro ženy společenské sukně s jednobarevným topem bez velkého výstřihu a zakrývajícím ramena. Formální vzhled je pro zaměstnance nezbytnou nutností z důvodu častého jednání s klienty a pohybu klientů v prostorách společnosti. Celkový vzhled zaměstnanců musí být reprezentativní a upravený. Za nepřijatelné oblečení můžeme označit: Džiny, šortky, plážové oblečení, trička s potisky, hluboké výstřihy, minisukně, topy na ramínka či bez ramínek, pantofle a žabky.

Komunikace a běžně užívaný jazyk

I přestože ředitel společnosti je švýcarské národnosti a mluví velmi dobře anglicky i německy, tak běžně užívaným jazykem v podniku je čeština. Většina zaměstnanců, vyjma IT technika, jsou Češi. Angličtina je využívána jen v komunikaci s mateřskou společností, IT specialistou a zahraničními partnery.

Na horizontální úrovni komunikace, tedy mezi zaměstnanci, je běžné oslovování křestním jménem a vykání se skoro nepoužívá. Na vertikální úrovni komunikace, tedy s panem ředitelem a manažerkou developmentu, se oslovuje příjmením a užívá se vykání, což platí pro všechny zaměstnance. Jak lze vypořádat z organizační struktury společnosti viz kap. 4.4 *Organizační struktura*, ředitel je přímým nadřízeným téměř všech zaměstnanců a navíc musí mít přehled o veškerých činnostech, které se ve firmě dějí např. asistentka ředitele nemůže odepsat téměř na žádný e - mail bez jeho vědomí. Tak je tomu i u ostatních zaměstnanců, protože pan ředitel chce mít stoprocentní přehled a nerad deleguje rozhodovací pravomoci. Tudíž je jasné, že komunikace s ředitelem je každodenní součástí pracovního dne každého zaměstnance.

Interní komunikace probíhá většinou ústní formou „*face to face*“ a často bývá osobní komunikace potvrzena navíc e - mailem. Každý zaměstnanec má svou e - mailovou schránku pro pracovní účely. Navíc v kanceláři asistenty ředitele existuje regál s úložnými boxy jednotlivých zaměstnanců. Tyto boxy se nazývají „*interní pošta*“ a v případě, že zaměstnanec není momentálně na pracovišti, má jednání nebo je velmi zaneprázdněn, je možné mu dát důležité informace právě do tohoto boxu. Stejný box má samozřejmě i pan ředitel. Všichni zaměstnanci mají povinnost si tento box každé ráno kontrolovat. Každá kancelář má svou telefonní linku. Telefony slouží zejména k externí komunikaci. Zákazníci se dovolávají do kanceláře asistentky ředitele a ta je dále přepojuje na telefony dalších kanceláří (projektanti, realitní makléř, účtárna nebo stavební oddělení).

Zvyky a rituály

Mezi zvyky udržované v podniku Design Development CZ, s. r. o. patří oslavy narozenin, svátků či narození potomka všech zaměstnanců i vedoucích pracovníků. V případě narozenin některého ze zaměstnanců se zorganizuje hromadná gratulace a předá se dar od vedení, kterým může být např. láhev vína. V případě narozenin ředitele, jsou všichni zaměstnanci svoláni ke konci pracovní doby do zasedačky k slavnostnímu přípitku a je zde pro ně připraveno občerstvení v podobě dortu a chlebíčků.

K rituálům patří každodenní rituál zdravení při příchodu do práce. Dalším rituálem mezi zaměstnanci je pravidelné pondělní sdělování zážitků z víkendu. Takovým komunikačním rituálem je i oslovení ředitele. Každý zaměstnanec, pokud má nějaký problém, který musí diskutovat s vedoucím, začíná větou: „*pane řediteli, máte na mě teď čas?*“, poté zaměstnanec vyčká odpovědi a až následně začne rozebírat věc, ve které přišel. Vzhledem k zaneprázdnění ředitele, se často stává, že zaměstnanec musí vyčkat nebo s problémem přijít později.

Etický kodex

Etický kodex společnosti Design Development CZ, s. r. o. nemá prozatím ukončenou sepsanou formu, ale manažerka strategie a developmentu na jeho podobě usilovně pracuje. Pravidla kodexu by i přes svou nedokončenou podobu měla být zaměstnancům známá, protože HR manažerka většinu z nich zdůrazňuje při přijímání zaměstnanců. Kodex by měl v budoucnu zahrnovat oblasti: loajalita zaměstnanců, profesionalita, rychlost a efektivnost práce, mlčenlivost, reprezentace, dress code, etika braní telefonů, etika komunikace s klientem, etika otevírání dveří, společenský servis a další (Etický kodex, 2014 - 2015).

5.1.2 Hodnoty

Kvalitní tým zaměstnanců

Společnost má zkušený a profesionální tým zaměstnanců. Pečlivě si je vybírá dle jejich kvalit a zkušeností.

Společensky odpovědná firma

Společnost Design Development CZ, s. r. o. se zajímá o život kolem sebe. Plně si uvědomuje odpovědnost za činnost své firmy a důsledky této činnosti, které mají vliv na firemní odběratele, dodavatele, zaměstnance, ale i občany, kteří žijí na území hlavního města. Firma se snaží pozitivně ovlivňovat své okolí i prostředí, které jí obklopuje. Společnost se rovněž rozhodla pomoci dětem z dětských domovů. Podílela se na videoklipu k singlu „*Pro tebe*“, kterému byly poskytnuty prostory k natáčení v jednom z loftových projektů společnosti. Patronem tohoto singlu je nadace „*Úsměvy*“ na podporu dětí bez rodičů a v dětských domovech.

Vztah k dodavatelům

Cílem společnosti je udržovat si dobré vztahy s obchodními partnery z oblasti financí, realitních kanceláří i z oblasti stavebnictví. Při každé nové zakázce

se provádí tendr na dodavatele, při kterém rozhoduje nejen stránka ekonomická, ale i kvalita a technologické zpracování. Před vyhlášením tendru se oslovují známí dodavatelé, kteří mají před novými náskok, z důvodu dobré předchozí zkušenosti. Těch nejlepších dodavatelů si společnost váží a dává jim to najevo vánočními přáními a malými dárky.

Vztah k zákazníkům

Společnost se snaží udržovat se svými zákazníky co nejlepší vztahy, pokud je to jen trochu možné, snaží se jim vycházet vstříc i v reklamacích způsobených zákazníkem. Snaží se nabízet kvalitní bydlení, a proto využívá jen nejkvalitnější materiály. Poskytuje zákazníkům možnost rozhodování o dispozičním uspořádání a možnost předpřejímky, což je možnost kontroly bytu před konečným předáním. Při předávce bytu je pravidlem obdarovat zákazníka nějakým praktickým dárkem např. při předání apartmánů na Šumavském Dvoře dostal každý zákazník dřevník plný dřeva. Vzhledem k tomu, že každý z výše zmíněných apartmánů má vlastní krb, je dřevník velmi praktickým, stylovým a vhodným dárkem.

5.1.3 Základní přesvědčení

Přesvědčení týkající se adaptace na vnější prostředí

Toto přesvědčení vychází z mise a strategie společnosti a ovlivňuje to, jak se společnost chová k vnějšímu okolí. Společnost i její zaměstnanci jsou přesvědčeni, že spokojenost zákazníků je dosažitelná výrobou jedinečných produktů, které budou nízkoenergetické, originální, pohodlné, designové a postaveny z kvalitních materiálů (Design Development CZ, s. r. o., 2010 – 2014).

Mise: *„Vytváříme pro Vás ojedinělé produkty. Jsou jedinečné, nízkoenergetické, s nadstandardními dispozicemi, s progresivním technologickým řešením, s využitím nadstandardních materiálů a moderních technologií. Nepoměřujeme nemovitosti jen podle čtverečních metrů. Pro nás je to nejen místo, životní*

prostor, ale především domov, kde budete šťastni“ (Design Development CZ, s. r. o., 2010 – 2014).

Strategie: *„S naším zkušeným týmem a profesionálními partnery každý den rozvíjíme a nacházíme nemovitosti a pozemky. Zároveň se specializujeme na byty v atraktivních historických domech i novostavbách. O ty se staráme společně s architekty a dodavateli již od počátečního konceptu stavby či přestavby. Pečlivě dbáme na to, abychom neustále nabízeli vysoce kvalitní objekty. Uděláme vše pro kvalitní, pohodlné a designové bydlení“ (Design Development CZ, s. r. o., 2010 – 2014).*

Přesvědčení týkající se adaptace na vnitřní prostředí

V podniku panují mezi zaměstnanci spíše neformální vztahy. Zaměstnanci nemají problém přijmout do svého prostředí nového člena, ale očekávají od něj přátelské chování, ochotu a zejména pracovitost. Pokud nový zaměstnanec odpovídá těmto charakteristikám, spolupracovníci jsou k němu milí a snaží se mu pomáhat. Naopak do skupiny nepatří povýšení lidé nebo lidé se sklonem k „flákání“. Minulé zkušenosti prokázaly, že takoví lidé se v této společnosti dlouho neudrží, spolupracovníci se k nim chovají nevšímavě až odměřeně. A dříve nebo později si toho všimne i ředitel a musí přítomnost takového zaměstnance ve společnosti vyhodnotit jako zbytečnou.

Přesvědčení týkající se chápání podstaty pravdy

Zdrojem pravdy pro všechny zaměstnance je „prověřené dogma“ - pan ředitel společnosti. Není to přesvědčení z hlav zaměstnanců, ale je to fakt, který je potřeba přijmout, pokud má být člověk zaměstnancem této společnosti. Většina zaměstnanců, když váhá nad výběrem z určitých variant, ať už se jedná o ukládání šanonů do polic či výběr nového dodavatele, jde s touto věcí za ředitelem, který rozhodnutí učiní. Nejde o to, že by zaměstnanci v některých záležitostech neuměli rozhodovat sami,

ale spíše o to, že pan ředitel chce mít 100% přehled a rozhodovací pravomoc ve svých rukách. Zaměstnanci si na tento fakt zvykli a respektují jej.

5.2 Diagnostika podnikové kultury dle metody OCAI

Diagnostika podnikové kultury společnosti Design Development CZ, s. r. o. byla provedena pomocí modifikovaného dotazníku OCAI. Modifikovaný dotazník byl zhotoven na základě výsledků z pilotáže původního dotazníku. Pilotáž původního dotazníku prokázala neochotu zaměstnanců vyplnit dotazník z důvodu příliš dlouhých odpovědí. Původní dotazník je k nahlédnutí viz příloha 8. Proto byly odpovědi zkráceny a zformulovány do jednoslovných výrazů nebo krátkých vět. Modifikovaný dotazník je viz příloha 9. Pilotáž druhého dotazníku proběhla úspěšně, byla potvrzena srozumitelnost, vhodnost a přijatelná časová náročnost dotazníku. Dotazník vyplnilo osm z osmi zaměstnanců, tudíž byla 100% návratnost.

Autorka práce nejdříve zhodnotila podnikovou kulturu samostatně pro jednotlivé oblasti dotazníku OCAI a následně bylo provedeno souhrnné zhodnocení všech oblastí. OCAI zhodnocuje podnikovou kulturu ze dvou hledisek: současná situace a preferovaná situace. Současná situace představuje aktuální stav podnikové kultury ve společnosti a preferovaná situace je stav podnikové kultury, který by měl dle přání zaměstnanců nastat v podniku v následujících pěti letech.

Zpracování dat získaných metodou OCAI je poměrně jednoduché, jedná se o sčítání bodů přidělených respondenty jednotlivým odpovědím. Přičemž odpovědi A představují klanovou kulturu, odpovědi B adhokratickou kulturu, odpovědi C tržní kulturu a odpovědi D hierarchickou kulturu. Jednotlivé typy jsou popsány v kap. 3.7.1 *Typologie formulovaná ve vztahu k prostředí a reakci na něj*. Jestliže celkem odpovídalo osm respondentů a každý rozdělil sto bodů mezi odpovědi pro aktuální stav a sto bodů mezi odpovědi pro preferovaný stav u každé z šesti oblastí, tak celkový počet odpovídal 9 600 přidělených bodů. Výsledná data byla zpracována dle skórovací tabulky viz příloha 11 do následujících grafů. Modrá oblast grafů vyjadřuje současnou situaci, červená oblast vyjadřuje situaci preferovanou.

Dále byl popsán rozdíl mezi současnou a preferovanou situací a byl vyjádřen poměr jednotlivých kultur v přidělených bodech i v procentech.

5.2.1 Hlavní rysy společnosti

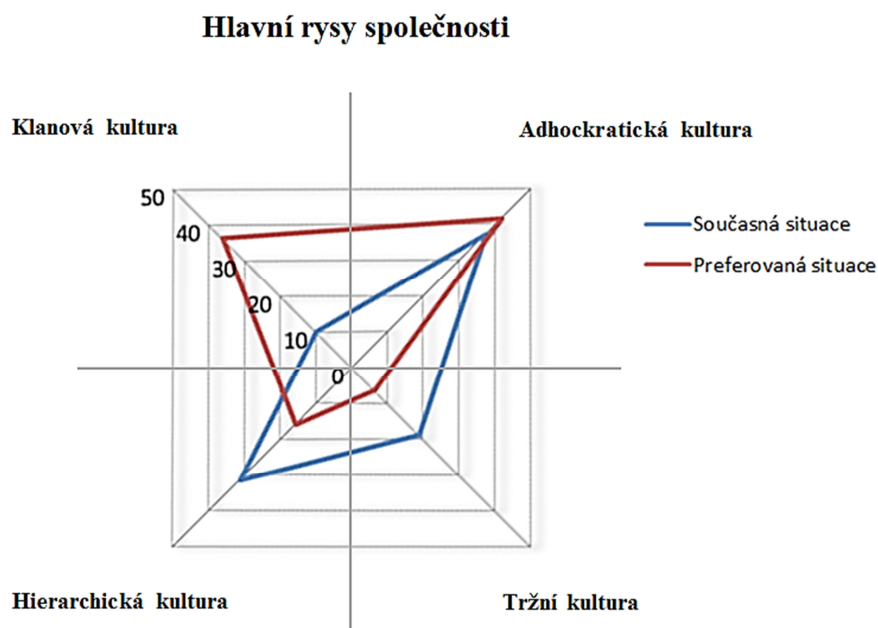
„*Hlavní rysy společnosti*“ je oblast, která definuje převládající atmosféru ve společnosti, tedy jestli je společnost něco jako širší rodina (klanová kultura), přísně kontrolována pravidly (hierarchická kultura), orientovaná na výsledky (tržní kultura) nebo je to dynamicky a podnikatelsky orientované místo, ve kterém se zaměstnanci nebojí riskovat (adhokratická kultura). Aktuální hlavní rysy společnosti je možné vidět na obrázku 8, v modré části grafu. Zaměstnanci zhodnotili atmosféru ve společnosti jako dynamickou a podnikatelsky orientovanou (adhokratická: 38 %), s důrazem na formální postupy (hierarchická: 31 %) a orientovanou na výsledek (tržní: 21 %). V porovnání s preferovanou situací (červený graf) je na první pohled vidět výrazný rozdíl. Zaměstnanci souhlasí s dynamickou atmosférou (adhokratická: z 38 % na 42 %), ale přáli by si, aby atmosféra na pracovišti byla uvolněnější a vztahy mezi vedením a zaměstnanci přátelštější (klanová: z 10 % na 36 %), rovněž by chtěli méně pravidel (hierarchická: z 31 % na 16 %) a mnohem nižší orientovanost na výkon (tržní: z 21 % na 6 %). Bodové i procentuální vyčíslení je viz tabulka 2.

Tabulka 2: Hlavní rysy společnosti

Kultura	Současná situace		Preferovaná situace	
	v bodech	v %	v bodech	v %
Klanová	80	10	290	36
Adhokratická	300	38	335	42
Tržní	170	21	50	6
Hierarchická	250	31	125	16
Celkem	800	100	800	100

Zdroj: zpracováno autorem.

Obrázek 8: Hlavní rysy společnosti



Zdroj: zpracováno autorem.

5.2.2 Způsob vedení společnosti

Tato oblast popisuje formu vedení firmy. Dle Camerona a Quinna (2006) existují čtyři formy leadershipu. Empatický, podporující a napomáhající typ (klanová kultura), podnikatelsky orientovaný typ, podporující inovace a ochotný riskovat (adhokratická kultura), typ orientovaný na výsledky, dravý a netolerující irelevance (tržní kultura) nebo typ koordinující a kontrolující hladký chod podniku (hierarchická kultura). Současná situace vedení je charakteristická agresivním dobíjením cílů a silnou orientací na výsledky (tržní: 41 %) s důrazem na koordinaci, kontrolu a hladký průběh činností (hierarchická: 39 %), v pozadí je zaměření na inovace (adhokratická: 18 %) a klanová kultura je téměř zanedbatelná (2 %). Preferovaná situace je téměř protikladem současné situace viz obrázek 9. Zaměstnanci by upřednostnili empatického vedoucí, který by je podporoval a stmeloval kolektiv (klanová: 40 %), přivítali by o něco větší zaměření na inovace (adhokratická: z 18 % na 23 %), dále by si přáli větší samostatnost, tudíž by snížili množství kontrol od vedoucího (hierarchická: z 39 % na 19 %) a uvítali by mnohem

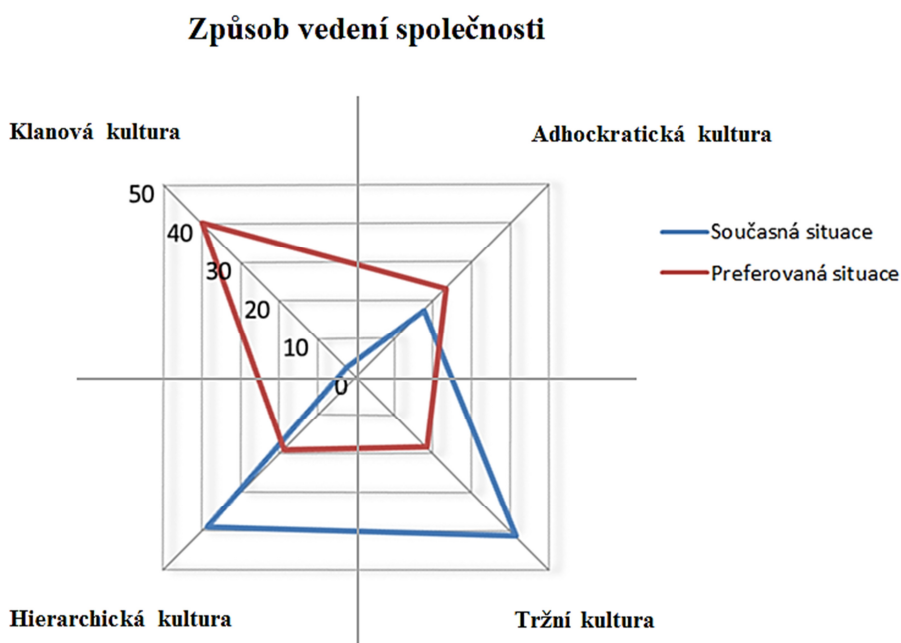
nižší dravost vedoucího a zároveň nižší důraz na výsledky (tržní: ze 41 % na 18 %). Bodové i procentuální vyčíslení je viz tabulka 3.

Tabulka 3: Způsob vedení společnosti

Kultura	Současná situace		Preferovaná situace	
	v bodech	v %	v bodech	v %
Klanová	20	2	320	40
Adhokratická	140	18	185	23
Tržní	330	41	145	18
Hierarchická	310	39	150	19
Celkem	800	100	800	100

Zdroj: zpracováno autorem.

Obrázek 9: Způsob vedení společnosti



Zdroj: zpracováno autorem.

5.2.3 Způsob řízení lidí

Tato oblast charakterizuje způsob řízení zaměstnanců. Popisuje čtyři styly řízení managementu. První styl je typický týmovou prací, konsensem a participací (klanová kultura), druhý styl je zaměřen na jedinečnost produktů, svobodu, inovace a podporu

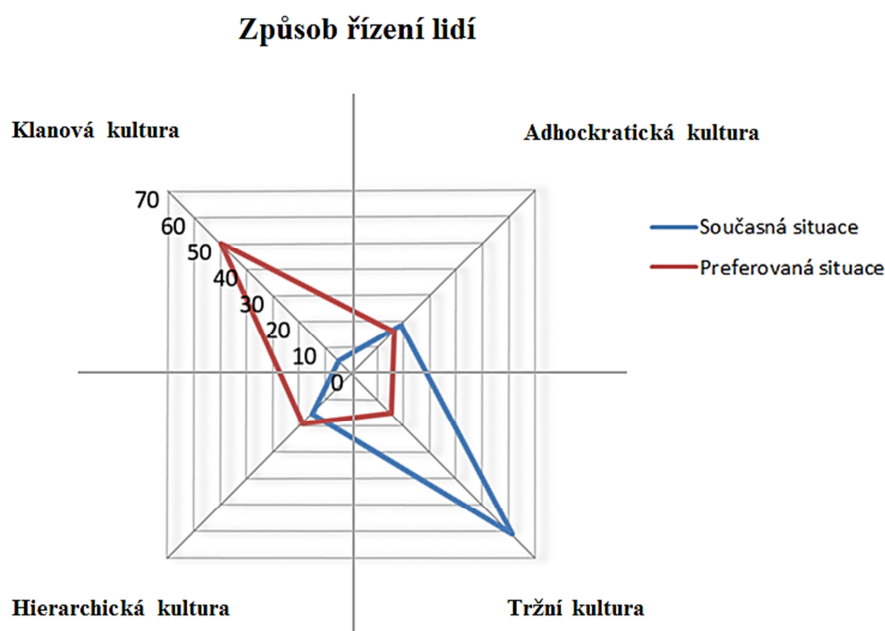
riskování (adhokratická kultura), třetí styl je typický vysokými nároky na zaměstnance, ctižádostí a silnou orientací na úspěch (tržní kultura) a poslední styl lze charakterizovat konformitou, stabilitou ve vztazích a předvídatelností (hierarchická kultura). I u této oblasti je současná situace velmi odlišná od preferované viz obrázek 10. V současnosti je kladen nejvyšší důraz na dosahování cílů a jsou kladeny vysoké nároky na zaměstnance (tržní: 61 %), dále je kladen důraz na inovativnost (adhokratická: 19 %) a konformitu vztahů (hierarchická: 15 %). Pro řízení zaměstnanců je nejméně typická participace, týmová práce a konsensus (klanová: 5 %). V preferované situaci je nejvíce viditelný odklon od orientace na výsledky (tržní: z 61 % na 15 %) k týmové práci, podílení se na rozhodování a jednotným názorům (klanová: z 5 % na 50 %). Zaměstnanci by téměř nezměnili důraz na inovativnost (adhokratická: z 19 % na 16 %) a ponechali by na podobné úrovni i konformitu vztahů a důraz na bezpečnost práce (hierarchická: z 15 % na 19 %). Bodové i procentuální vyčíslení je viz tabulka 4.

Tabulka 4: Způsob řízení lidí

Kultura	Současná situace		Preferovaná situace	
	v bodech	v %	v bodech	v %
Klanová	40	5	400	50
Adhokratická	150	19	130	16
Tržní	490	61	120	15
Hierarchická	120	15	150	19
Celkem	800	100	800	100

Zdroj: zpracováno autorem.

Obrázek 10: Způsob řízení lidí



Zdroj: zpracováno autorem.

5.2.4 Pospolitost společnosti

Pospolitost neboli soudržnost představuje jakýsi „*stmelovač*“ společnosti. Soudržnost společnosti může být zajištěna loajalitou a oddaností zaměstnanců (klanová kultura) nebo jedinečností produktu a vedením v oblasti inovací (adhokratická kultura). Dále může být stmelovacím prvkem snaha o dosažení cílů a úspěchu (tržní kultura) nebo udržení hladkého chodu podniku s dodržováním formálních pravidel (hierarchická kultura). Současná a preferovaná situace se shoduje v poměrně velké části grafu viz obrázek 11, ale i přesto lze nalézt rozdíly. Současná situace ukazuje, že to, co drží společnost pohromadě je zejména snaha všech o udržení plynulého chodu podniku a dodržování formálních pravidel a nařízení (hierarchická: 45 %), snaha o dosažení úspěchu (tržní: 24 %) a loajalita zaměstnanců (klanová: 22 %). Nejmenším stmelovacím prvkem je mít jedinečný produkt a být leaderem v oblasti inovací (adhokratická: 9 %). Zaměstnanci by však preferovali, aby se stmelovacím prvkem stala vzájemná důvěra a jejich oddanost společnosti (klanová: z 22 % na 36 %), důvěrou by z větší části nahradili kontrolu formálních pravidel a nařízení

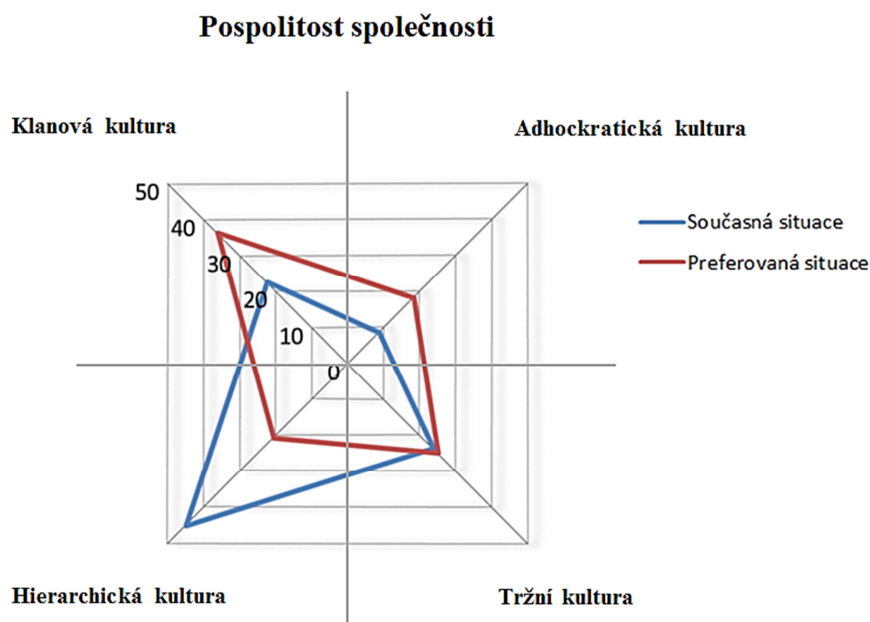
(hierarchická: ze 45 % na 21 %), snaha o dosahování cílů by měla zůstat nezměněna (tržní: z 24 % na 25 %) a zvýšili by závazek k inovacím (adhokratická: z 9 % na 18 %). Bodové i procentuální vyčíslení je viz tabulka 5.

Tabulka 5: Pospolitost společnosti

Kultura	Současná situace		Preferovaná situace	
	v bodech	v %	v bodech	v %
Klanová	180	22	290	36
Adhokratická	70	9	145	18
Tržní	190	24	200	25
Hierarchická	360	45	165	21
Celkem	800	100	800	100

Zdroj: zpracováno autorem.

Obrázek 11: Pospolitost společnosti



Zdroj: zpracováno autorem.

5.2.5 Hlavní strategické faktory

Hlavní strategické faktory ukazují, na co klade společnost z dlouhodobého hlediska největší důraz. Může klást důraz na rozvoj zaměstnanců, důvěru a otevřenost (klanová kultura), na hledání nových zdrojů a příležitostí (adhokratická kultura),

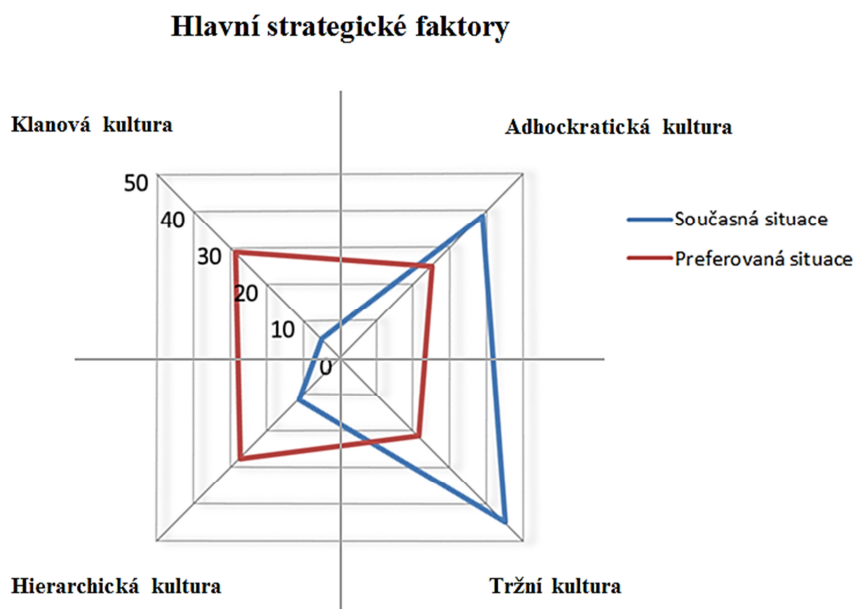
na získání dominantní pozice na trhu a dosahování přemrštěných cílů (tržní kultura) nebo může být kladen důraz na dlouhodobou stabilitu, efektivitu a pravidelnou kontrolu (hierarchická kultura). V současné době je nejvýznamnějším strategickým faktorem dosahování úspěchů, stanovování nadsazených cílů a úsilí o dominantní postavení na trhu (tržní: 45 %), zároveň je pro společnost důležité vyhledávat nové zdroje a prozkoumávat příležitosti (adhokratická: 39 %). Naproti tomu je pro podnik z dlouhodobého hlediska méně důležitá efektivita, kontrola a hladký chod organizace (hierarchická: 11 %) a úplně zanedbatelný je pro společnost faktor rozvoje zaměstnanců, jejich důvěra a otevřená komunikace s vedením (klanová: 5 %). Preferovaná situace se od současné opět výrazně liší, viz obrázek 12. Preferovaná situace znázorňuje téměř rovnoměrné rozdělení grafu mezi jednotlivé typy kultur. Zaměstnanci by si oproti současné situaci představovali klást mnohem větší důraz na jejich lidský i profesní rozvoj, otevřenou komunikaci, mnohem vyšší důvěru a vzájemnou spolupráci (klanová: z 5 % na 29 %), v těsném závěsu by zvýšili důraz na dlouhodobou efektivitu, kontrolu a stabilitu (hierarchická z 11 % na 25 %). Naopak by o třetinu snížili strategický zájem o průzkum trhu (adhokratická: z 39 % na 25 %) a o více než polovinu by snížili úsilí o dosažení dominantního postavení na trhu a určování přehnaných strategických cílů (tržní: ze 45 % na 25 %). Bodové i procentuální vyčíslení je viz tabulka 6.

Tabulka 6: Hlavní strategické faktory

Kultura	Současná situace		Preferovaná situace	
	v bodech	v %	v bodech	v %
Klanová	40	5	230	29
Adhokratická	310	39	200	25
Tržní	360	45	170	21
Hierarchická	90	11	200	25
Celkem	800	100	800	100

Zdroj: Zpracováno autorem.

Obrázek 12: Hlavní strategické faktory



Zdroj: zpracováno autorem.

5.2.6 Faktory úspěchu

Tato oblast vyjadřuje, jakým způsobem společnost definuje svůj úspěch. Úspěch lze definovat jako míru rozvoje lidských zdrojů, péči o zaměstnance, jejich oddanost, loajalitu a spolupráci (klanová kultura), vlastnictvím nejnovějšího produktu a vedením v oblasti inovací (adhokratická kultura), vítězstvím na trhu a předstížením konkurence (tržní kultura) nebo včasnými dodávkami, nízkými náklady na výrobu a plynulým chodem podniku (hierarchická kultura). Současná situace se od preferované situace dosti liší, viz obrázek 13. Hlavními faktory úspěchu jsou v současné době vítězství na trhu, předstížení konkurence (tržní: 35 %) a plynulý chod podniku s nízkými náklady (hierarchická: 35), méně výrazným faktorem je inovativnost (adhokratická: 21 %) a zanedbatelný je rozvoj lidských zdrojů, důraz na loajalitu a spolupráci (klanová: 9 %). Zaměstnanci však naopak preferují, aby se faktorem úspěchu stal právě jejich rozvoj, síla spolupráce a loajalita (klanová: z 9 % na 34 %), souhlasí s tím, že úspěch je definován na prvním místě hladkým chodem podniku (hierarchická: z 35 % na 41 %). Naopak za úspěch dle

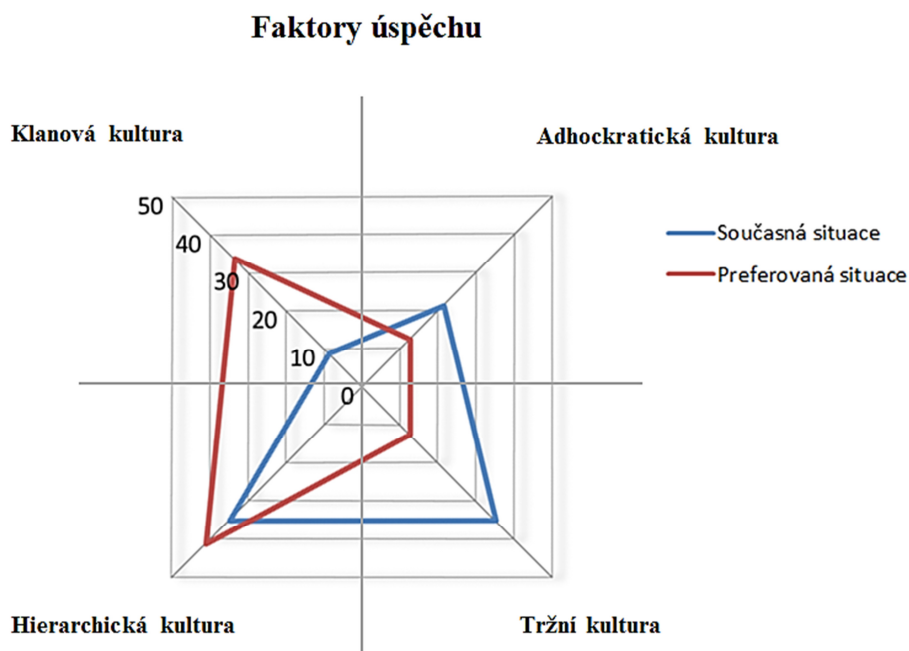
zaměstnanců nelze v této společnosti považovat inovativnost (adhokratická: z 21 % na 13 %) a nelze se upnout ani k vítězství na trhu nebo poražení konkurence (tržní: z 35 % na 12 %). Bodové i procentuální vyčíslení je viz tabulka 7.

Tabulka 7: Faktory úspěchu

Kultura	Současná situace		Preferovaná situace	
	v bodech	v %	v bodech	v %
Klanová	70	9	270	34
Adhokratická	170	21	100	13
Tržní	280	35	100	12
Hierarchická	280	35	330	41
Celkem	800	100	800	100

Zdroj: zpracováno autorem.

Obrázek 13: Faktory úspěchu



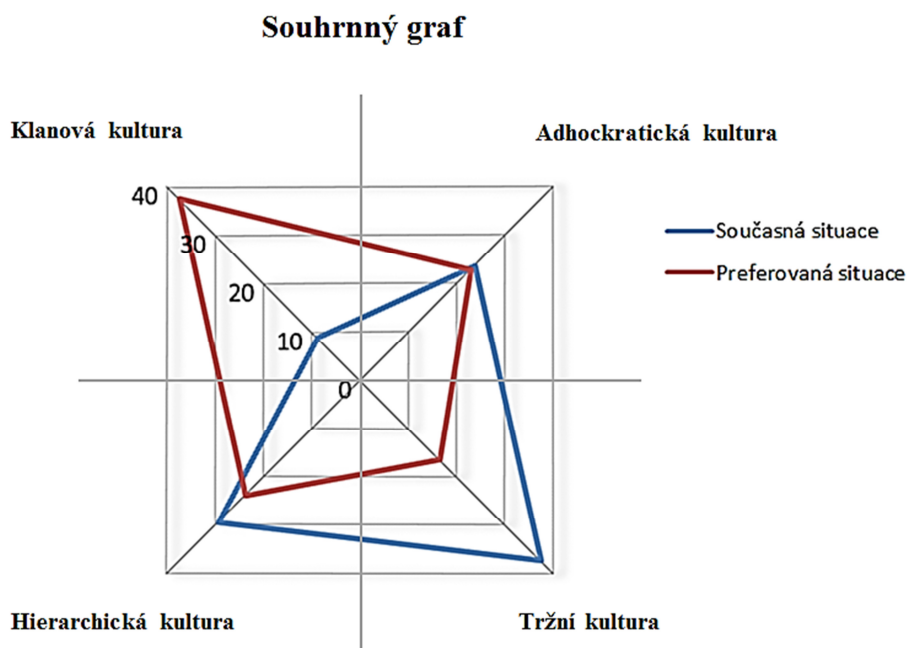
Zdroj: zpracováno autorem.

5.2.7 Souhrnné zhodnocení všech oblastí podnikové kultury

Aktuální stav podnikové kultury ve společnosti design development je možné definovat jako tržní kulturu (38 %) s vysokým podílem kultury hierarchické (29 %) a kultury adhokratické (24 %), přičemž klanová kultura zůstává v současnosti daleko v pozadí (9 %) viz obrázek 14. To znamená, že společnost je silně orientovaná na výsledky, jejím hlavním zájmem je plnění pracovních úkolů, atmosféra je tvrdě zaměřená na úspěch. Vedoucí je dravý, netoleruje chyby a klade na zaměstnance vysoké nároky. Stanovují se přemrštěné cíle, které se nedaří plnit, tudíž téměř nikdy nedochází ke spokojenosti vedení. Znakem úspěchu je vítězství nad konkurencí a vedoucí pozice na trhu. Navíc je kladen důraz na formální postupy, zaměstnanci jsou neustále kontrolováni a koordinováni, aby nedocházelo k porušení plynulého chodu podniku. Zároveň je společnost podnikatelsky orientovaná a podporuje inovace. Od zaměstnanců se očekává snaha o získávání nových zdrojů a hledání nových příležitostí.

Na grafu preferované situace je vidět silný odklon od tržní kultury ke klanové. Místo orientace na výsledky by si zaměstnanci do budoucna přáli větší orientaci na lidi, na jejich spolupráci, vzájemnou důvěru a jejich rozvoj. Přáli by si, aby společnost byla přátelským místem s loajálními zaměstnanci. Vedoucí by měl být empatický, lidský, podporující a stmelující kolektiv. Chtěli by vyjadřovat svůj názor a podílet se na rozhodování o společnosti. Zároveň by si přáli, aby soudržnost nebyla zajišťována pouze orientací na cíl, ale především vzájemnou důvěrou, loajalitou a oddaností. Rovněž by uvítali vyšší péči o zaměstnance (klanový: z 9 % na 38 %). I do budoucna plně souhlasí s dodržováním formálních postupů (hierarchická: z 29 % na 23 %) a vyhledáváním nových zdrojů a příležitostí (adhokratická: z 24 % na 23 %). Orientace na cíl a zaměření na výsledky je však výrazně nižší (tržní: z 38 % na 16%).

Obrázek 14: Souhrnný graf k dotazníku OCAI



Zdroj: zpracováno autorem.

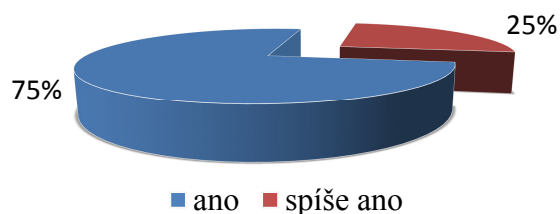
5.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník (resp. druhá část dotazníku) viz příloha 10 obsahuje dvacet pět otázek, rozdělených do pěti oblastí. Tyto oblasti byly určeny jako stěžejní na základě předchozího pozorování a polostrukturovaných rozhovorů se třemi zaměstnanci společnosti. Oblasti se týkají základních představ, práce zaměstnance, vztahů se spolupracovníky, vztahů s vedením a výhod. Cílem této části dotazníku je zjistit spokojenost všech zaměstnanců s kulturou podniku a zároveň odhalit mezery v kultuře. Z důvodu pouhých osmi respondentů, u kterých je předem známo jejich pohlaví a věkové rozmezí, jsou v dotazníku vynechány identifikační otázky. Mohlo by jimi dojít k porušení anonymity respondentů. Výzkum probíhal dne 23. 9. 2014 přímo v kancelářích společnosti. Návratnost dotazníků byla 100 %, zúčastnilo se tedy všech osm zaměstnanců, z toho dva muži a šest žen ve věkovém rozmezí pětadvaceti až čtyřiceti let.

ZÁKLADNÍ PŘEDSTAVY

Otázka: Víte, co si představit pod pojmem „podniková kultura“?

Obrázek 15: Znalost pojmu „podniková kultura“

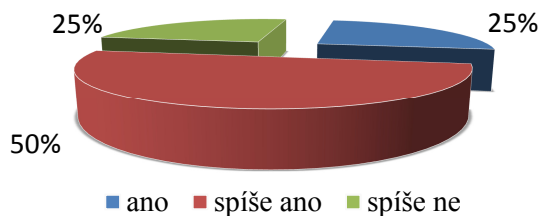


Zdroj: zpracováno autorem.

Z grafu viz obrázek 15 je patrné, že všichni zaměstnanci podniku Design Development CZ, s. r. o. znají pojem „*podniková kultura*“ a vědí co si pod ním představit. Tato otázka byla zařazena do dotazníku zejména z důvodu naladění zaměstnanců na zkoumanou problematiku.

Otázka: Znáte vizi a strategii společnosti, ve které pracujete?

Obrázek 16: Znalost vize a strategie společnosti

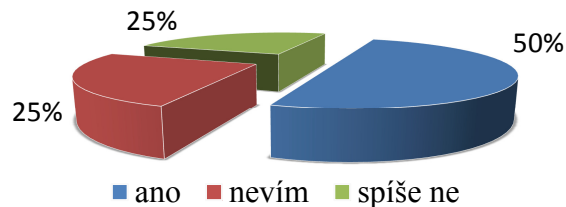


Zdroj: zpracováno autorem.

U této otázky nejsou odpovědi tak jednoznačné viz obrázek 16. Pouze dva zaměstnanci jsou si jisti, že vizi a strategii společnosti znají, další čtyři se přiklánějí spíše k souhlasu a dva je spíše neznají. Autorka práce se na základě polostrukturovaných rozhovorů domnívá, že záporné odpovědi mohou vypovídat o malé informovanosti nově přijatých zaměstnanců. Zároveň nevědomost vypovídá o nedokonalé komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Bylo by proto vhodné zvýšit kvalitu zaškolení nových zaměstnanců v oblasti podnikové kultury.

Otázka: Jste hrdý/á, že jste součástí této společnosti?

Obrázek 17: Hrdost na práci ve společnosti

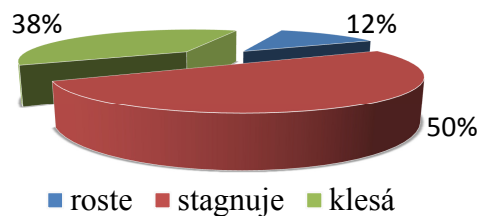


Zdroj: zpracováno autorem.

Z grafu viz obrázek 17 je patrné, že hrdost na práci ve společnosti cítí přesně polovina zaměstnanců. Společnost má na developerském trhu dobrou pověst a slušné jméno, tudíž důvody proč zbytek zaměstnanců hrdost necítí, musejí být zejména interního charakteru.

Otázka: Jakým směrem se dle Vaše názoru vyvíjí kvalita pracovního života ve společnosti?

Obrázek 18: Vývoj kvality pracovního života



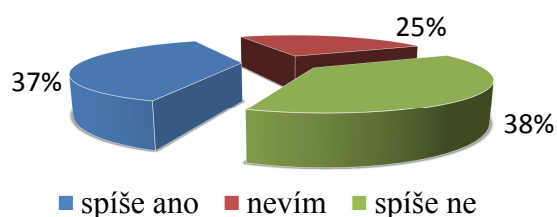
Zdroj: zpracováno autorem.

Obrázek 18 ukazuje, že kvalita pracovního života ve společnosti stagnuje, až klesá. Pouze jeden zaměstnanec má pocit vzrůstající kvality. Na základě polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci autorka práce usuzuje, že názor na snižující se kvalitu pracovního života může být zapříčiněn tím, že zaměstnanci vědí z vyprávění původních zaměstnanců, jak společnost podporovala rozvoj svých lidí před příchodem krize do stavebnictví. V té době měla společnost více než osmdesát zaměstnanců, o které vzorně pečovala a podporovala jejich rozvoj. Společnost připravovala pro své zaměstnance pravidelně různé stmelovací

a motivační akce, teambuilding a vánoční večírky. Zaměstnanci měli možnost odpočinku v relaxační místnosti v pracovní době a mnoho dalších výhod. A tento minulý stav zaměstnanci porovnávají s tím současným.

Otázka: Myslíte si, že společnost Design Development CZ, s. r. o. je v porovnání s jinými společnostmi, ve kterých jste pracoval/a dobrým zaměstnavatelem?

Obrázek 19: Vidina společnosti jako dobrého zaměstnavatele



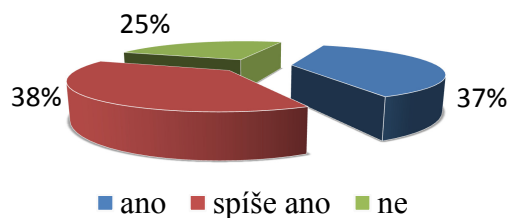
Zdroj: zpracováno autorem.

Graf na obrázku 19 ukazuje poměrně vyrovnanou situaci. Každý odpovídá dle svého individuálního pohledu a svých předchozích zkušeností. Ale graf v podstatě vypovídá i o budoucím (ne)setrvání zaměstnanců v podniku, protože pravděpodobně nikdo nechce zůstat ve společnosti, která je dle jeho názoru špatným zaměstnavatelem. Bylo by na místě ze strany vedení se více zajímat o názory zaměstnanců a snažit se vzniklé problémy řešit.

VY A VAŠE PRÁCE

Otázka: Jste spokojen/a s pracovní pozicí, na které jste?

Obrázek 20: Spokojenost s pracovní pozicí

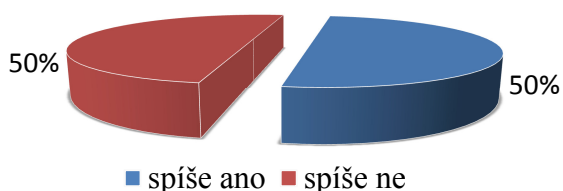


Zdroj: zpracováno autorem.

Dle obrázku 20 je zřejmé, že většina zaměstnanců je se svou pozicí spokojena. Nespokojeni jsou pouze dva. Autorka práce se domnívá na základě polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, že nespokojenost s pozicí může nastat v případě, že uchazeč odpovídal na inzerát na jiné pracovní místo, než na které byl nakonec přijat. Dle zaměstnanců není toto ve společnosti výjimkou.

Otázka: Máte přesně definováno, co je náplní Vaší práce?

Obrázek 21: Definování náplně práce zaměstnanců

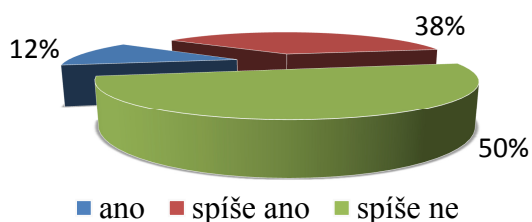


Zdroj: zpracováno autorem.

Dle obrázku 21 polovina zaměstnanců spíše ví, co je náplní jejich práce a polovina to spíše neví. Pro vedení společnosti může být tento stav výhodou stejně jako nevýhodou. Ředitel může zaměstnanci přidělit jakékoliv ad hoc úkoly s tím, že jsou v jeho kompetenci, naopak se však může stát, že zaměstnanec bude dlouhodobě opomíjet některou z povinností, o které ani nemusí vědět. Bylo by proto vhodné komplexnější zaškolení zaměstnance se zaměřením na přehled jeho činností.

Otázka: Stíháte v pracovní době splnit všechny zadané úkoly?

Obrázek 22: Včasné plnění pracovních úkolů



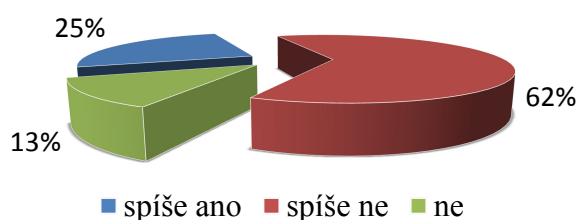
Zdroj: zpracováno autorem.

Výsledky grafu viz obrázek 22 ukazují, že polovina zaměstnanců je přetížena a nezvládá své pracovní povinnosti plnit v pracovní době. Na základě

polostrukturnovaných rozhorů s vybranými zaměstnanci bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci musí často zůstat v práci po pracovní době, aby zvládli dokončit přidělené úkoly.

Otázka: Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení je odpovídající Vaší vykonané práci?

Obrázek 23: Dostatečné finanční ohodnocení

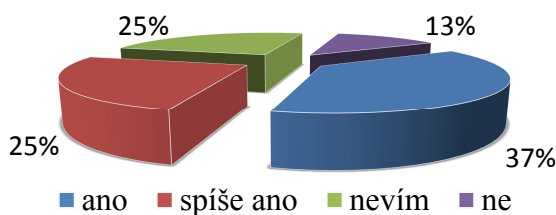


Zdroj: zpracováno autorem.

Z grafu viz obrázek 23 vyplývá, že 75 % zaměstnanců má pocit, že by si za svou práci zasloužili vyšší plat a pouze 25 % zaměstnanců je se svým platem spokojeno a mají pocit adekvátního platu k jejich vykonané práci. Pocit nedostatečného ocenění bývá nejčastějším důvodem pro ukončení pracovního poměru. Bylo by vhodné tento problém řešit zvýšením platu nebo jinou, třeba i nefinanční alternativou, např. v podobě různých benefitů pro zaměstnance.

Otázka: Zvažujete odchod ze společnosti v příštích dvanácti měsících?

Obrázek 24: Zvažování odchodu ze společnosti



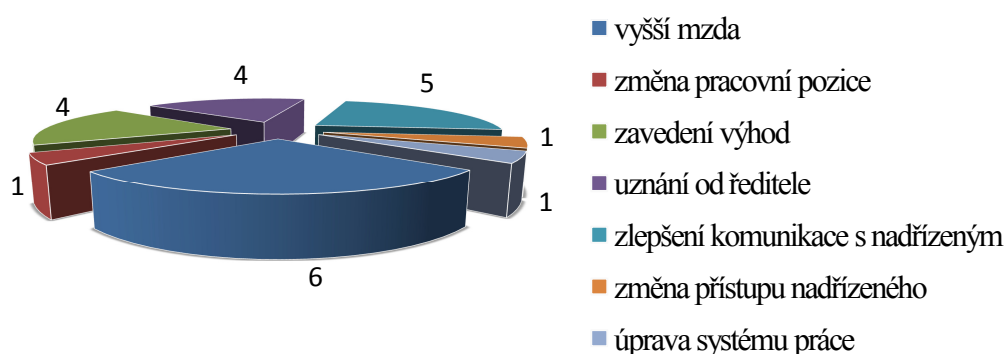
Zdroj: zpracováno autorem.

Procento zaměstnanců, kteří jsou rozhodnutí o odchodu ze společnosti nebo o něm alespoň uvažují, je opravdu vysoké viz obrázek 24. Na základě polostrukturnovaných rozhovorů se třemi zaměstnanci a odpovědí z předchozích otázek se autorka práce

domnívá, že tento fakt může být zapříčiněn pocitem nedostatečného finančního ocenění zaměstnanců, malého uznání a zhoršené komunikace s vedením.

Otázka: Pokud přemýšlíte o odchodu ze společnosti, která z následujících položek by mohla Váš názor změnit?

Obrázek 25: Faktory změny názoru na odchod ze společnosti



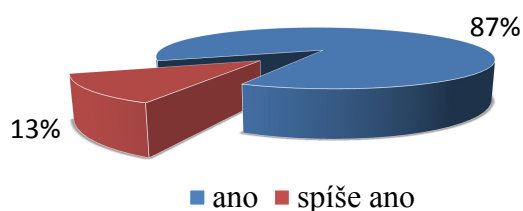
Zdroj: zpracováno autorem.

U této otázky mohl každý respondent zaškrtnout více odpovědí. Z grafu viz obrázek 25 je zřejmé, že největší problém je pro zaměstnance nedostatečná mzda, hned v závěsu si přejí zlepšení komunikace s nadřízeným, jeho uznání a zavedení nějakých výhod. Dle názoru autorky je nutné tyto problémy začít řešit, pokud si společnost chce zachovat současný tým zaměstnanců. Nespokojenost zaměstnanců přispívá k jejich demotivaci a neloajlnosti.

3. ČÁST: VZTAHY SE SPOLUPRACOVNÍKY

Otázka: Vycházíte dobře se spolupracovníky?

Obrázek 26: Dobré vztahy se spolupracovníky

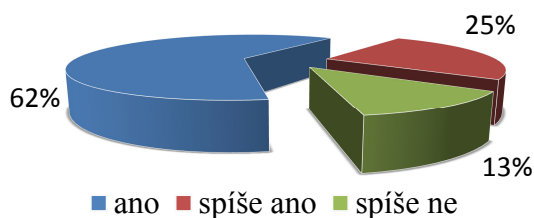


Zdroj: zpracováno autorem.

Obrázek 26 ukazuje, že zaměstnanci mají mezi sebou dobrý vztah, ve většině na tuto otázku odpovídali ano, jen jeden zaměstnanec odpověděl spíše ano.

Otázka: Označil/a byste vztahy mezi zaměstnanci za přátelské?

Obrázek 27: Přátelské vztahy mezi zaměstnanci

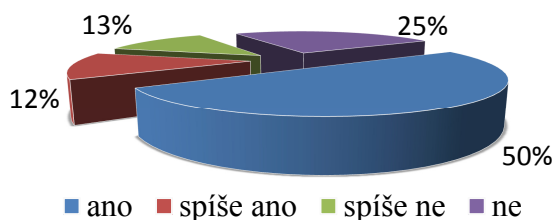


Zdroj: zpracováno autorem.

Většina zaměstnanců považuje vztahy ve společnosti za přátelské viz obrázek 27. Na horizontální úrovni mezi zaměstnanci ve společnosti panuje přátelská atmosféra.

Otázka: Sdělujete si navzájem se spolupracovníky své starosti a osobní záležitosti?

Obrázek 28: Sdělování osobních záležitostí mezi pracovníky

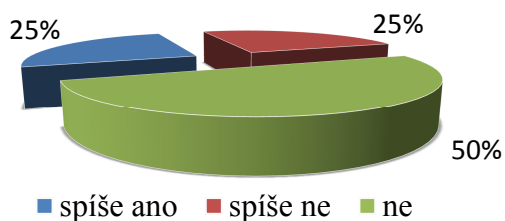


Zdroj: zpracováno autorem.

Z grafu viz obrázek 28 lze rozpoznat různorodost odpovědí na tuto otázku. Většina zaměstnanců s kolegy v práci mluví o svých osobních věcech, pouze tři zaměstnanci odpověděli záporně. Důvody mohou být různé, je možné, že jednoduše o soukromých záležitostech v práci mluvit nechtějí, ale i to, že se jedná o nové zaměstnance, kteří se s ostatními natolik neznají. Druhá možnost je pravděpodobnější z důvodu častého střídání zaměstnanců ve společnosti.

Otázka: Scházíte se s některými kolegy i mimo pracoviště?

Obrázek 29: Scházení pracovníků mimo pracoviště



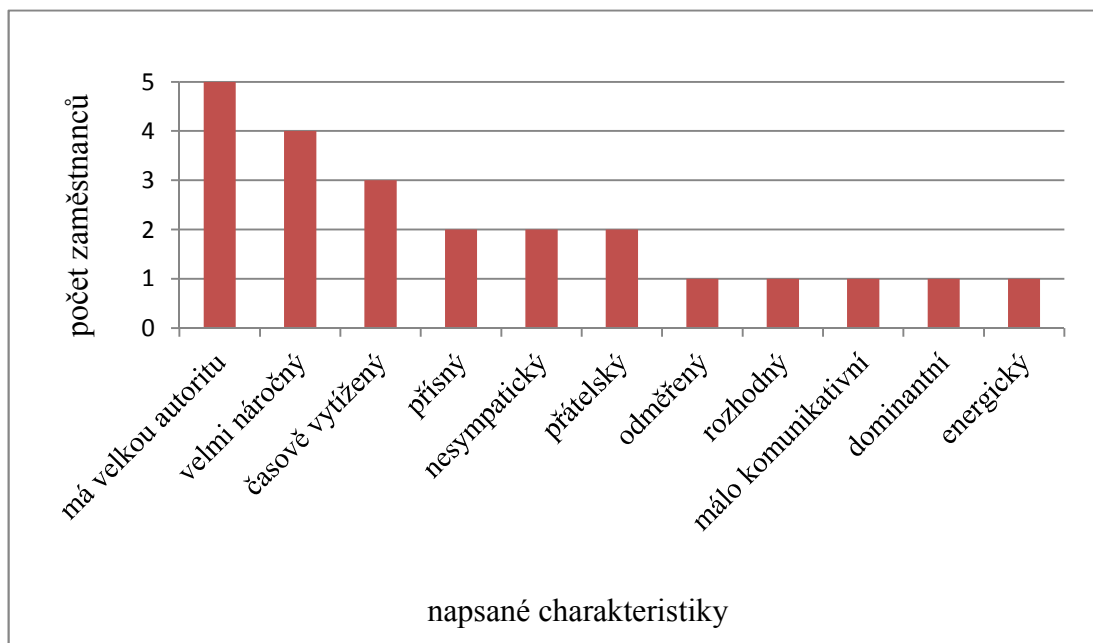
Zdroj: zpracováno autorem.

Z obrázku 29 je zřejmé že polovina zaměstnanců se schází i mimo pracoviště ve svém volném čase. Na základě polostrukturovaných rozhovorů se třemi zaměstnanci, autorka práce dodává, že zaměstnanci nejčastěji společně chodí na nákupy cestou z práce nebo se večer společně pobavit do restaurace.

4. ČÁST: VZTAHY S VEDENÍM

Otázka: Jak na Vás působí ředitel společnosti?

Obrázek 30: Názory zaměstnanců na pana ředitele

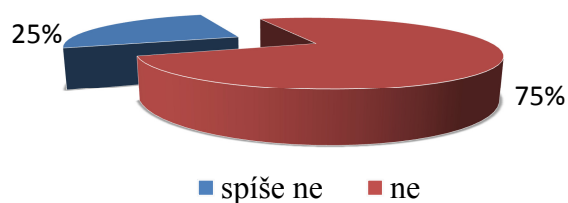


Zdroj: zpracováno autorem.

Odpověď na tuto otázku byla otevřená, tudíž zaměstnanci mohli vyjádřit svůj vlastní názor. Bylo možné napsat až pět charakteristik pana ředitele. Je s podivem, že se zaměstnanci ve většině shodli na stejných charakteristikách. Převládá názor, že pan ředitel má velkou autoritu, někteří dopsali, že autorita není přirozená, ale spíše vyžadovaná a nucená. K dalším častým charakteristikám patří, že pan ředitel je přehnaně náročný k zaměstnancům a velmi časově vytížený viz obrázek 30.

Otázka: Deleguje často rozhodovací pravomoci na ostatní zaměstnance?

Obrázek 31: Delegování rozhodovacích pravomocí na zaměstnance

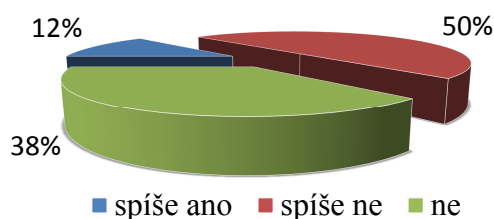


Zdroj: zpracováno autorem.

Zaměstnanci se shodují, že ředitel téměř vůbec nedeleguje rozhodovací pravomoci viz obrázek 31. Chce mít přehled o všech činnostech a dělat veškerá rozhodnutí. To mu však zabírá mnoho času a zaměstnanci mají pocit neustálého čekání na jeho rozhodnutí, dodává autorka práce na základě polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci.

Otázka: Oceňuje ředitel Vaše úspěchy nebo úspěchy ve společnosti všeobecně?

Obrázek 32: Oceňování zaměstnaneckých úspěchů



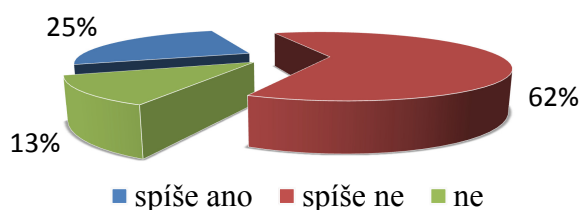
Zdroj: zpracováno autorem.

Obrázek 32 dokazuje, že téměř všichni zaměstnanci, krom jednoho, mají pocit nedostatečného ocenění od pana ředitele. Tento problém se potvrdil už v jedné

z předcházejících otázek, kde jednou z nejčastěji zvolených variant, které by zabránily odchodu zaměstnance ze společnosti, byla právě varianta - vyšší ocenění od vedoucího.

Otázka: Máte dostatečnou zpětnou vazbu k Vašemu pracovnímu výkonu?

Obrázek 33: Dostatečná zpětná vazba



Zdroj: zpracováno autorem.

75 % zaměstnanců se přiklání spíše k tomu, že zpětná vazba k jejich vykonané práci je nedostatečná viz obrázek 33. Tento problém je velmi zásadní a zahrnuje v sobě i problémy předchozích otázek. Nedostatečná zpětná vazba je zapříčiněna pravděpodobně časovým vytížením pana ředitele a to souvisí zejména s minimální až nulovou delegací rozhodovacích pravomocí. A zároveň je možné, že i z důvodu malé zpětné vazby je ze strany ředitele opomíjeno oceňování zaměstnanců.

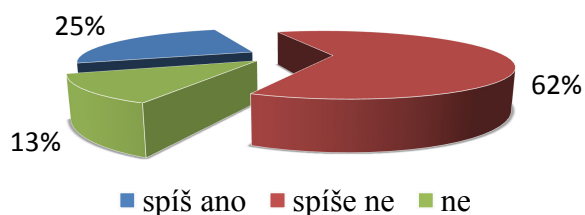
Otázka: Existuje v této oblasti něco, co by podle Vás mělo být jinak?

Tato otázka byla otevřená, zaměstnanci mohli uvést, jaké změny by uvítali v oblasti vztahu s vedením. Respondenti nejvíce uváděli, že by měl pan ředitel více zaměstnancům důvěřovat a více delegovat rozhodovací pravomoci k funkci, kterou zaměstnanec vykonává, dále by měl mít více času na řešení problémů se zaměstnanci, uvítali by rovněž větší empatii a lidskost ze strany ředitele. Dále by si od něj přáli větší pochopení pro to, že mají kromě práce i vlastní život a s tím souvisí i respektování konce pracovní doby a méně přesčasů. Dále bylo zmíněno více kolektivních porad, větší systematičnost ve vedení projektů, přesně definovat priority, jasně definovat závazky zaměstnance vůči společnosti a větší proškolení zaměstnanců.

5. ČÁST – BENEFITY, VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Otázka: Domníváte se, že společnost dostatečným způsobem podporuje rozvoj zaměstnanců?

Obrázek 34: Dostatečná podpora rozvoje

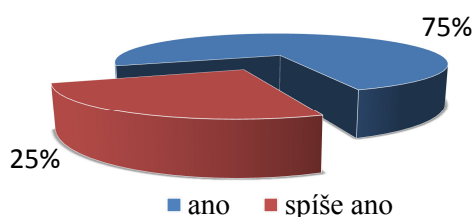


Zdroj: zpracováno autorem.

Odpovědi na tuto otázku opět nejsou pro společnost pozitivním zjištěním viz obrázek 34. 75 % respondentů se přiklání spíše k názoru, že podpora rozvoje zaměstnanců je nedostatečná. Na základě polostrukturovaných rozhovorů se třemi zaměstnanci společnosti autorka dodává, že zaměstnavatel neposkytuje zaměstnancům žádná školení, vzdělávací kurzy ani jiné možnosti sebevzdělávání a rozvoje.

Otázka: Máte pocit, že tato pracovní zkušenost je pozitivní pro Váš osobní rozvoj?

Obrázek 35: Prospěšnost pracovní zkušenosti pro osobní rozvoj



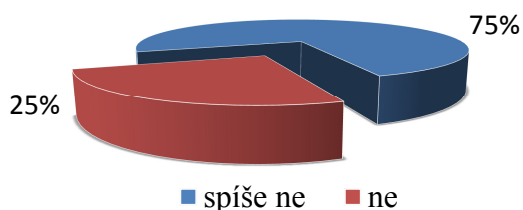
Zdroj: zpracováno autorem.

I přes nedostatečnou podporu rozvoje od zaměstnavatele, mají všichni zaměstnanci pocit, že tato pracovní zkušenost přispívá k jejich osobnímu rozvoji a rozšiřuje jejich obzory. Graf na obrázku 35 vykazuje velmi pozitivní výsledek pro společnost. Autorka práce dodává, na základě polostrukturovaných rozhovorů, že zaměstnanci

si z této pracovní zkušenosti odnášejí zejména mnoho praktických poznatků a znalostí z oblasti developmentu a designu, ale např. i větší odolnost vůči stresu.

Otázka: Je dle Vašeho názoru školení nových zaměstnanců dostatečné?

Obrázek 36: Dostatečné zaškolení nových zaměstnanců

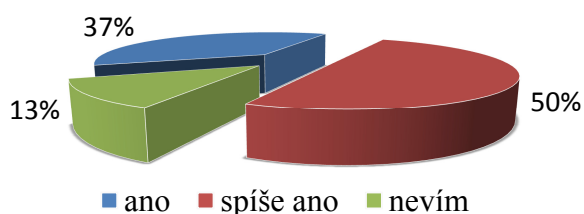


Zdroj: zpracováno autorem.

Zaměstnanci se shodli na nedostatečném zaškolení nových členů viz obrázek 36. Při nástupu nového pracovníka probíhá tzv. „zkouškový den“, kdy ředitel pracovníka ověří na různých drobných úkolech, zda je vhodným člověkem pro danou pozici. Pokud se pracovník osvědčí, je mu vysvětlená náplň jeho práce. Z důvodu časové zaneprázdněnosti ředitele, musí zaměstnanec pochopit chod společnosti sám nebo si nechat poradit od ostatních spolupracovníků.

Otázka: Chybí Vám ve společnosti i jiný než finanční způsob odměňování?

Obrázek 37: Zájem o benefity

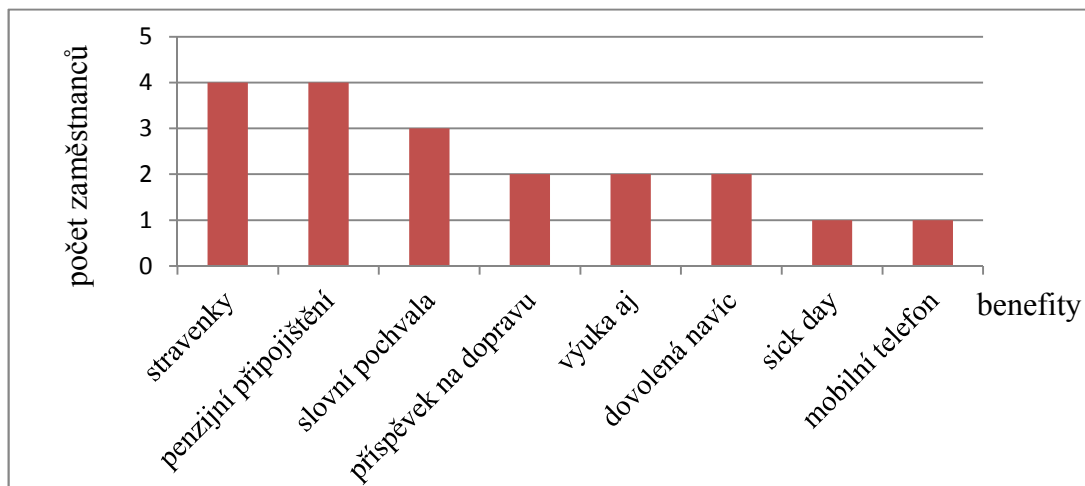


Zdroj: zpracováno autorem.

Většina zaměstnanců by přivítala i nefinanční způsob odměňování viz obrázek 37. Ve společnosti v podstatě neexistují žádné zaměstnanecké benefity a výhody. Celková péče o zaměstnance je v podniku na velmi nízké úrovni a nepatří ani k hodnotám společnosti.

Otázka: Jaké nefinanční odměny byste nejraději ve společnosti zavedl/a?

Obrázek 38: Benefity dle oblíbenosti



Zdroj: zpracováno autorem.

Tato otázka byla otevřená a respondenti mohli libovolně uvádět benefity, které by si přáli ve společnosti zavést. Polovina zaměstnanců se shodla na stravenkách. Důvod tak velké shody je pravděpodobně ten, že ve společnosti není možnost ohřát si vlastní oběd, tudíž musí zaměstnanci navštěvovat blízkou restauraci nebo jíst jen studená jídla, což je z dlouhodobého hlediska drahé nebo nezdravé. Stravenky by byly vhodnou variantou jak zaměstnancům vynahradiť nemožnost nosit si vlastní oběd. Dalším benefitem v pořadí se stal příspěvek na penzijní připojištění a na třetím místě je verbální pochvala od ředitele za provedenou práci viz obrázek 38.

Na úplném konci dotazníku byl prostor pro připomínky a komentáře zaměstnanců k něčemu, na co zaměstnanci chtěli upozornit nebo na to, co jim v dotazníku chybělo. Z této doplňují dobrovolné otázky je zřejmé, že zaměstnanci by chtěli větší podporu komunikace s vedením. Nároky na ně se jim zdají příliš vysoké a podpora jejich rozvoje nulová. Chybí jim ve společnosti slušnost a empatie vůči zaměstnancům. Další komentář zněl „dá se říci, že moto zaměstnavatele je čím méně toho zaměstnanec umí, tím více se toho může naučit, ale už nedostane odpovídající pozornost od zaměstnavatele“ a dokonce jeden ze zaměstnanců uvedl citát „když ptáčka lapají, pěkně mu zpívají“.

6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola je složena ze dvou částí: Shrnutí výsledků vlastní práce a doporučení návrhů na zlepšení stávající situace.

6.1 Shrnutí výsledků vlastní práce

Z analýzy podnikové kultury společnosti Design Development CZ, s. r. o. vyplývá, že společnost se snaží vycházet dobře se svými zákazníky a vypadat dobře v očích veřejnosti. Zkrátka si chce budovat dobrou image. Avšak zapomíná, že s budováním image je nutné začít uvnitř společnosti, prostřednictvím podnikové kultury. Z hodnot společnosti je zřejmé, že klade důraz na kvalitní pracovní sílu, vztah s partnery a vztah se zákazníky, ale úplně zde chybí vztah se zaměstnanci. Společnost klade důraz zejména na viditelné artefakty podnikové kultury, jedná se především o logo a architekturu společnosti, produkty vytvářené firmou a dress code zaměstnanců. K nedostatkům dochází zejména v oblasti vertikální komunikace (mezi ředitelem a zaměstnanci), v oblasti řízení a vedení zaměstnanců a v oblasti již zmíněné péče o ně.

Součástí práce bylo provedení diagnostiky podnikové kultury dotazníkovou metodou OCAI viz kap. 5.2 *Diagnostika podnikové kultury dle metody OCAI*. Metoda OCAI zhodnocuje podnikovou kulturu ze dvou hledisek: současná situace a preferovaná situace. Současná situace představuje aktuální stav podnikové kultury ve společnosti a preferovaná situace je stav, jak by měla na základě přání zaměstnanců podniková kultura ve společnosti vypadat. Metoda OCAI přiřazuje k podnikové kultuře převahu typů dle typologie. Jednotlivé typy jsou popsány v kap. 3.7.1 *Typologie formulovaná ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na něj*. Aktuální stav podnikové kultury ve společnosti design development je možné definovat jako tržní kulturu s vysokým podílem kultury hierarchické a kultury adhocratické, přičemž klanová kultura zůstává v pozadí. To znamená, že společnost je silně orientovaná na výsledky, jejím hlavním zájmem je plnění pracovních úkolů a atmosféra je tvrdě zaměřená

na úspěch. Vedoucí je dravý, netoleruje chyby a klade na zaměstnance vysoké nároky. Stanovují se přemrštěné cíle, které se nedaří plnit. Navíc je kladen důraz na formální postupy a zaměstnanci jsou neustále kontrolováni. Společnost je zároveň podnikatelsky orientovaná a podporuje inovace. Od zaměstnanců se očekává snaha o získávání nových zdrojů a hledání nových příležitostí. Preferovaná situace se od té současné výrazně liší. Nejvýraznější je odklon tržní kultury ke klanové. Místo orientace na výsledky by si zaměstnanci do budoucna přáli větší orientaci na lidi, vzájemnou důvěru a jejich rozvoj. Přáli by si, aby společnost byla přátelským místem. Vedoucí by měl být empatický, lidský, podporující a stmelující kolektiv. Chtěli by vyjadřovat svůj názor a podílet se na rozhodování o společnosti. Zároveň by si přáli, aby soudržnost nebyla zajišťována pouze orientací na cíl, ale především vzájemnou důvěrou, loajalitou a oddaností. Rovněž by uvítali vyšší péči o zaměstnance. Na stejné úrovni by i do budoucna udrželi úroveň formálních postů a vyhledávání nových příležitostí.

Poslední část vlastní práce byla věnována dotazníkovému šetření mezi zaměstnanci. Dotazníkové šetření bylo rozděleno do pěti tematických celků, které byli definováni na základě polostrukturovaných rozhovorů se třemi zaměstnanci podniku. Jsou jimi: základní představy, práce zaměstnanců, vztah se spolupracovníky, vztah s ředitelem a poskytované výhody. Z dotazníku jsou zřejmé klady i zápory podnikové kultury společnosti Design Development CZ, s. r. o..

Mezi klady patří, že většina zaměstnanců zná vizi a strategii společnosti a polovina z nich je hrdá na to, že je součástí této společnosti. Další dobrou zprávou pro společnost je, že téměř všichni zaměstnanci jsou spokojeni s pracovní pozicí, kterou vykonávají. Vztahy mezi spolupracovníky na pracoviště jsou dobré až přátelské. Kolegové si mezi sebou sdělují své starosti a řeší i osobní záležitosti, polovina z nich se dokonce schází i ve volném čase mimo místo pracoviště. Dobré vztahy ulehčují spolupráci a vytváří kvalitní pracovní tým. Pozitivní je i fakt, že téměř všichni zaměstnanci si myslí, že tato pracovní zkušenost je přínosem z hlediska jejich osobního rozvoje.

Podniková kultura společnosti má i své nedostatky. 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.

6.2 Návrhy na zlepšení

Pro zlepšení podnikové kultury společnosti Design Development CZ, s. r. o. je stěžejní zejména zkvalitnění komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Je zřejmé, že to znemožňuje zejména zaneprázdněnost pana ředitele, a proto by bylo vhodné, aby delegoval některé rozhodovací pravomoci svým podřízeným. Jedná se např. o rozhodovací pravomoc k nákupu hygienických přípravků, čaje, kávy, kancelářských potřeb a dalších produktů potřebných pro každodenní chod společnosti, dále pravomoci v oblasti řešení standartních reklamací, kdy by zaměstnanec mohl bez konzultace s ředitelem tuto reklamaci předat příslušné stavební společnosti a další drobné pravomoci, které by zajistili řediteli více volného času. Pan ředitel by poté měl více času na důležitá rozhodnutí a zároveň i více času na své zaměstnance. Bylo by možné jim poskytnout vyšší zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu např. formou pravidelných měsíčních konzultací s každým zaměstnancem. Na této schůzce by bylo vhodné probrat úspěchy i neúspěchy zaměstnance, jeho spokojenost a návrhy na zlepšení do budoucna. Zaměstnanci by takto získali větší odezvu ke své práci a zároveň by měly větší pocit důležitosti, popř. i ocenění, které jim v současné době velmi chybí.

Bylo by vhodné zkusit alespoň z části přejít od tržního způsobu řízení ke klanovému, který by si zaměstnanci dle dotazníku OCAI velmi přáli. Pan ředitel by se mohl pokusit o empatictější a lidštější jednání. Zaměstnanci si stěžovali na přetěžování a nezvládání všech pracovních úkolů v pracovní době. Bylo by proto vhodné konzultovat se zaměstnanci jejich plnění pracovních úkolů a přidělovat je takovým způsobem, aby bylo možné je stíhat v pracovní době.

Zlepšení je potřeba i v oblasti zaškolení. Zaměstnanci si stěžovali na nedostatečné počáteční zaškolení a nepřesnou definici jejich pracovní náplně. Bylo by vhodné, aby zaškolení nového zaměstnance probíhalo v několika krocích. První den projde zaměstnanec tzv. zkouškovým dnem, kdy mu pan ředitel ukládá úkoly s různou mírou složitosti, aby ověřil jeho schopnosti. Tento krok je v pořádku, avšak k zaškolení zaměstnance nestačí. Dále by bylo vhodné zaměstnanci sdělit vizi, strategii a hodnoty společnosti, vysvětlit mu organizační strukturu, jeho náplň práce a provázanost s ostatními zaměstnanci. Měla by být nadefinována základní náplň všech pracovních pozic ve společnosti, aby zaměstnanci věděli, co vše patří k jejich povinnostem.

Nejvýraznějším negativním prvkem ve společnosti je opomíjená péče o zaměstnance. Péče o zaměstnance nepatří ani do hodnot společnosti. Většina zaměstnanců považuje své finanční ohodnocení za nedostatečné a navíc postrádají jakékoliv benefity. V oblasti nedostatečného finančního ohodnocení zaměstnanců nelze navrhnout jednoznačná opatření bez podrobné znalosti účetnictví a mzdové politiky podniku, proto bude doporučení zaměřeno zejména na oblast benefitů. Zaměstnanec napadl dlouhý výčet benefitů, které by s radostí uvítali. Dle názoru autorky by bylo nejvhodnější zavést stravenky. Tento benefit je výhodný jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Stravenky zvyšují čistý příjem zaměstnanců a zároveň zaměstnavateli šetří náklady, protože jsou z poloviny daňově uznatelným nákladem. Zvyšují motivaci a loajalitu zaměstnanců a pro společnost Design Development CZ, s. r. o. by byly vhodnou volbou zejména z důvodu nemožnosti ohřevu vlastního jídla. Další možností je např. příspěvek na penzijní připojištění nebo na dopravu.

7 Závěr

Podnikovou kulturu představují hodnoty, představy a přístupy, které jsou ve společnosti všeobecně přijímány a akceptovány. Každý autor definuje podnikovou kulturu trochu jinak, ale všichni se shodují na tom, že je důležitou součástí image podniku. Image je tvořena designem, komunikací, chováním firmy, jejím produktem a již zmiňovanou podnikovou kulturou. Vhodně nastavená podniková kultura je velkou konkurenční výhodou, nejen že tvoří příjemnou atmosféru uvnitř podniku, ale navíc prezentuje dobré jméno společnosti v očích veřejnosti. Zbudovat ve společnosti dobrou podnikovou kulturu je složité i časově náročné, ale když se to podniku podaří, výsledky se určitě dostaví.

Cílem této diplomové práce bylo 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 kultuře podniku.

Z analýzy podnikové kultury je zřejmé, že společnost se snaží vycházet dobře se svými zákazníky a budovat si dobré jméno v očích veřejnosti. Zkrátka si vytvořit dobrou image. Zapomíná však, že s budováním image je nutné začít uvnitř společnosti, prostřednictvím podnikové kultury. Mezi hodnoty společnosti patří kvalitní pracovní síla, vztah s partnery 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 a architekturu společnosti, produkty vytvářené firmou a dress code zaměstnanců. 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.

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 empatičtější 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.

8 Seznam použitých zdrojů

Literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

CAMERON, Kim S. a Robert E. QUINN. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass, c2006, xiv, 242 p. ISBN 07-879-8283-0.

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.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3.vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

FORET, Miroslav. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peněz: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Agenda příštích let: (quo vadis, management?) : (řízení: kam spěje, kudy a jak rychle?)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 188 s. ISBN 80-869-4604-5.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

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

MEFFERT, Heribert. *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 551 s. ISBN 80-716-9329-4.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993, 97 s. ISBN 80-707-9159-4.

PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-735-7046-7.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, XII, 131 s. ISBN 80-717-9884-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje:

DENISON, R. Daniel a William S. NEALE. *Denison Consulting: Sample Culture Segment Report* [online]. 2005. vyd. [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: <http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/sample-reports/ocsreport.pdf>

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/>

JEŽEK, Stanislav, Martin VACULÍK a Václav WORTNER. *Základní pojmy z metodologie psychologie: Definice a vysvětlení* [on-line]. 2006. vyd. Brno: Fakulta sociálních studií MU. [cit. 2014-06-24]. Dostupné z: http://is.muni.cz/elportal/estud/fss/ps06/psy112/Vaculik__M.__Jezek__S.__Wortner__V.__2006__Zakladni_pojmy_z_metodologie.pdf

KAPOUN, J.: *Firemní kultura v teorii a v praxi* [on-line]. Praha: Economia, 2008. [cit. 2014-08-22]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-25005990-firemni-kultura-v-teorii-a-praxi>

KUČERA, Radek & Daughter. ABZ: Slovník cizích slov. [online]. 2005 - 2014 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>

THE UNIVERSITY OF QUEENSLAND: *UQ Reform Program: Survey results* [online]. Brisbane St. Lucia, 2014 [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: <http://www.uq.edu.au/reform-program/survey-results>

Ostatní zdroje:

HACHRANOVÁ, L., DESIGN DEVELOPMENT CZ, s. r. o. *Etický kodex společnosti Design Development CZ, s. r. o.*. Praha, 2014 - 2015.

9 Přílohy

Příloha 1: Vzájemné vztahy mezi provozovanou činností a myšlením lidí

Příloha 2: Cibulový diagram úrovní podnikové kultury

Příloha 3: Příklad výstupu dotazníku metodou DOCS

Příloha 4: Příklad výstupu dotazníku metodou OCI

Příloha 5: Organizační struktura společnosti Design Development CZ, s. r. o.

Příloha 6: Činnost pracovních oddělení

Příloha 7: Projekt X - LOFT společnosti Design Development CZ, s. r. o.

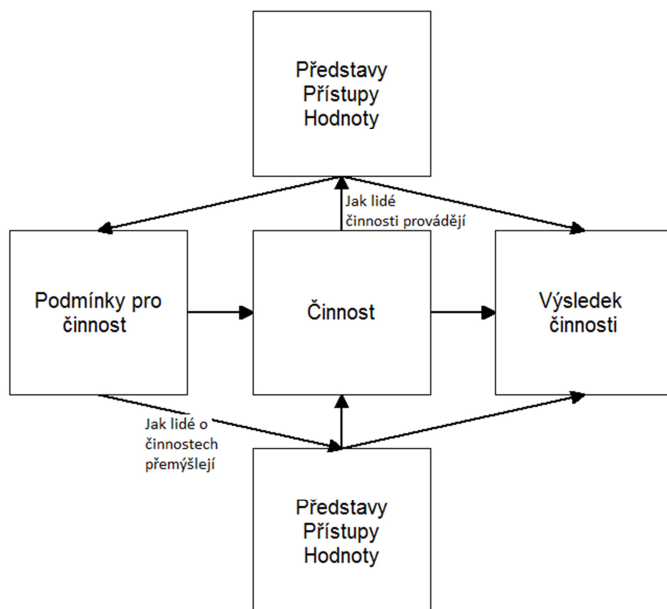
Příloha 8: The Organizational Culture Assessment Instrument

Příloha 9: První část dotazníkového šetření

Příloha 10: Druhá část dotazníkového šetření

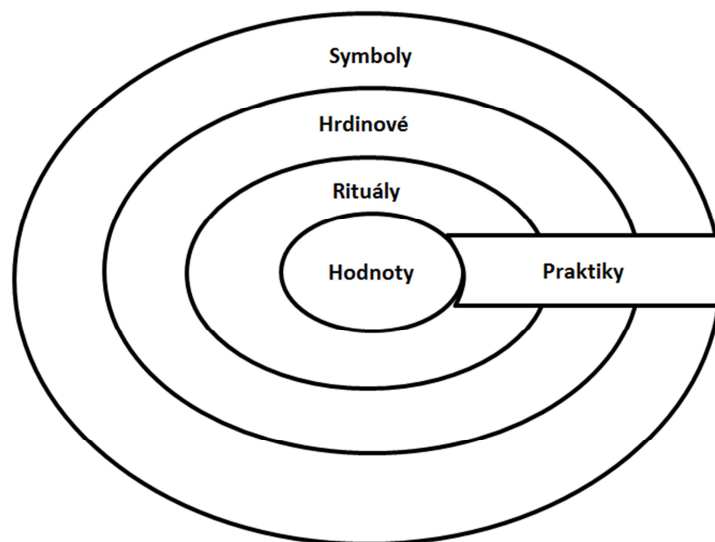
Příloha 11: Skórovací tabulka pro dotazník OCAI

Příloha 1: Vzájemné vztahy mezi provozovanou činností a myšlením lidí



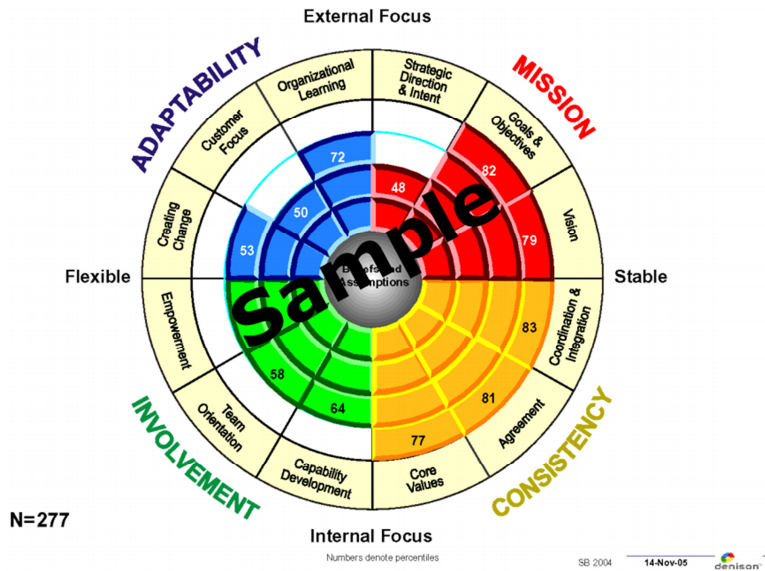
Zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 20.

Příloha 2: Cibulový diagram úrovní podnikové kultury



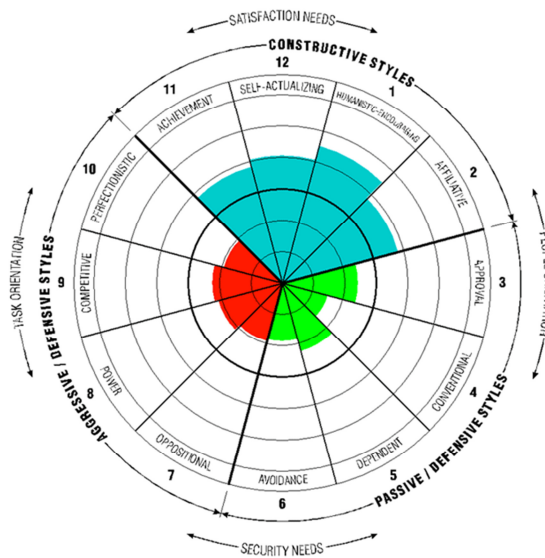
Zdroj: Lukášová, 2010, s. 29.

Příloha 3: Příklad výstupu dotazníku metodou DOCS



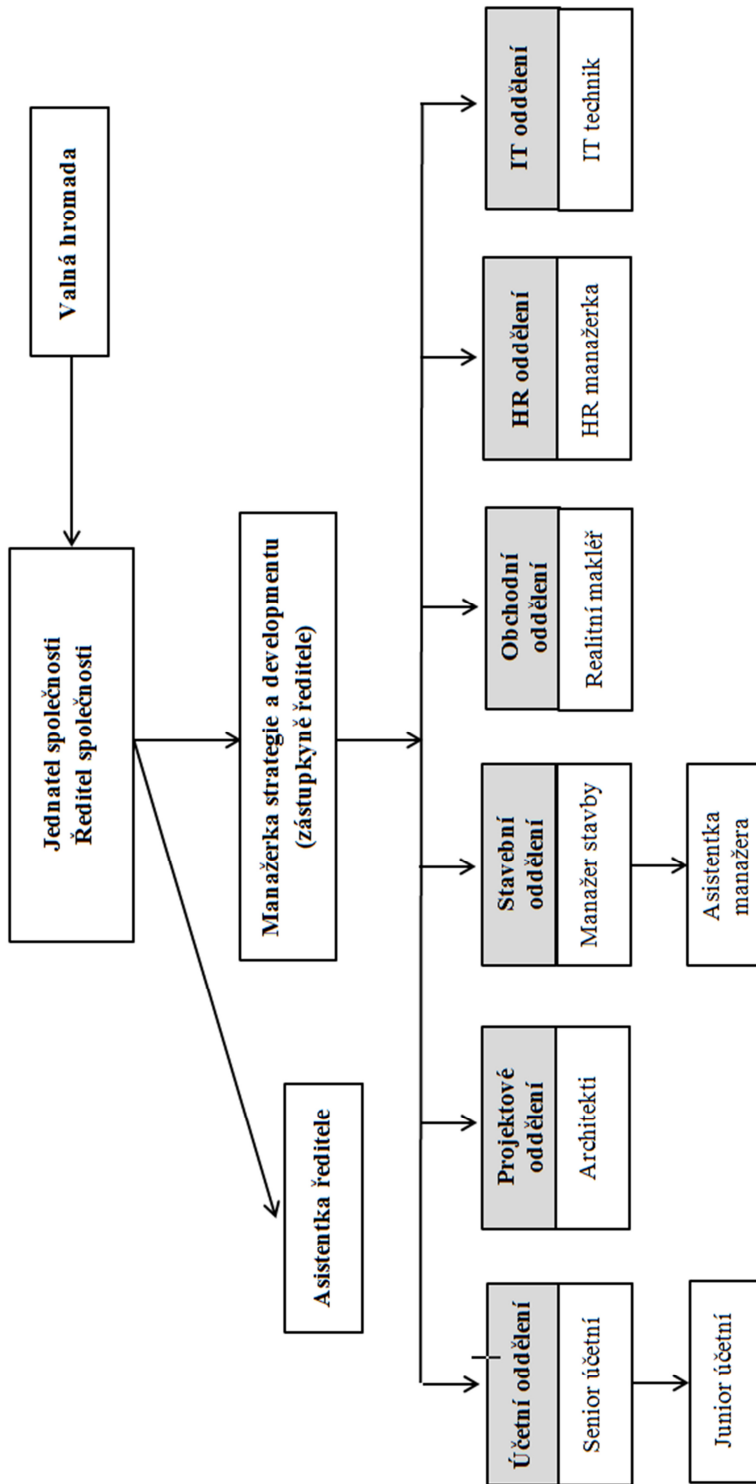
Zdroj: Denison, Neale, 2005. Dostupné z: <http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/sample-reports/ocsreport.pdf>

Příloha 4: Příklad výstupu dotazníku metodou OCI



Zdroj: The University Of Queensland, 2014. Dostupné z: <http://www.uq.edu.au/reform-program/survey-results>

Příloha 5: Organizační struktura společnosti Design Development CZ, s. r. o.



Zdroj: zpracováno autorem.

Příloha 6: Činnost pracovních oddělení

Vedení

Vedení reprezentuje jednatel společnosti. Zároveň je nejdůležitějším strategickým článkem firmy. V jeho kompetenci jsou veškeré rozhodovací pravomoci i odpovědnost. Podílí se na stanovování dlouhodobých strategických cílů, stará se o jejich plnění a zajišťuje kontrolu nad všemi činnostmi v podniku. Neustále musí sledovat nové trendy v oblasti stavebnictví a designu, předcházet ohrožení ze strany konkurence a odhadovat budoucí vývoj zákaznických preferencí. Jednou do roka se koná schůze valné hromady, kde se řeší např. změna stanov, schválení účetní závěrky nebo zvýšení či snížení základního kapitálu.

Manažerka strategie a developmentu

Manažerka strategie developmentu je zároveň zástupce pana ředitele v době jeho nepřítomnosti. Náplní její práce je rozhodování o strategii společnosti. Zabývá se fungováním a koordinováním marketingových systémů společnosti. Vytváří business plán z pohledu marketingové strategie. Dále provádí monitoring a analýzu trhu, sleduje vývojové trendy i konkurenci. Vytváří analýzy a zprávy o výše zmíněných oblastech, provádí nákup akvizic a samozřejmě reprezentuje společnost na jednáních s obchodními partnery.

Asistentka ředitele

Asistentka ředitele sídlí v kanceláři vedle kanceláře ředitele. Asistentka zajišťuje administrativní a asistentské práce pro potřeby vedení, obstarává materiálně technické zabezpečení chodu kanceláře především po stránce vybavenosti kancelářskými potřebami. Vede, zakládá a archivuje kancelářskou agendu. Dle pokynů vedení organizuje schůzky, vyřizuje korespondenci, třídí a tiskne e - maily, vyřizuje telefonáty, zálohuje důležitá data, vede diáře a zpracovává podklady pro jednání. Asistentka ředitele se dále stará o uvádění klientů do zasedacích

místností a jejich občerstvení. Zajišťuje agendu spojenou s pracovními cestami ředitele a různé další ad hoc úkoly.

HR oddělení

Personální oddělení reprezentuje HR manažerka. HR manažerka vykonává funkci personalisty i náborového specialisty. Zároveň se stará o mzdovou administrativu. Hlavním úkolem personálního oddělení je především zabezpečit kvalitní lidskou pracovní sílu. Personalistka vybírá vhodné uchazeče a realizuje s nimi přijímací řízení, které probíhá v několika přijímacích kolech. Po přijetí uchazeče mu personalistka pomáhá se začleněním do týmu, sleduje jeho pracovní výkon a zároveň i jeho spokojenost během zkušebního období. Pokud dojde ke spokojenosti z obou stran, pak lze nabídnout novému zaměstnanci dlouhodobou spolupráci.

Účetní oddělení

V účetním oddělení se nachází hlavní senior účetní a její asistentka – junior účetní. Hlavní účetní má na starosti vedení účetnictví, vypracování účetních dokladů, sestavení účetních výkazů, ocenění majetku a koordinaci účetních činností. Dále musí komunikovat s úřady a jinými orgány, řešit daňovou problematiku, kontrolovat správnost dokladů a archivovat je. Některé z těchto činností deleguje na junior účetní, kterou kontroluje a odpovídá za ni.

Projektové oddělení

V projektovém oddělení se nachází několik architektů, jejichž hlavním úkolem je příprava potřebné projektové dokumentace stavby nebo její části s ohledem na požadavky ředitele společnosti a technické zabezpečení budov. V minulosti Design Development CZ, s. r. o. zadávala projekty jiným společnostem, ale výsledek často nebyl dle představ ředitele a práce byla zdlouhavá. Hlavním cílem společnosti je dát projektu duši, což může vést k dlouhým diskuzím a sporům mezi estetičností a efektivitou. Proto se ukázalo jako mnohem výhodnější, najmout si vlastní architekty, kteří budou pracovat přímo v kanceláři společnosti. V současné době

společnost outsourcuje pouze engineering a architekturu v rámci územního plánování a urbanismu.

Obchodní oddělení

Obchodní oddělení je reprezentováno realitním makléřem. Jeho hlavní pracovní náplní je zprostředkování prodeje a pronájmu nemovitostí z developerských projektů. Musí aktivně vyhledávat vhodné kupující pro aktuální portfolio nemovitostí. Zpracovává a vede klientskou databázi. Komunikuje s marketingovým oddělením. V rámci obchodních případů komunikuje s klienty, spolupracuje s úřady a s bankovními poradci.

Stavební oddělení

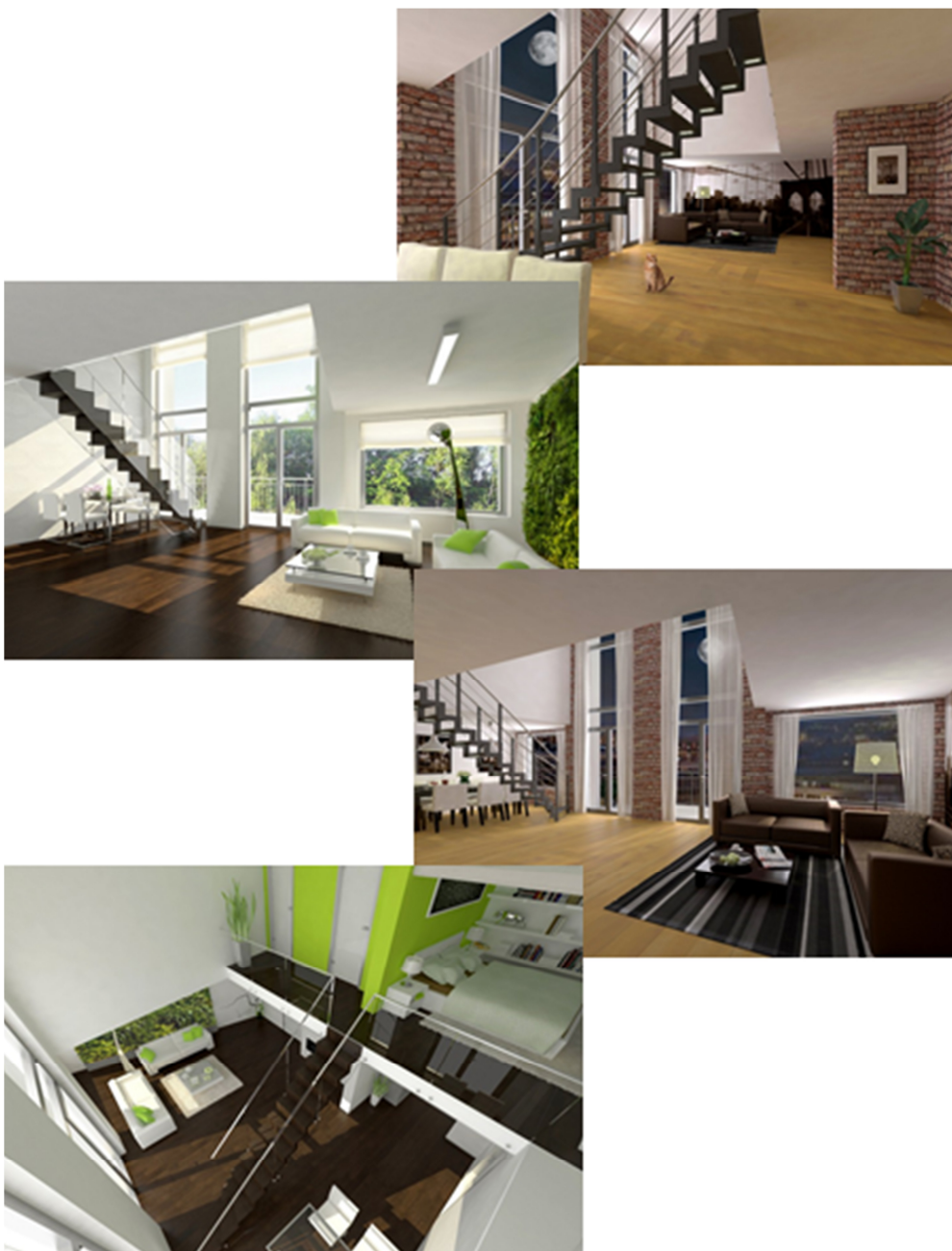
Stavební oddělení představuje manažer stavby a jeho asistentka. Hlavním úkolem manažera stavby je řízení stavby dle projektové dokumentace od developera. Společně s asistentkou zařizují stavební povolení, řeší každodenní problémy na stavbě, zpracovávají smluvní dokumentace se subdodavateli a vyhlašují tendr subdodávek. Po ukončení výstavby komunikují s klienty a řeší reklamace.

IT oddělení

IT technik provádí správu počítačové sítě, provádí zabezpečování dat, zálohování a instalaci antispamových programů. Řeší každodenní problémy zaměstnanců s HW nebo SW. K dalším činnostem, které musí vykonávat patří zřizování domén a zřizování i administrace e - mailových účtů.

Zdroj: zpracováno autorem na základě polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou developmentu.

Příloha 7: Projekt X - LOFT společnosti Design Development CZ, s. r. o.



Zdroj: Design Development CZ, s. r. o., 2010 – 2014.

Příloha 8: The Organizational Culture Assessment Instrument

Figure 2.1 The Organizational Culture Assessment Instrument—Current Profile

<i>1. Dominant Characteristics</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.		
B	The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.		
C	The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.		
D	The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
Total		100	100
<i>2. Organizational Leadership</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.		
B	The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.		
C	The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.		
D	The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.		
Total		100	100

<i>3. Management of Employees</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.		
B	The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness.		
C	The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.		
D	The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.		
Total		100	100
<i>4. Organization Glue</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.		
B	The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.		
C	The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment.		
D	The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.		
Total		100	100

<i>5. Strategic Emphases</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.		
B	The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.		
C	The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.		
D	The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.		
Total		100	100
<i>6. Criteria of Success</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.		
B	The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.		
C	The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.		
D	The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.		
Total		100	100

Zdroj: Cameron, Quinn, 2006, s. 26 – 28.

Příloha 9: První část dotazníkového šetření

Vážení kolegové,

jsem studentkou pátého ročníku na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze a touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník mi bude sloužit jako podkladový materiál ke zpracování mé diplomové práce na téma Podniková kultura. Dotazník obsahuje dvě části a je anonymní.

Předem Vám děkuji za Váš čas a spolupráci.

Monika Škarpová

1. část dotazníkového šetření

Dotazník OCAI podle K. S. Camerona a R. E. Quinna:

Dle Vaší preference rozdělte u každé otázky 100 bodů mezi 4 odpovědi. Ve sloupci „Současná situace“ rozdělte body na základě hodnocení současné situace ve společnosti Design Development CZ, s. r. o.. Ve sloupci „Preferovaná situace“ rozdělte body na základě toho, jak byste chtěli, aby to v organizaci vypadalo v horizontu 5-ti let.

Pozn.: Příklad vyplnění dotazníku:

100 bodů - velmi vystihuje současnou situaci,

0 bodů - vůbec nevystihuje současnou situaci;

např.: pokud si myslíte, že je v organizaci nejvíce zastoupeno přátelské prostředí, dynamické a konkurenční méně a strukturované skoro vůbec, může být u A 55 bodů, u B a C 20 bodů, a u D 5 bodů. Vždy musí dát konečný součet 100 bodů.

Hlavní rysy společnosti		
Atmosféra ve společnosti je:	Současná situace	Preferovaná situace
A rodinná a přátelská		
B dynamická a podnikatelsky orientovaná		
C konkurenční a zaměřená na výkon		
D strukturovaná a formalizovaná		
Celkem	100	100

Způsob vedení společnosti		
Vedoucího společnosti lze popsat jako:	Současná situace	Preferovaná situace
A rádce - empatický, lidský a stmelující		
B podnikatel a inovátor		
C dravý, netolerující chyby, orientovaný na výsledky		
D koordinátor a organizátor		
Celkem	100	100

Způsob řízení lidí			
Manažerský styl řízení lze charakterizovat:		Současná situace	Preferovaná situace
A	týmovou práci, konsensem a participací		
B	ochotou riskovat a inovacemi		
C	kladením vysokých nároků a soupeřivostí		
D	bezpečností práce, konformitou a předvídatelností		
Celkem		100	100

Pospolitosť spoločnosti			
Pospolitosť spoločnosti zajišťuje:		Současná situace	Preferovaná situace
A	lojalita zaměstnanců a vzájemná důvěra		
B	závazek k inovacím a vývoji		
C	snaha o dosažení cílů a úspěchů		
D	formální pravidla a nařízení		
Celkem		100	100

Hlavní strategické faktory			
Ve společnosti je kladen důraz především na:		Současná situace	Preferovaná situace
A	lidský a profesní rozvoj zaměstnanců, důvěru a otevřenost		
B	získávání nových zdrojů a hledání nových příležitostí		
C	dominantní postavení na trhu a vysoký výkon		
D	trvalost, stabilitu a bezproblémový chod organizace		
Celkem		100	100

Faktory úspěchu			
Hlavními faktory úspěchu jsou:		Současná situace	Preferovaná situace
A	rozvoj lidských zdrojů, týmová práce a oddanost lidí		
B	vlastnictví unikátních a nejnovějších produktů		
C	vítězství na trhu a předstížení konkurence		
D	efektivnost, včasné a spolehlivé dodávky, hladký chod		
Celkem		100	100

Zdroj: upraveno dle (Cameron, Quinn, 2006).

Příloha 10: Druhá část dotazníkového šetření

2. část dotazníkového šetření

Dotazník je rozdělen do pěti oblastí a celkem obsahuje 25 otázek. Pokud není uvedeno jinak, vyberte prosím jednu správnou odpověď následující metodou:

ZÁKLADNÍ PŘEDSTAVY

- 1) Víte, co si představit pod pojmem „podniková kultura“ ?
 - ano
 - spíše ano
 - nevím
 - spíše ne
 - ne

- 2) Znáte vizi a strategii společnosti, ve které pracujete?
 - ano
 - spíše ano
 - nevím
 - spíše ne
 - ne

- 3) Jste hrdý/á na to, že jste součástí této společnosti?
 - ano
 - spíše ano
 - nevím, nedokážu posoudit
 - spíše ne
 - ne

- 4) Jakým směrem se dle Vašeho názoru vyvíjí kvalita pracovního života ve společnosti?
 - roste
 - stagnuje
 - klesá

- 5) Myslíte si, že společnost Design Development CZ, s. r. o. je v porovnání s jinými společnostmi, ve kterých jste pracoval/a dobrým zaměstnavatelem ?
 - ano
 - spíše ano
 - nevím, nedokážu posoudit
 - spíše ne
 - ne

VY A VAŠE PRÁCE

- 6) Jste spokojen/a s pracovní pozicí, na které jste?
 - ano
 - spíše ano
 - nevím
 - spíše ne
 - ne

- 7) Máte přesně definováno, co je náplní Vaší práce?
 - ano
 - spíše ano
 - nevím
 - spíše ne
 - ne

8) Stiháte v pracovní době splnit všechny zadané úkoly?

- ano
- spíše ano
- nevím, nedokážu posoudit
- spíše ne
- ne

9) Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení je odpovídající Vaší vykonané práci?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

10) Zvažujete odchod ze společnosti v příštích dvanácti měsících?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne *(přesuňte se na otázku č. 11)*
- ne *(přesuňte se na otázku č. 11)*

11) Pokud přemýšlíte o odchodu ze společnosti, která z následujících položek by mohla Váš názor změnit? *(je možné zaškrtnout více odpovědí)*

- zvýšení mzdy
- změna pracovní pozice
- zavedení bonusů, výhod
- ocenění od ředitele (ve smyslu uznání, pochvaly)
- zlepšení procesu komunikace s nadřízeným
- jiné:

VZTAHY SE SPOLUPRACOVNÍKY

12) Vycházíte dobře se spolupracovníky?

- ano
- spíše ano
- nevím, nedokážu posoudit
- spíše ne
- ne

13) Označil/a byste vztahy mezi zaměstnanci za přátelské?

- ano
- spíše ano
- nevím, nedokážu posoudit
- spíše ne
- ne

14) Sdělujete si navzájem se spolupracovníky své starosti a osobní záležitosti?

- ano
- spíše ano
- nevím, nedokážu posoudit
- spíše ne
- ne

15) Scházíte se s některými kolegy i mimo pracoviště?

- ano
- spíše ano
- nevím, nedokážu posoudit
- spíše ne
- ne

VZTAHY S VEDENÍM

16) Jak na Vás působí ředitel společnosti?

Prosím stručně popište jeho charakter.

Popis:.....
.....

17) Deleguje často rozhodovací pravomoci na ostatní zaměstnance?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

18) Oceňuje ředitel Vaše úspěchy nebo úspěchy ve společnosti všeobecně?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

19) Máte dostatečnou zpětnou vazbu k Vašemu pracovnímu výkonu?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

20) Existuje v této oblasti něco, co by podle Vás mělo být jinak?

Prosím napište vlastní názor.

.....
.....

BENEFITY, VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

21) Domníváte se, že společnost dostatečným způsobem podporuje rozvoj zaměstnanců?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

22) Máte pocit, že tato pracovní zkušenost je pozitivní pro Váš osobní rozvoj?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

23) Je dle Vašeho názoru školení nových zaměstnanců dostatečné?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

24) Chybí Vám ve společnosti i jiný než finanční způsob odměňování?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

25) Jaké nefinanční odměny byste nejraději ve společnosti zavedl/a?

Pokud jste u předchozí otázky zvolil/a NE, nemusíte odpovídat.

.....

Pokud se Vám zdálo, že v dotazníku něco chybělo a chcete k dané věci vyjádřit svůj komentář, zde je Váš prostor:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

DĚKUJI ZA VÁŠ ČAS

Zdroj: zpracováno autorem.

Příloha 11: Skórovací tabulka pro dotazník OCAI

SKÓROVACÍ TABULKA PRO DOTAZNÍK OCAI

Současná situace

80	1A	10	1A/8
20	2A	2,5	2A/8
40	3A	5	3A/8
180	4A	22,5	4A/8
40	5A	5	5A/8
70	6A	8,75	6A/8
430	SUMA	53,75	SUMA/8
8,95	PRŮM		

Preferovaná situace

290	1A	36,25	1A/8
320	2A	40	2A/8
400	3A	50	3A/8
290	4A	36,25	4A/8
230	5A	28,75	5A/8
270	6A	33,75	6A/8
1800	SUMA	225	SUMA/8
37,5	PRŮM		

300	1B	37,5	1B/8
140	2B	17,5	2B/8
150	3B	18,75	3B/8
70	4B	8,75	4B/8
310	5B	38,75	5B/8
170	6B	21,25	6B/8
1140	SUMA	142,5	SUMA/8
23,75	PRŮM		

335	1B	41,88	1B/8
185	2B	23,13	2B/8
130	3B	16,25	3B/8
145	4B	18,13	4B/8
200	5B	25	5B/8
100	6B	12,5	6B/8
1095	SUMA	136,88	SUMA/8
22,82	PRŮM		

170	1C	21,25	1C/8
330	2C	41,25	2C/8
490	3C	61,25	3C/8
190	4C	23,75	4C/8
360	5C	45	5C/8
280	6C	35	6C/8
1820	SUMA	227,5	SUMA/8
37,92	PRŮM		

50	1C	6,25	1C/8
145	2C	18,13	2C/8
120	3C	15	3C/8
200	4C	25	4C/8
170	5C	21,25	5C/8
100	6C	12,5	6C/8
785	SUMA	98,13	SUMA/8
16,35	PRŮM		

250	1D	31,25	1D/8
310	2D	38,75	2D/8
120	3D	15	3D/8
360	4D	45	4D/8
90	5D	11,25	5D/8
280	6D	35	6D/8
1410	SUMA	176,25	SUMA/8
29,38	PRŮM		

125	1D	15,63	1D/8
150	2D	18,75	2D/8
150	3D	18,75	3D/8
165	4D	20,63	4D/8
200	5D	27,5	5D/8
330	6D	41,25	6D/8
1120	SUMA	140	SUMA/8
23,33	PRŮM		

Zdroj: zpracováno autorem.