



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Podniková kultura ve vybraném podniku

Vypracovala: Martina Macková

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martina MACKOVÁ**
Osobní číslo: **E17273**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Téma práce: **Podniková kultura ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Hlavním cílem této práce je popis podnikové kultury ve vybraném podniku, zhodnocení její úrovně a návrh zlepšení podnikové kultury.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury vhodné k řešení daného tématu.
- 2) Vymezení základních pojmů podnikové kultury.
- 3) Popis a zhodnocení podnikové kultury v podniku.
- 4) Návrh případných změn k možnému zlepšení podnikové kultury.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 str.**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení*. Olomouc: Rubrico.
- Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
- Giddens, A. (1999). *Sociologie*. Praha: Argo.
- Horáková, I., Stejskalová, D., & Škapová, H. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
- Lukášová, R., Nový, I., Franková, E., Sedláčková, H., Surynek, A., & Šimberová, I. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší uýkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.

Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing.
Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **17. ledna 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2020**

V Českých Budějovicích dne 5. března 2019



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (20)
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

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

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

Datum:

Podpis studenta:

Poděkování bych především ráda věnovala vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení, přístup a rady při zpracování mé bakalářské práce. Také děkuji společnosti Löttco GmbH & Co. KG za spolupráci a vstřícnost při analýze jejich podniku. Na závěr chci poděkovat za konzultace společnosti Holistic management, s.r.o.

Obsah práce

1	Úvod	8
2	Literární přehled	9
2.1	Historie a definice pojmu podniková kultura	9
2.2	Prvky podnikové kultury	11
2.3	Struktura podnikové kultury	14
2.4	Typologie podnikových kultur	16
2.5	Čtyři typy dle Charlese Handyho a Rogera Harrisona	16
2.5.1	Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho	19
2.5.2	Typologie dle F. Trompenaarse	20
2.5.3	Typologie R. E. Milese a C. C. Snowa	20
2.5.4	Typologie de M. F. Kets de Vriese a D. Millera	20
2.6	Síla podnikové kultury	21
2.6.1	Pozitivní a negativní jevy silné podnikové kultury	22
2.6.2	Změna podnikové kultury	22
2.6.3	Aktéři změny	22
2.6.4	Přístupy ke změně a její obtížnost	23
2.6.5	Nástroje změny	24
2.6.6	Proces změny	25
3	Cíle a metodika	27
3.1	Cíl práce	27
3.2	Metodika práce	27
3.2.1	Dotazníkové šetření	28
3.2.2	Řízené rozhovory	28
4	Vlastní práce	29
4.1	Charakteristika analyzovaného podniku	29
4.1.1	Výrobní portfolio	29

4.2	Hodnocení podnikové kultury vybraného podniku.....	31
4.2.1	Struktura zaměstnanců.....	31
4.2.2	Spokojenost zaměstnanců a jejich pozice v podniku.....	36
4.2.3	Ztotožnění zaměstnanců s podnikem a jeho možné změny.....	42
4.2.4	Vztahy na pracovišti a pracovní prostředí.....	47
4.2.5	Informovanost a benefity.....	55
4.2.6	Řízený rozhovor.....	59
5	Výsledky a návrhy.....	62
5.1	Rozpracování změny v komunikaci.....	64
6	Závěr.....	67
I.	Summary and keywords.....	68
II.	Seznam použitých zdrojů.....	69
	Literární zdroje.....	69
	Internetové zdroje.....	69
III.	Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh.....	70
	Seznam obrázků.....	70
	Seznam tabulek.....	70
	Seznam grafů.....	71
	Seznam příloh.....	72
IV.	Přílohy.....	73

1 Úvod

Podniková kultura je pojem, který je pro podniky relativně nový. Snaží se uchopit část podniku, která není ve většině případů nikde zaznamenaná, a přitom může určovat celý chod společnosti.

Sdílené představy, přístupy či postoje určují vnitřní integraci a zároveň postavení se k vnější situaci.

Jev podnikové kultury propojuje různá odvětví v podniku jako jsou například strategie a vize, lidské zdroje nebo motivace pracovníků.

Lidské zdroje jsou hybateli změn v podniku a tvůrci podnikové kultury. Záleží tedy hlavně na nich, jakou podnikovou kulturu vytvoří a jak s ní budou pracovat. Na tom pak závisí postavení společnosti na trhu, prostředí pro pracovníky a další jevy, jež tato práce zkoumá. Často si však podniky neuvědomují, že nějakou kulturu mají.

Pro tuto práci jsem si vybrala podnik Löttco GmbH & Co. KG, ve kterém je podniková kultura zkoumána. Hlavním cílem této práce je popsat podnikovou kulturu ve vybraném podniku, zhodnotit její úroveň a navrhnou zlepšení.

Práce je rozdělena na dvě části. V první jsou popsány teoretické poznatky dle různých autorů. V druhé je využito kvantitativního a kvalitativního výzkumu pro analýzu podnikové kultury ve vybrané společnosti, její zhodnocení a návrhy změn.

Práce ukazuje, proč je podniková kultura důležitým pilířem ve společnosti, jak může klíčový lidský faktor ovlivnit její fungování a co její změna může v podniku znamenat. Cíle by se tak mohly výrazně podílet na zlepšení stávajícího stavu. Také pomohou vedení vytvořit si určitý nadhled na situaci a docílit vědomí, že podniká kultura propojuje prvky podniku a je součástí, se kterou je nutné pracovat.

2 Literární přehled

2.1 Historie a definice pojmu podniková kultura

Podniková kultura jako pojem se začala objevovat až v druhé polovině 20. století. Jeden z hlavních podnětů, pro tehdejší především americký průmysl, byl hospodářský růst Japonska, které prohrálo 2. světovou válku, bylo ve zbídačeném stavu, a přesto se jeho průmysl během pár let začal rozvíjet velkým tempem (Giddens, 1999). Tento stav byl označen jako „japonský ekonomický zázrak“. Dalším podnětem pro výrazný nárůst zájmu o podnikovou kulturu byla například publikace autorů Peterse a Watermana *In Search of Excellence* z roku 1982, ve které uvádí, že úspěšné firmy mají zavedenou kulturu, která podmiňuje jejich úspěch. (Lukášová, Nový & kol, 2004)

Pro chápání pojmu podnikové, či organizační, kultury jsou zde uvedeny formulace autorů, které definují, mnohdy velmi rozmanitě, tento pojem.

„Organizační kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci.“ (Armstrong, 1999, s. 357) Jak však Armstrong zdůrazňuje, definice je plna pojmů, jež jsou abstraktní, organizace je můžou uchopit různě a lidé jsou jimi výrazně ovlivněni.

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

Detailnější definici formulovat Schein (2009): *„Organizační kultura je soustava základních domněnek, které si určitá skupina vymyslela, objevila nebo vytvořila v souvislosti s tím, jak se učila vyrovnávat se se svými problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které fungovaly dostatečně dobře, aby byly považovány za validní, a tudíž aby byly vštěpovány novým členům jako správný způsob, jak ve vztahu k těmto problémům vnímat, myslet a cítit.“*

Podniková kultura vychází z jádra podnikové filozofie, je součástí firemní identity (strategicky naplánované představy o podniku). Z počátku může být tvořena s určitým záměrem a lze ji ovlivnit. Vlivem každodenního života podniku se organizační kultura začne formovat sama, proto je třeba ji brát neustále v potaz. (Horáková, Stejskalová, & Škapová, 2000)

Dle Scheina (1992) je podniková kultura řazena do třech rovin – základní, střední a nejvyšší.

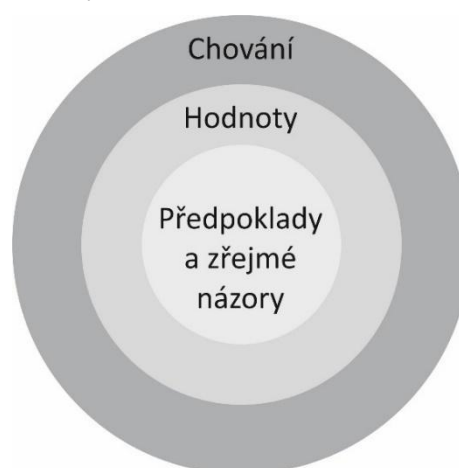
Základní rovina udává člověku pohled na svět, styl života, vztah k životu, lidem i sobě samému. Tato rovina není vědomá, je automatická a člověk o ní nepřemýšlí jako o činiteli, který by mohl organizaci ovlivnit. Zahrnuje vztah k okolnímu světu a podnikovému okolí společnosti. Podnikové vize o povaze člověka a příčinách jeho jednání, představy o povaze mezilidských vztahů, a dále představy o opěrných bodech pracovníků při rozhodování – co je pro ně správné a co je špatné.

Střední rovina podnikové kultury je charakteristická pravidly. Ať už psanými nebo nepsanými, týkajícími se společenského styku, hodnot, zásad a pracovní morálky. Dále oddanosti k podniku a vztahy k vnějším zájmovým skupinám – zákazníkům, partnerům atd.

Nejvyšší rovina je tvořena viditelnými a cílevědomě konstruovanými složkami podnikové kultury. Jedná se o oblast symbolů a výrazových forem chování. Střední úroveň té nejvyšší tvoří bezrozporný základ a systém, protože nejvyšší úroveň je pak onou, která je vidět navenek. Jedná se o společenské chování a styky, vybavení pracovišť, symboly (logo, barvy, ...), oblečení. (Lukášová, Nový & kol, 2004)

Na Scheinovu teorii tří rovin navázali autoři jako Brooks (2003) a tři úrovně podnikové kultury definovali charakteristickými pojmy pro dané sféry – nejvyšší vrstvu (nejvíce viditelnou pro okolí) chováním, střední vrstvu (psaná a nepsaná pravidla) hodnotami a nejhlubší vrstvu (základní rovinu) předpoklady a zřejmými názory (Obrázek 1).

Obrázek 1: Tři roviny podnikové kultury



Zdroj: (Brooks, 2003)

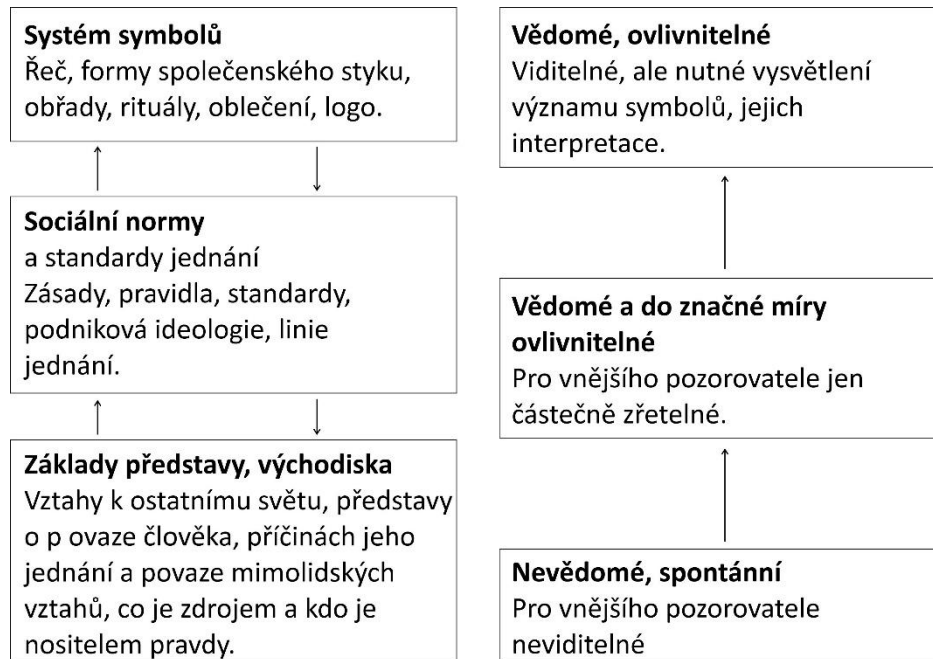
Organizační kultura je klíčovou součástí pro realizaci podnikových vizí, poslání, strategií, vedení a řízení změn. Její význam tkví v hloubce, ve které je zakořeněna. Vytváří prostředí, jež pomáhá ke zlepšení výkonu a řízení změny. Z toho vyplývá i možnost negativního důsledku, a to v případě, že má podniková kultura vadné prvky. (Armstrong, 1999)

2.2 Prvky podnikové kultury

Prvky podnikové kultury je možné definovat různými způsoby. Například ze strukturálního pohledu nebo z hlediska využitelnosti v pozorování a empirickém výzkumu. Dále na něj lze nahlížet jako na nástroj utváření, změny a předávání organizační kultury.

Edgar Schein (1969) vymezil koncepci organizační kultury, kterou znázornil na následujícím schématu (Obrázek 2).

Obrázek 2: Koncepce dle E. Scheina



Zdroj: (Bedrnová & Nový, 1999)

Prvky podnikové kultury stvrzují danou podnikovou kulturu. Jejich prostřednictvím lze motivovat zaměstnance, regulovat klima v podniku či ovlivnit myšlení zákazníka.

Kulturní prvky vnímají podnikovou kulturu jako jádro, které tvoří stavbu, vazby, vnější i vnitřní vztahy společnosti. Jsou to tedy prvky strukturální. Patří mezi ně základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy, materiální a nemateriální artefakty. (Lukášová, Nový & kol, 2004)

Základní předpoklady

Základní předpoklady, či také přesvědčení, jsou vžité představy o samozřejmostech a pravdivosti. Takovéto přesvědčení u člověka funguje nevědomě a přijímá ho automaticky. Není proto jednoduché jej v organizaci rozklíčovat a blíže určit. (Lukášová, Nový & kol, 2004)

Hodnoty

Naopak vědomým procesem je hodnota. Za ni je považováno to, co je pro jedince důležité a správné. V tomto případě pak, co je důležité pro organizaci. Ač jsou vědomé, nemusí být v organizaci řečené. Jsou v ní zakotvené a jsou posilovány chováním managementu. Mohou se objevit například v etickém kodexu¹ nebo poslání. (Lukášová, Nový & kol, 2004)

Sféry, ve kterých hodnoty mohou být vyjádřeny jsou například: péče o zaměstnance, starost o zákazníky, perfekcionismus, soutěživost, rozmanitost, orientace (na trh nebo na zákazníka), spravedlnost pro zaměstnance, inovace, vývoj, vzdělávání, týmová práce a mnoho dalších. (Armstrong, 1999)

Postoj

Postoj u jedince vyjadřuje názor, pozitivní či negativní, na věc, problém, osobu apod. (Lukášová, Nový & kol, 2004)

Přístup

Narozdíl od hodnot se jedná o nevědomý proces. Přístup je náhynost k jednání určitým způsobem. Má své příčiny (povaha člověka, temperament, ...) i projevy. Projevy mohou pomoci například rozpoznat, jak je člověk způsobilý k práci ve vztahu s poctivostí v zájmu firmy.

- **Soví projevy** jsou charakteristické spolehlivostí, chytrostí, loajalitou a vysokými nároky.
- **Liščí projevy** je opět charakteristický vysokou způsobilostí k práci – chytrostí a spolehlivostí, je však vypočítavý a záleží mu více na vlastním profitu.
- **Ovčí projevy** jsou typické loajalitou k podniku, malou mírou vlastního přičinění a kreativity.
- **Oslí projevy** mají nízkou způsobilost k práci i loajalitu k zájmům firmy, jsou příznačné malou spolehlivostí. (Pfeifer & Ulmanová, 1993)

¹ Etický kodex = soubor pravidel, kterými se organizace hodlá řídit jak ve vnitřním uspořádání, tak ve vnějších vztazích k zákazníkům, dodavatelům, konkurentům apod. (Kunášek, 2012)

Normy chování

Pro skupinu jsou normy chování akceptovanou nepsanou zvyklostí, pravidlem, v určitých situacích a vystupování. Pro organizaci mají zásadní dosah. Vytyčují chování, jež je a není přijímané, a stabilizují chování pracovníků.

Normy se týkají například postavení (jaký význam mu je přikládán), vzájemného chování v týmech, nositele moci (z pohledu odbornosti či politických nástrojů), důrazu na loajalitu firmě a zaměstnavateli, způsobu, jakým se řeší konflikty a vnímání celkové formality. (Armstrong, 1999)

Artefakty materiální povahy

Mezi materiální artefakty lze zařadit například hmotné vybavení podniků a jeho uskupení. Dále produkty, propagační materiály apod. (Lukášová, 2010)

Artefakty nemateriální povahy

Artefakty nemateriální povahy rozumíme například jazyk, historky a mýty, hrdiny, zvyky, rituály a ceremoniály. (Lukášová, 2010)

Jazyk či mluva, jeho verbální i neverbální stránka, odráží všechny předešlé kulturní prvky, míru obřadnosti a podmiňuje vzájemné chápání.

Historky a mýty ovlivňují společnost stejně. Rozdíl je mezi nimi však takový, že zatímco historky jsou upraveným vyprávěním dřívějších příběhů, mýtus je smyšlený a nemá často racionální základ.

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou, stejně jako v běžné společnosti, ustálenými vzorci chování. Jejich udržování pomáhá též stabilizovat a vytvářet předvídatelnou atmosféru. Typickým příkladem zvyku je například vánoční večírek. Rituálem, který má navíc symbolický význam, je například zdravení. Ceremoniál má funkci oslavnou a je jakýmsi aktem výjimečnosti. (Lukášová, Nový & kol, 2004)

Posledním z nemateriálních artefaktů je **hrdina**, jenž představuje symbol, ke kterému mohou běžní zaměstnanci vzhlížet, je vzorem úspěchu a loajality ke společnosti, motivuje a nastavuje vysoké standardy pracovního úsilí. (Lukášová, Nový & kol, 2004)

Někteří autoři (Armstrong, 1999) uvádí jako další artefakt **podnikové klima**, tedy dojem (vjem) jak na lidi působí podniková kultura a styl řízení, způsob, jakým vedení jedná, aby dosáhlo výsledku.

Jako doklad hodnot, které se odráží v normách jednání a odpovídajících mýtech, uvádí Bedrnová a Nový (1996) soubor příkladů vnímání v různých polohách. Výňatek je uveden na následujícím obrázku (Obrázek 3).

Obrázek 3: Hodnoty, normy, pravidla jednání a odpovídající mýty

Hodnoty		Normy a pravidla jednání		Odpovídající mýty	
Poloha A	Poloha B	Poloha A	Poloha B	Poloha A	Poloha B
Pořádek, struktura	Improvizace, spontánnost	Drž se osvědčených rutin a systémů. Musí se na tebe moci spolehnout	Používej lidský rozum! Rozhoduj podle konkrétní situace.	Každá společnost potřebuje „svůj řád“, chod věcí se řídí podle racionální zákonitosti.	Každý problém má své vlastní řešení, neexistují všeobecně použitelní zákony
Střízlivost, skromnost	Fantazie, hrdost	Žádná touha po efektech. Věci vidět takové, jaké jsou.	Buď kreativní. Nadchnout se pro vize, ne realitu. Buď hrdý na svůj výkon.	Existuje objektivní realita.	Neexistuje objektivní realita.

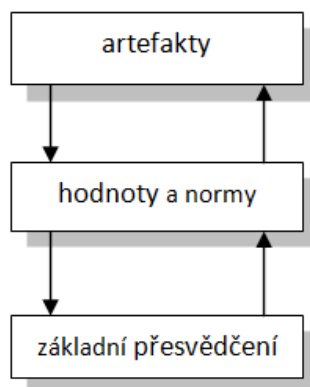
Zdroj: (Bedrnová & Nový, 1999)

2.3 Struktura podnikové kultury

Prvky organizační kultury nefungují osamoceně. Vzájemně spolu interagují a usměrňují se. Funkční souvislosti zachytilo několik autorů v modelech struktury podnikové kultury.

Edgar Schein v roce 1992 zachytil model struktury, který zobrazuje projevy kultury dle toho, jak se ukazují navenek, jak moc jsou pro vnějšího pozorovatele čitelné a jak jsou ovlivněny managementem (Obrázek 4). (Lukášová, 2010)

Obrázek 4: Scheinův model organizační kultury



Zdroj: (Lukášová, 2010)

Artefakty, horní část modelu, jsou pro pozorovatele nejviditelnější. Kultura se jimi projevuje navenek. Dají se snadno popsat a ovlivnit.

Hodnoty a normy chování, střední část modelu, jsou prvky částečně viditelné a také částečně vědomé pro přímé účastníky kultury. Pozorovatelná je jen z pohledu chování pracovníků, jejich odměňování apod.

Základní přesvědčení jsou nejhlubší částí modelu. Tato rovina podnikové kultury je nevědomá a automatická (názory, vnímání pravdy a lži, ...).

Šipky jsou pak ukazatelem interakcí a vzájemných vlivů rovin. Artefakty jsou determinovány hodnotami a normami a ty jsou podmiňovány základním přesvědčením. Jedná se o podstatný vliv, neboť šipky směrem dolů znázorňují fakt, že i artefakty mohou ovlivnit hodnoty a normy a ty pak základní přesvědčení. (Lukášová, 2010)

Pro názornost interakcí prvků a jejich obsahu je v tabulce na obrázku uveden příklad (Obrázek 5).

Obrázek 5: Příklad Scheinova modelu

Základní přesvědčení	Hodnoty	Normy chování	Artefakty
Spokojenost zákazníka ovlivňuje úspěch firmy	Spokojenost zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • Vycházet zákazníkům vstříc. • Rychle reagovat na požadavky zákazníků. • Aktivně a rychle řešit problémy zákazníků. • Angažovat se ve prospěch uspokojování potřeb zákazníků. • Pracovat týmově ve prospěch zákazníka. 	<ul style="list-style-type: none"> • Příjemné jednací místnosti pro jednání se zákazníky. • Vánoční přání, narozeninová přání, drobné dárky pro zákazníky. • Pravidelná setkání s klíčovými zákazníky.

Zdroj: (Lukášová, 2010)

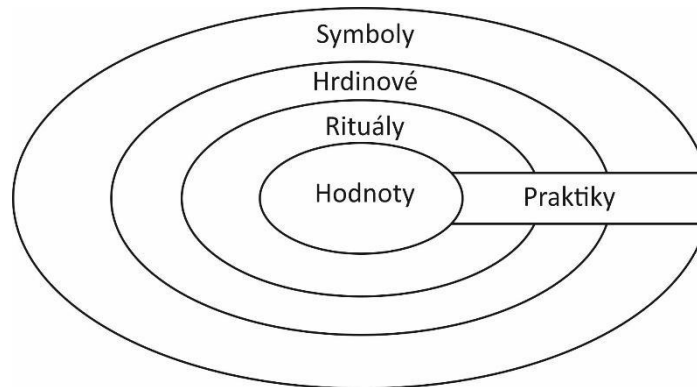
Model E. Scheina dále ovlivnil mnoho autorů.

Například W. Hall rozlišil tři úrovně podnikové kultury:

- Úroveň A (*Artefacts end etiquette*) – artefakty a etiketa.
- Úroveň B (*Behaviors and actions*) – chování a jednání.
- Úroveň C (*Core morals, beliefs, values*) – základní morální normy, názory, hodnoty. (Lukášová, 2010)

G. Hofstede například vytvořil tzv. „cibulový diagram“ (Obrázek 6) – jednotlivé vrstvy svého modelu totiž přirovnává ke slupkám cibule. Slupky společně nazývá jako praktiky. (Lukášová, 2010)

Obrázek 6: Model struktury G. Hofstedeho



Zdroj: (Lukášová, 2010)

C. Lundberg rozpracoval model E. Scheina a dle stupňů abstraktnosti vytvořil čtyři úrovně – artefakty, pravidla a normy chování, hodnoty, přesvědčení. (Lukášová, 2010)

2.4 Typologie podnikových kultur

Následujících pět typologií bylo vybráno jako příklad třídění kultur. Zkonstruováno jich bylo velké množství s ohledem na detailnost či různost aspektů v jednotlivých typech. Typy kultur se rozumí jejich zjednodušení a není možné vždy přiřadit k určitému podniku typ z dané teorie. Pro manažera má ale typologie přínos hlavně v poznání a vnímání. Zjednodušený případ v jeho organizaci lze spojit s typickým případem typologie a přemýšlet nad správností a vhodností své organizační kultury.

2.5 Čtyři typy dle Charlese Handyho a Rogera Harrisona

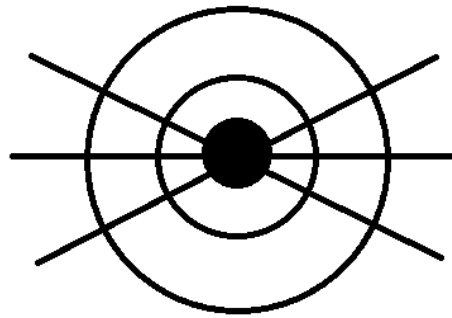
Teorie Charlese Handyho, kterou později rozvinul Roger Harrison, je založena na uspořádání podnikové kultury s ohledem na strukturální rysy. (Brooks, 2003)

Čtyři typy kultur jsou:

- Mocenská kultura.
- Funkční kultura (kultura rolí).
- Úkolová kultura.
- Osobní kultura.

Mocenská kultura je, dle Handyho, přítomna v malých podnikatelských podnicích, většinou rodinných. Moc leží (viz obrázek) ve středu sítě a převážně ji drží majitel. Na něm stojí i dynamika a flexibilita organizace. Pokud je tedy silný držitel moci, je silný celý podnik. Komunikace je převážně neformální a zaměstnanci, kteří přijmou hodnoty, normy a postoje podniku budou pro podnik cenní (Obrázek 7). (Brooks, 2003)

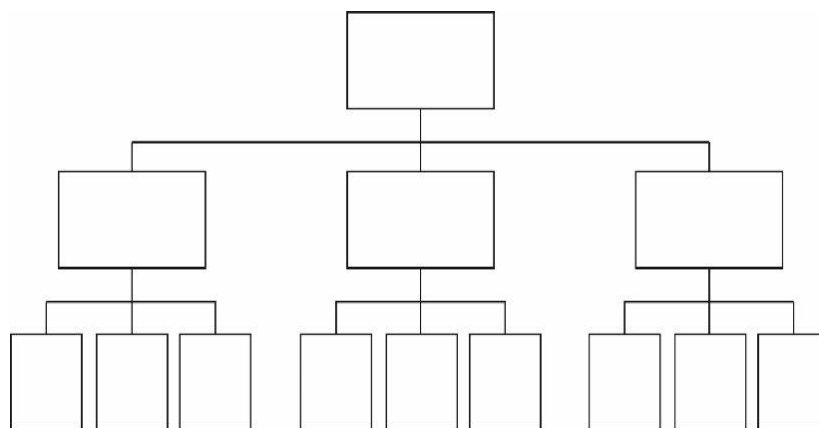
Obrázek 7: Mocenská kultura



Zdroj: (Brooks, 2003)

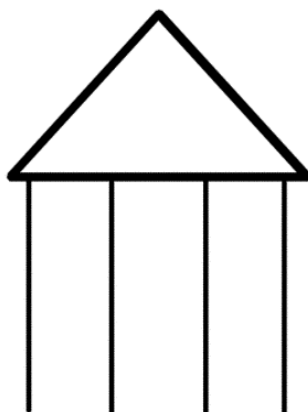
Funkční kultura má jasně danou byrokracii a formálnost jednání. Řízení zaměstnanců je v rukou vedoucích manažerů daného funkčního úseku. Pro funkční kulturu je typická předvídatelnost. Obtížnější je pro ni vyrovnávání se se změnou (Obrázek 8). V jiném výkladu (Bělohávek, 1996) se jedná o kulturu rolí, kde se rolí rozumí právě jasně vymezený úkol, který má své normy a popis. Struktura na obrázku připomíná řecký chrám. „Střecha“ trojúhelníkového tvaru představuje vedení, které řídí nižší organizační jednotky ve firmě (Obrázek 9). Od zaměstnanců se nečeká přidaná hodnota k práci či výkon mimo jejich pracovní postavení. (Brooks, 2003)

Obrázek 8: Funkční kultura



Zdroj: (Brooks, 2003)

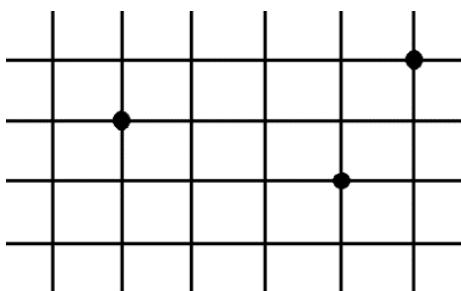
Obrázek 9: Kultura rolí



Zdroj: (Bělohávek, 1996)

Úkolová kultura, či kultura výkonu, je zaměřena na projekt. Kultura je flexibilnější než kultura funkční a reagují rychleji na změny. Je pro ni typická přítomnost týmových úkolů, vlastní zodpovědnost a samostatnost. Důležitější než postavení jednotlivců, je jejich úroveň odbornosti (Obrázek 10). (Brooks, 2003)

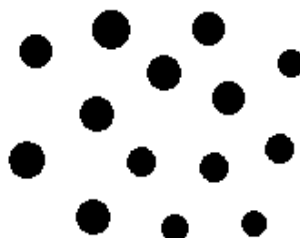
Obrázek 10: Úkolová kultura



Zdroj: (Brooks, 2003)

Osobní kultura je, jak již vyplývá z názvu, založena právě na jedinci (Obrázek 11). Společnost není nikým řízena, záleží hlavně na osobních cílech, které přináší potřebný užitek dalším jedincům ve společnosti. Stejně jako v úkolové kultuře je důležitá hlavně odbornost jednotlivců. (Brooks, 2003)

Obrázek 11: Osobní kultura



Zdroj: (Brooks, 2003)

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

Deal a Kennedy se zaměřili ve své typologii na čtyři typy dle ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby o výsledcích vlastních úkolů (Obrázek 12). Tedy jaká doba uplyne od konkrétního úkonu po jeho hodnocení zákazníkem. (Lukášová, Nový, & kol, 2004)

Kultura drsných hochů („kultura frajerů“) je typická individualismem jedinců a jejich velkými idejemi. Jedinci jsou ochotni nést vyšší riziko, ale potřebují rychle vědět, zda jsou úspěšní nebo neúspěšní ve svém jednání. Jedinci tak mohou být v jednu chvíli na výsluní a brzy poté v naprostém neúspěchu. Doba zaměstnání netrvá příliš dlouho. Na jedince jsou kladeny vysoké nároky nehledě na pohlaví. Typická je pro kulturu soutěživost, nepřítomnost týmů a velký tlak. Často pro pracovníky platí heslo: „*Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.*“ (Lukášová, Nový, & kol, 2004)

Kultura tvrdé práce není vázána s vysokým rizikem, potřebuje ale rychlou zpětnou vazbu. Je charakteristická týmovostí, proto je velice ceněno přátelství a sympatie. Prostředí sociální převládá i nad fyzickými podmínkami. Často se jedná o prodej zboží či služeb, důležitá je tedy verbální komunikace, mlčení není vítané. Na jednom pracovním úkonu nezávisí pokrok ani pád jedince. Celkově není kladen důraz na vertikální hierarchii. Pro podnik s tímto typem kultury je typická široká produkce, riziko je proto menší a je možno více inovovat a budovat týmy. Heslem je: „*Za hodně muziky – hodně peněz!*“ (Lukášová, Nový, & kol, 2004)

Kultura sázky na budoucnost je dána rozhodnutím a následným důsledkem, který se projeví až po dlouhé době. Klíčovou vlastností je racionalita a houževnatost, naopak nežádoucí jsou emoce, nálada, ale i invence a zkušenost – ty jsou nespolehlivé a jako veškerá rizika jsou eliminována pomocí neustálých kontrol a prověření. To s sebou nese i pomalý kariérní postup a dlouhodobou nejistotu. Do tří let je zaměstnanec nováčkem. Vše se důkladně zkoumá. Vztahy jsou na formální bázi. Jedná se například o odborné činnosti ve výrobních firmách a výzkumu. (Lukášová, Nový, & kol, 2004)

Kultura procesní (kultura postupu) s sebou nese minimální nebo žádnou zpětnou vazbu. Pracovníci se soustředí na samotný proces práce a ne výsledek. Klíčovými prvky jsou hierarchie moci, výše příjmů a sebeprezentace (zahrnuje nejen oblečení, ale například i vzhled kanceláře). Je převážně stabilním systémem s možným kariérním postupem bez rychlé reakce na změny. Ceněna je loajalita podniku a dlouhodobé setrvání. Není zde

velké ohrožení, ale ani motivace ke zlepšení. Pozornost je kladena na hodnocení: „*Není důležité, co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení.*“ (Lukášová, Nový & kol, 2004)

Obrázek 12: Typologie dle Deala a Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Zdroj: (Lukášová, Nový, & kol, 2004)

2.5.2 Typologie dle F. Trompenaarse

Trompenaars se soustředí na čtyři spektra ve dvou dimenzích – rovnost a hierarchie, vztahy a úkoly. Tyto čtyři části pak ve své kombinaci vytváří čtyři druhy kultur. **Rodina** je typ kultury, která je definována blízkými vztahy s autoritou otce. **Eiffelova věž** je přesně rozdělená hierarchie, v níž je hlavní plnění úkolů a rolí. **Řízená střela** je orientována na úkoly, jedinci „řídí střelu k cíli“, tedy hledají cestu. **Inkubátor** pak upřednostňuje jedince a jeho seberealizaci. (Lukášová, Nový & kol, 2004)

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

Typologie Milese a Snowa popisuje typy organizací dle strategických vyhlídek. Tvrdí, že existují konzervativní a průkopnické organizace. **Konzervativní organizace** tzv. obránci přijali strategie s nízkým rizikem a mají jasné postupy a řešení. **Průkopnické organizace** hledají nové příležitosti a řešení. (Brooks, 2003)

2.5.4 Typologie de M. F. Kets de Vriese a D. Millera

Typologie Vriese a Millera se od ostatních teorií liší. Zabývá se nepříznivými psychickými stavy jedince. Podniková kultura tedy vytváří nezdravé klima a vede k neefektivnosti a zániku.

Paranoidní kultura je daná neustálým strachem, pocitem ohrožení a nedůvěrou mezi spolupracovníky. **Nátlaková kultura** si zakládá na perfekcionismu v nezdravé míře, kdy

chaos a emoce jsou nepřipustným jevem. **Dramatická kultura** se soustřeďuje kolem jediné osoby, kterou ostatní musí uznávat, být loajální a spontánní, pravidla a řád se naopak ruší. **Depresivní kultura** je prostředím pesimistickým, do určité míry až nihilistickým – nic se nedá stihnout, vše je obklopeno strachem. **Schizoidní kultura** je plachou a bojácnou kulturou, není dobré vyčínovat, je lepší se držet zpátky. (Kets de Vries & Miller, 1984)

2.6 Síla podnikové kultury

Jelikož podniková kultura ovlivňuje jednání zaměstnanců a organizaci, je důležité se zabývat silnou podnikovou kulturou, která na rozdíl od slabé usnadňuje procesy a působení manažerů. (Bedrnová & Nový, 1999)

Dle Bedrnové a Nového (1999) silná kultura musí splňovat:

- Jasnost a zřetelnost.
- Rozšířenost.
- Zakotvenost.

Jasnost a zřetelnost. Chování, pravidla, normy a další prvky musí být určité a srozumitelně dány. Musí z nich zřetelně vyplývat, co je žádoucí, přijatelné nebo naopak nepřijatelné. Podniková kultura musí být tedy soudržná a nesmí v ní být rozpory.

Rozšířenost. Pracovníci se musí s danou organizační kulturou a jejím vlivem setkávat v každé situaci na každé místě.

Zakotvenost vyjadřuje míru ztotožnění se s kulturou.

Síla a slabost dále souvisí s tzv. dílčími subkulturami – ty vznikají v některých oblastech organizační struktury. Mohou vzniknout v hierarchii podniku (jiná kultura u manažerů, dělníků, ...) i mezi oblastmi (marketing, účetní jednotka, výzkum a vývoj). Jedná se tedy o dílčí kulturu části podniku, která se může lišit od celkové podnikové kultury. Klasickým dilematem je pro podniky, zda jim prospívá větší diferencovanost nebo jednotnost podniku. (Bedrnová & Nový, 1999)

Pokud chceme zavádět změny v podniku, je důležité se zamyslet nad tím, do jaké míry je zavádět do celé organizace a do jaké míry budou moci různé subkultury udržovat stávající kulturu. (Armstrong, 1999)

Autoři se shodují na důležitosti akceptovat podnikové kultury převládající u většiny pracovníků v podniku, která je důležitá při následování vizí, cílů a ujasnění priorit.

2.6.1 Pozitivní a negativní jevy silné podnikové kultury

Pozitivní jevy silné podnikové kultury:

- Vytváří přehlednější, pochopitelnější a jasnější pohled na podnik.
- Komunikace je jednoznačná, vzniká méně komunikačních šumů.
- Rozhodování je rychlejší – i díky hodnotám podnikové kultury se může najít správně řešení, které je s nimi v souladu.
- Nové plány a projekty se zavádějí rychleji.
- Kontrola nad pracovníky nemusí být striktní.
- Motivace pracovníků je založena na identifikaci s podnikem, dochází k nižší fluktuaci. (Bedrnová & Nový, 1999)

Negativní jevy silné podnikové kultury:

- Podnik se stabilně zakořeněnou podnikovou kulturou má tendence k ignoranci kritiky či signálů v rozporu s kulturou.
- Silná podniková kultura se váže na vzory minulé, které byly úspěšné. Je proto těžké prosadit nové myšlenky.
- Otevřenost a volnost v diskuzích a myšlení je omezenější.
- Celkově se takový podnik špatně potýká se změnami.
- Vyžadování konformního jednání tak, aby zapadalo do podnikové kultury. (Bedrnová & Nový, 1999)

2.6.2 Změna podnikové kultury

Změnou podnikové kultury chceme dosáhnout cílového stavu, kdy hodnoty jsou v souladu s budoucí prosperitou organizace. Etapy, kterými by měla při změně organizace procházet, jsou:

- **Rozmrazování** – zpochybňování stávající podnikové kultury.
- **Tříbení** – rozlišování názorů, postojů, vazeb, které jsou pro nebo proti změně.
- **Ovlivňování** – odbourávání nežádoucích jevů a posilování všech podporujících.
- **Sladění** – hledání jednotících prvků a jejich posilování.
- **Rozvíjení** – pozorování, zda žádoucí stav trvá a péče o něj. (Pfeifer & Ulmanová, 1993)

2.6.3 Aktéři změny

Změny mají své zájmové skupiny a lidi, kteří v nich vystupují. Sahrávají svou úlohu a management by neměl jejich škálu omezovat.

Iniciátoři vyvolávají změnu, vychází od nich první podněty ke změně, uvažují a vyvolávají otázky. Člověk, jenž iniciuje změnu, musí mít dobrý přehled o organizaci a kultuře samotné. Iniciátory bývají výrazné osobnosti s přirozenou autoritou.

Projektanti jsou řídicím prvkem ve změně, koordinátorem změny. Mají prostor a zdroje, aby změnu uskutečnili. Jsou zodpovědní a spolehliví. Mají zájem o provedení změny. Je výhodné pro ně vytvořit projektový tým.

Instruktoři jsou realizátory změny, uvádějí změnu do procesu, sledují průběh a výsledky změny. Důležití jsou při uvádění zpětné vazby na změnu.

Nositelé změny jsou pracovníci firmy, kterých se změna týká, a je na ně kladen požadavek, aby sdíleli a rozvíjeli prvky podnikové kultury.

Katalyzátory změny jsou charakteristické pro poradenské služby. Jedná se o aktéry, kteří dynamizují změny, poskytují nadhled a nezaujatost.

Je velmi obtížné zastávat více než jednu roli. Navíc více rolí není ani v zájmu při zavádění změny. (Pfeifer & Ulmanová, 1993)

2.6.4 Přístupy ke změně a její obtížnost

Možnými přístupy ke změnám podnikové kultury jsou dle Bedrnové a Nového (1999) tzv. kulturní inženýři, kteří jsou zastánci teze, že podniková kultura je nástroj řízení, který lze tvořit a měnit. A tzv. kulturalisté s tvrzením, že organizační kultura má historické vazby, zákonitosti a nelze ji libovolně měnit. Pro jakoukoliv změnu je potřebné vnitřní ztotožnění pracovníků se správností změny.

Přístupy k formulaci a zavedení organizační kultury (nové či pozměněné) je možné vnímat z různých pohledů. Prvním z nich je, že změna je výhradní otázkou vrcholného managementu. Manažeři formulují hypotézy, postup a zásady. Musí zvážit, jak budou změny dopadat na pracovníky a co může změna samotná vyvolat.

Dalším pohledem je aktivní výzkumný proces v organizaci. O výzkum se starají především odborní pracovníci, nemusí být ve vrcholném managementu, ten pouze diskutuje o jeho implementaci. Tento postup je zdoluhavý, avšak zpravidla jsou změny více akceptované.

Poslední přístup je řešení pomocí týmu a konzultací se zaměstnanci. Tým by měl být sestaven z pracovníků různých postavení a profesí. (Bedrnová & Nový, 1999)

Změna má také své principy. Pracovníci musí být při změně podnikové kultury plně a co nejrychleji informováni. Zásady by měly být předány písemně a být všem k dispozici.

Obtížnost změny řízení vyjádřil například Andrew Pettigrew, který říká, že je sedm problémů se změnou podnikové kultury.

Jedná se o:

- **Úrovně** – kultura má své úrovně (předpoklady, normy, artefakty).
- **Všudypřítomnost** – kultura se v podniku vyskytuje horizontálně i vertikálně.
- **Implicitnost** – určité věci jsou pro lidi samozřejmé, a proto je náročně změnit.
- **Socializace** – historické kořeny podnikové kultury.
- **Političnost** – rozdělení moci souvisí s kulturou. Část pracovníků nemá na změně zájem.
- **Pluralita** – podniková kultura může mít více subkultur.
- **Vzájemná závislost** – kultura je spojena s mnoha sférami podniku – politikou, systémy, pracovníky apod. (Brooks, 2003)

Neúspěch změny může pramenit z jejího chápání jako jednorázového aktu, absence nebo nezájem aktérů změny, nejasnost, složitost, chybějící trpělivost nebo podcenění stávající kultury. (Pfeifer & Ulmanová, 1993)

Jak uvádí Schein (1965), pokud nejsou pracovníci sami dostatečně flexibilní, pak změna kultury nebude mít kýžený účinek.

2.6.5 Nástroje změny

Nástroje změny jsou děleny dle Pfeifera a Ulmanové (1993) do dvou skupin – přímé a nepřímé.

Pro přímé nástroje je typická sledovatelnost dopadů. Mohou tvořit rychlejší opatření, nicméně nesouvisí s jejich hodnotou. Jsou méně abstraktní než nepřímé nástroje. Jedná se například o projekty změn kultury firmy, změny v organizační kultuře, změny užití v technice nebo technologii, personální změny apod.

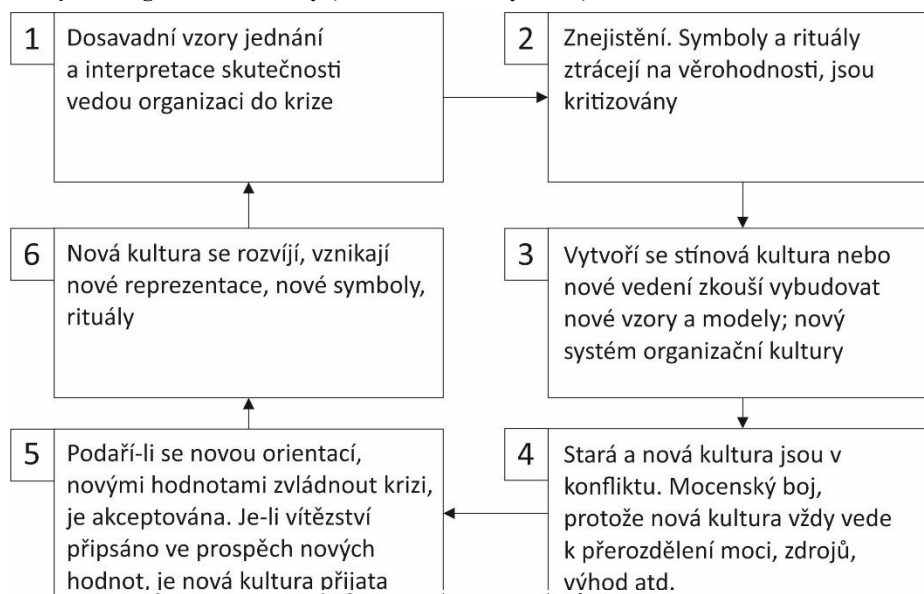
Nepřímé nástroje charakterizuje časová prodleva a jejich vliv je zprostředkovaný, nicméně jejich dopad může být velice pozitivní. Zde se jedná například o vedení spolupracovníků, použití vnitropodnikových médií, jiný způsob komunikace, šíření historek a mýtů, oslavy „hrdinů“ nebo osobní příklad.

Nástroje slouží k dosažení požadovaných změn, je proto třeba aby disponovaly průkazností, užitečností, zajímavostí a vnímavostí k podnikové kultuře. Nástroje je možné kombinovat a tím násobit šanci úspěchu.

2.6.6 Proces změny

Proces změny organizační struktury je znázorněn na schématu níže. Jedná se o šest fází, které se cyklicky objevují v organizaci (Obrázek 13).

Obrázek 13: Cyklus organizační kultury (Bedrnová & Nový, 1999)



Zdroj: (Bedrnová & Nový, 1999)

2.6.6.1 Metodika D-V-Z

Metodika D-V-Z (Diagnostika – Vize – Zásahy) popisuje tři základní etapy při změně kultury. (Pfeifer & Ulmanová, 1993)

Diagnostika

Diagnostika popisuje prvky vžité podnikové kultury. Projevy musí být sledovány a interpretovány. Pro diagnostiku je potřebná objektivita i odbornost.

Diagnostika hledá odpovědi na otázky, které determinanty mají na kulturu největší vliv, jakého je kultura typu, zda má kultura své subkultury, jak se projevují kulturní prvky apod.

Prameny pro diagnostiku jsou rozborů podnikových dokumentů (personálních, obchodních, finančních, vnitřních sdělení, ...), pozorování situace ve firmě a dotazování pomocí průzkumů a sdílení historek.

Vize posunu

Vize musí zahrnovat dvě činnosti. První z nich je formulování potřebné podnikové kultury. Opět hledá odpovědi na otázky, s jakými prvky (a jejich vlivem) je kultura nejvíce spjata, jaký typ by nejvíce odpovídal zájmům, zda je potřeba mít homogenní kulturu, jaké hodnoty by měli pracovníci sdílet.

Druhou činností je konfrontace vžitě a potřebné kultury. Její výsledky je potřeba srovnat s podstatou žádoucí změny a podstatu vymezit. Součástí je i pěstování (péče o představy a hodnoty), vyladění (posilování a rozvoj) a přetvoření (odstranění nežádoucích prvků, které jsou v rozporu se změnou).

Zásahy

Činnosti vedoucí k účinnému zásahu jsou nejprve specifické – stanovení očekávaného výsledku, co konkrétně je nutné změnit, přispívající a zpomalovací síly, složení projektového týmu. Další fází je podpůrná kampaň – podpora změn, informování a hledání společných rysů s pracovníky. Příprava klíčových sil určuje harmonogramy, provádí workshopy a setkání pro změnu kultury. Realizace programů zásahu formuluje odpovědi na všechny předchozí otázky, navrhuje opatření a posuzuje. Následuje monitorování úspěchu a posilování strategicky potřebné kultury a veškeré tyto fáze provádí úsilí o důvěru a porozumění. (Pfeifer & Ulmanová, 1993)

3 Cíle a metodika

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je popis podnikové kultury ve vybraném podniku, zhodnocení její úrovně a návrh zlepšení podnikové kultury. Vybraným podnikem je Löttco GmbH & Co. KG.

Práce má několik dílčích cílů:

- 1) Shrnout teoretické znalosti z oblasti podnikové kultury z literární rešerše, vymezení pojmů, rozlišení a charakteristika typologií, metod a vymezení rozdílů mezi různými autory.
- 2) Zkoumat kulturu na základě poznatků a určit konkrétní charakteristiky podniku dle literatury.
- 3) Ve vybraném podniku je zapotřebí provést samotný rozbor podnikové kultury, zjistit případné nedostatky a navrhnout zlepšení a opatření pro rozvoj podnikové kultury.

3.2 Metodika práce

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na prostudování a shrnutí poznatků z tuzemských i zahraničních literárních pramenů na téma podnikové kultury.

Klíčovými poznatky jsou typologie podnikové kultury, prvky podnikové kultury a její celková síla. Tyto poznatky jsou základem pro následující praktické šetření.

Praktická část je tvořena analýzou vybraného podniku. Pro analýzu jsou využity poznatky z první části, kdy jsou k podniku přiřazeny deskripce konkrétní typologie a jejich charakteristiky. Při šetření jsou také využity katalogy, brožury, web a interní dokumenty podniku.

Kvalitativní šetření je založeno na rozhovorech s managementem daného podniku, pozorování situace a vlastních poznatcích z absolvované odborné praxe.

Kvantitativní šetření je tvořeno dotazníkovým šetřením pro zaměstnance firmy, které spolu s rozhovory pomůžou rozklíčovat charakteristiku podnikové kultury a stávající situaci.

3.2.1 Dotazníkové šetření

Dotazník je složen z 28 otázek, které jsou z většiny uzavřené nebo polouzavřené a v jednom případě otevřené. Kromě identifikačních otázek (ohledně pohlaví, věku a vzdělání) jsou zjišťovány informace o podnikové kultuře ve společnosti. Šetření je zaměřeno na:

- Strukturu zaměstnanců.
- Spokojenost zaměstnanců a jejich pozice v podniku.
- Ztotožnění zaměstnanců s podnikem a jeho možné změny
- Vztahy na pracovišti a pracovní prostředí.
- Informovanost a benefity.

Dotazník byl rozdán v únoru 2020 celkově 24 zaměstnancům společnosti Löttco GmbH & Co. KG z celkového počtu 26 zaměstnanců, celková návratnost činila 92,3 %. Zbylí dva zaměstnanci se nemohli zúčastnit z důvodu dlouhodobé nemoci.

Data jsou zpracována v programu MS Excel do tabulek s uvedenými alternativami odpovědí a jejich absolutním a procentním vyjádřením. Na základě tabulek jsou vytvořeny grafy.

Posledním krokem je vyvození závěrů z daných poznatků, návrhy změn a opatření pro silnější podnikovou kulturu a její zefektivnění.

3.2.2 Řízené rozhovory

Rozhovory mají za cíl hlouběji prozkoumat a umožnit detailnější pohled na podnikovou kulturu dané společnosti z pohledu vedení.

Rozhovory proběhly v únoru 2020 s vedoucím podniku Löttco pro Bystřici.

Rozhovory měly dvě části. První byly komentáře k vyhodnocení dotazníkového šetření s detailnějším popisem stávající situace a možných důvodů odpovědí.

Druhou částí byl řízený rozhovor na předem připravených 13 otázek. Otázky byly zaměřené na tři okruhy. Prvním z nich je pohled samotného manažera – na úspěchy, vzory či ideální pracovní prostředí pro něj. Druhým okruhem byly otázky na mezilidské vztahy pro shrnutí rysů podnikové kultury. Kdo je například v provozu důležitý, zda je žádaná soutěživost a jsou-li ovlivňovány vztahy mezi pracovníky. Posledním okruhem bylo vnímání podniku, jeho cílů a prostředků, pomocí nichž je cílů dosahováno.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika analyzovaného podniku

Löttco GmbH & Co. KG je německým výrobním podnikem. Löttco bylo založeno v roce 1949 ve městě Neuenrade, nedaleko Düsseldorfu. Ač jsou jeho hlavním zaměřením díly pro automobilový průmysl, a to ze 75 %, zbylých 25 % výroby se zaměřuje i na jiná průmyslová odvětví, od medicínské techniky, přes výrobce nábytku, až po zřizovatele obchodů. Jejich mottem je „*Qualität in neuer Form*“, tedy „*Kvalita v nové formě*“.

Centrála společnosti sídlí v Neuenrade, zaměřuje se na vývoj a výzkum, zkoumá míru možností automatizace procesů. Následné uplatnění těchto procesů v sériové výrobě probíhá ve výrobním závodě v České republice v Bystřici, která se nachází nedaleko Benešova ve Středočeském kraji, ve vzdálenosti více než 700 km od centrály podniku.

Löttco je společnost certifikovaná podle automobilového standardu IATF. Ten určuje strukturu procesů, které je nutno dodržovat pro splnění veškerých zákaznických požadavků. Struktura procesů zahrnuje vůdčí procesy, mezi které patří budoucnost společnosti, cíle a vize, interní audity, kterými společnost kontroluje sama sebe, proces řešení problémů a řízení dokumentů a dat. Dále jádrové procesy, kde jsou rozpracovány všechny dílčí činnosti vedoucí ke spokojenosti zákazníka. Poslední částí jsou procesy podpůrné, které zahrnují školení a kvalifikaci zaměstnanců, ke kterým má podnik přiřazené jednotlivé etické směrnice, sociální kodex a směrnice k životnímu prostředí.

4.1.1 Výrobní portfolio

Löttco má širokou škálu výrobků, které jsou navrhovány, projektovány, konstruovány a vyráběny dle jednotlivých potřeb zákazníků. Zde jsou uvedeny příklady výrobků pro automobilový průmysl, jejichž vývoj je uskutečňován v Německu, samotná výroba a distribuce v České republice. (Löttco, 2020)

Ovládací mechanismy sedadel

Systémy pro ovládání jednotlivých prvků automobilových sedadel jsou vyrobené z ocelových, případně nerezových drátů či trubek, jakož i z kombinací drátů a trubek včetně úchytových prvků z plastu.

Společnost dále vyrábí celou řadu ISOFIX uchycení dětských sedaček pro mnoho typů automobilů.

Dveřní komponenty a moduly

Tyto komponenty a moduly zahrnují dveřní ovládání, kliky, systém mechanického i automatického zamykání a pojistek v nejrůznějších provedení a povrchových úpravách včetně přípravy pro montáž.

Upevnění výfukových systémů

Výroba závěsů a systémů uchycení pro výfukové systémy osobních automobilů, vyráběné mimo běžné tváření drátů, trubek nebo plechů, také patentovaným způsobem přechování koncových náběhů. Patentovaný způsob přechování koncovek trubek zajišťuje nejen menší váhu, ale i důslednější protikorozi úpravu.

Zabezpečovací systémy mechanismů bezpečnostních pásů

Komponenty pro zabezpečovací systémy automobilů tvoří hlavně držáky a vodítka bezpečnostních pásů.

Nárazové vzpěry (Crashstreben)

Löttco se podílí na vývoji mnoha typů nárazových vzpěr, které v případě nárazu automobilu do překážky zabraňují zraněním končetin posádky automobilu pedály a dalšími komponenty automobilu. Jedná se o celou řadu D-dílů (TLD dílů), tedy dílů zabraňujícím zranění a případným ztrátám na životech pasažérů při havárii. Jde o výrobky, u kterých je kladen zvýšený nárok na kvalitu výrobního procesu a dokumentace. Nárazové vzpěry jsou jedním z hlavních výrobků společnosti.

Hlavové opěrky

Löttco vyrábí podle zadání zákazníků opěrky hlavy v mnoha provedeních z drátů nebo trubek. Jedná se mimo jiné o bezpečnostní díly, které v případě nárazu automobilu zabraňují zranění páteře. Löttco se nyní podílí na vývoji a výrobě dětské opěrky hlavy, jako příslušenství s přidanou hodnotou bezpečnosti pro pasažéry automobilů.

Dalšími příklady výrobků jsou mechanické systémy zvedání kapot, tažná oka nebo špulky pro navíjené svařovací dráty.

4.2 Hodnocení podnikové kultury vybraného podniku

Analýza vybraného podniku je založena na výsledcích dotazníkového šetření zaměřeného na prvky podnikové kultury. K jednotlivým otázkám jsou přiřazeny výsledky šetření. Ty jsou popsány a zpracovány v tabulkách s odpovídajícím vyjádřením v grafech. Zároveň jsou výsledky okomentovány o informace získané z rozhovorů s vedením podniku a pozorování v podniku.

Dotazníkové šetření je rozděleno do 5 částí:

- Strukturu zaměstnanců.
- Spokojenost zaměstnanců a jejich pozice v podniku.
- Ztotožnění zaměstnanců s podnikem a jeho možné změny
- Vztahy na pracovišti a pracovní prostředí.
- Informovanost a benefity.

Šetření bylo provedeno v únoru 2020 v Bystřici. Zapojilo se celkem 24 zaměstnanců. Podnik má celkem 26 zaměstnanců – dva pracovníci se nemohli zúčastnit z důvodu dlouhodobé nemoci. Návratnost činila 92,3 %.

Následný řízený rozhovor proběhl taktéž v únoru 2020 s vedoucím podniku a umožnil detailnější pohled na danou podnikovou kulturu. Rozhovor se skládal ze 13 otázek, které jsou zaměřeny na pohled manažera, mezilidské vztahy a vnímání podniku.

4.2.1 Struktura zaměstnanců

První část otázek byla zaměřena na charakteristiku zaměstnanců v podniku. Tyto identifikační otázky se zabývaly pohlavím, věkem, vzděláním, dobou strávenou v podniku a pozicí, na kterých se dotazování nachází.

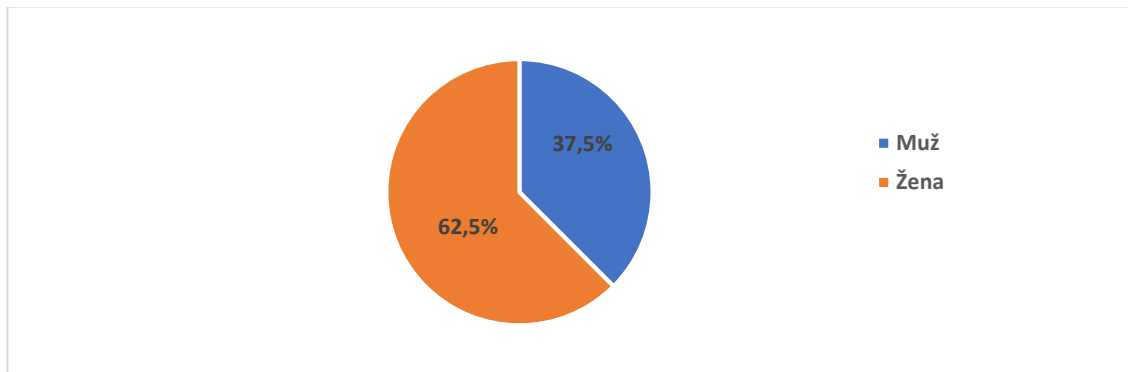
Otázka č. 1: Pohlaví

Z celkově 24 dotazovaných zaměstnanců (Tabulka 1, Graf 1) se v podniku nachází 9 mužů (37,5 %) a 15 žen (62,5 %). V případě operátorů je největší zastoupení žen. Pro práci je charakteristická menší fyzická náročnost, důraz na zručnost, preciznost a šikovnost. V případě seřizovačů se jedná výhradně o muže. Vedení se skládá ze 2 mužů a 1 ženy.

Tabulka 1: Pohlaví

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Muž	9	37,5 %
Žena	15	62,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Věk

Co se věkového rozložení týče (Tabulka 2, Graf 2), pouze jeden respondent uvedl věk mladší 20 let (4,2 %), v rozmezí 20-30 let uvedlo 5 zaměstnanců (20,8 %) a 30-40 let 6 zaměstnanců (25,0 %). Největší skupinou mezi zaměstnanci je věková skupina 40-50 let, tu tvoří 9 zaměstnanců (37,5 %). Věk 50-60 let je zastoupen 2 zaměstnanci (8,3 %) a nad 60 let jedním zaměstnancem (4,2 %).

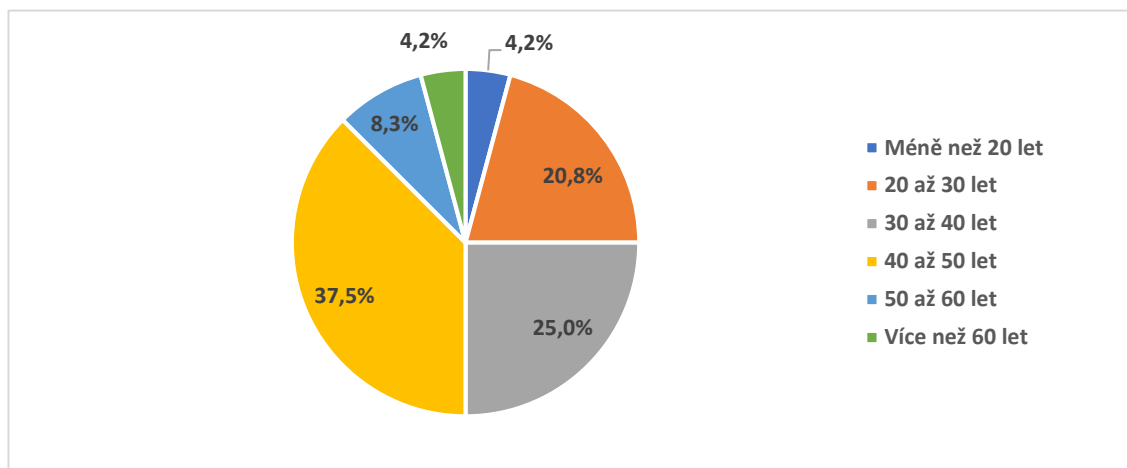
Starší zaměstnanci disponují určitou vyrovnaností a přehledem, mají zkušenosti, pokud se vyskytne nějaký problém, jedná se často o pracovníky, kteří zachovávají chladnou hlavu.

Tabulka 2: Věk

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Méně než 20 let	1	4,2 %
20 až 30 let	5	20,8 %
30 až 40 let	6	25,0 %
40 až 50 let	9	37,5 %
50 až 60 let	2	8,3 %
Více než 60 let	1	4,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Věk



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Vzdělání

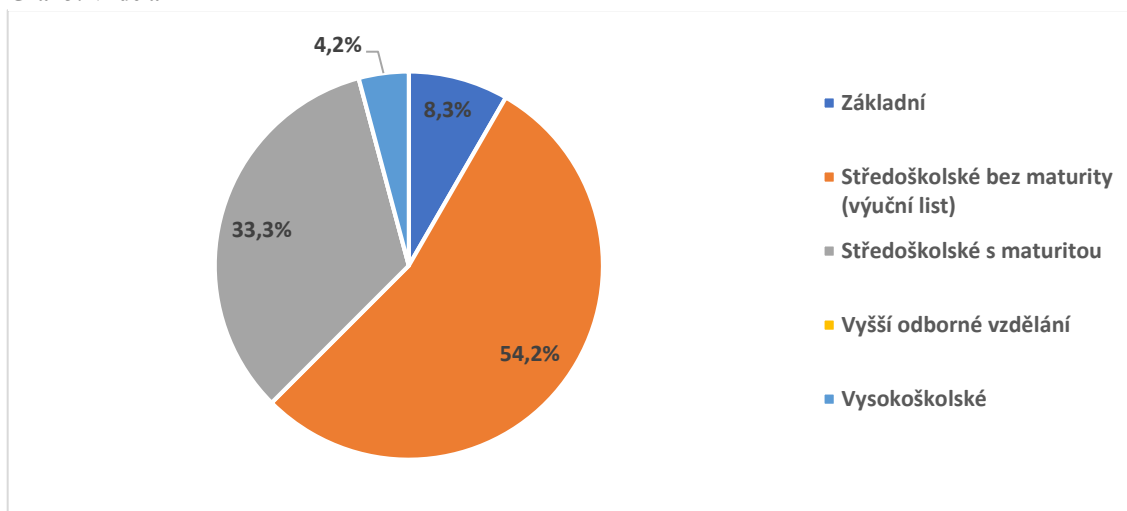
Základní vzdělání uvedli jako nejvýše dosažené 2 zaměstnanci (8,3 %). Mírně nadpoloviční většinu tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním bez maturity, jedná se o 13 zaměstnanců (54,2 %). Středoškolské vzdělání s maturitou se týká 8 zaměstnanců (33,3 %). Nikdo z respondentů nevedl vyšší odborné vzdělání. Vysokoškolské vzdělání má pouze jeden člověk (4,2 %). Zaměstnanci se základním vzděláním a středoškolským bez maturity zastávají pozice operátora/operátorky či seřizovače (kde jsou vyučeni všichni zaměstnanci). Pro výkon jejich pozice je dané vzdělání prozatím dostačující. Středoškolské vzdělání s maturitou náleží většinou seřizovačům a části vedení. Vedoucí podniku má vysokoškolské vzdělání (Tabulka 3, Graf 3).

Podnik potřebuje kvalifikované lidi a jejich vzdělání stále víc kvůli technologickému pokroku. Tedy dostatečné množství zaměstnanců schopných obsluhy, seřizování a programování robotů a strojů.

Tabulka 3: Vzdělání

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Základní	2	8,3 %
Středoškolské bez maturity (výuční list)	13	54,2 %
Středoškolské s maturitou	8	33,3 %
Vyšší odborné vzdělání	0	0,0 %
Vysokoškolské	1	4,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete v podniku?

V otázce ohledně setrvání zaměstnanců v podniku (Tabulka 4, Graf 4) bylo zjištěno, že méně než 1 rok zde pracují 2 zaměstnanci (8,3 %), 1 až 3 roky pracuje v podniku většina zaměstnanců, a to 15 (62,5 %). V rozmezí 3 až 5 let pracuje v podniku 7 zaměstnanců (29,2 %). Nikdo v podniku nepracuje déle. Důvodem je fakt, že právě před pěti lety proběhly v podniku větší změny, které zapříčinily změnu struktur včetně personálního obsazení. Nicméně i přesto je velké procento lidí v podniku méně než 3 roky.

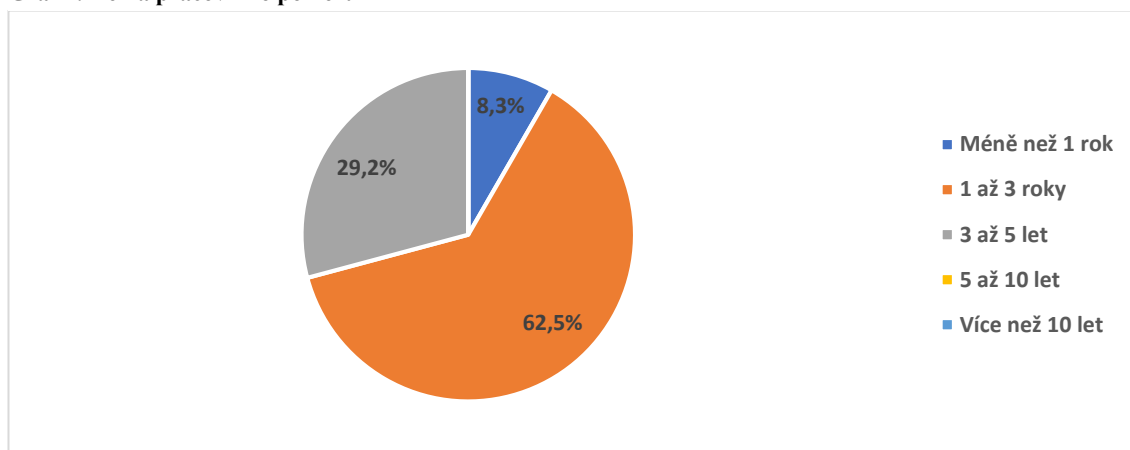
Z rozhovorů vyplynulo, že fluktuace zaměstnanců je poměrně vysoká, což potvrzuje i vyšší číslo zaměstnanců s kratší dobou pracovního poměru. V okolí bystrického Löttea se navíc nachází čtyři podniky s podobným výrobním programem, a tedy i nabídkou podobných pracovních pozic. Daná situace klade nároky na hladiny mezd, a navíc zapříčiňuje menší problém při změně zaměstnání.

Tabulka 4: Délka pracovního poměru

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Méně než 1 rok	2	8,3 %
1 až 3 roky	15	62,5 %
3 až 5 let	7	29,2 %
5 až 10 let	0	0,0 %
Více než 10 let	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jakou pozici v podniku zastáváte?

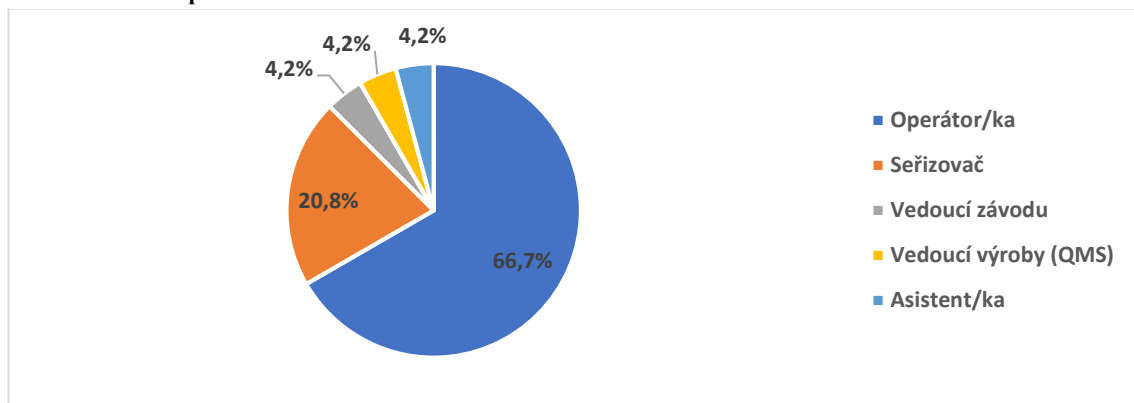
Největší množství zaměstnanců pracuje na pozici operátora/operátorky, těchto 16 zaměstnanců tvoří 66,7 % z celku. Dalších 5 zaměstnanců zaujímá pozici seřizovače (20,8 %). Tyto dvě skupiny zaměstnanců pracují ve dvousměnném provozu a střídají se v několika skupinách. Asistentka a vedoucí výroby pak mají pevnou pracovní dobu uzpůsobenou pro jejich úkony. Vedoucí závodu má flexibilní pracovní dobu (Tabulka 5, Graf 5).

Tabulka 5: Pracovní pozice

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Operátor/ka	16	66,7 %
Seřizovač	5	20,8 %
Vedoucí závodu	1	4,2 %
Vedoucí výroby (QMS)	1	4,2 %
Asistent/ka	1	4,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Spokojenost zaměstnanců a jejich pozice v podniku

V následujících otázkách jsem se zabývala spokojeností zaměstnanců s pozicí, kterou vykonávají, zda mají možnost být v podniku povýšeni, zda se jim zdá práce zajímavá, jaké riziko cítí při své práci a zda se o své zaměstnání obávají.

Otázka č. 6: Jste spokojen/a s pozicí (s náplní práce), kterou vykonáváte ve firmě?

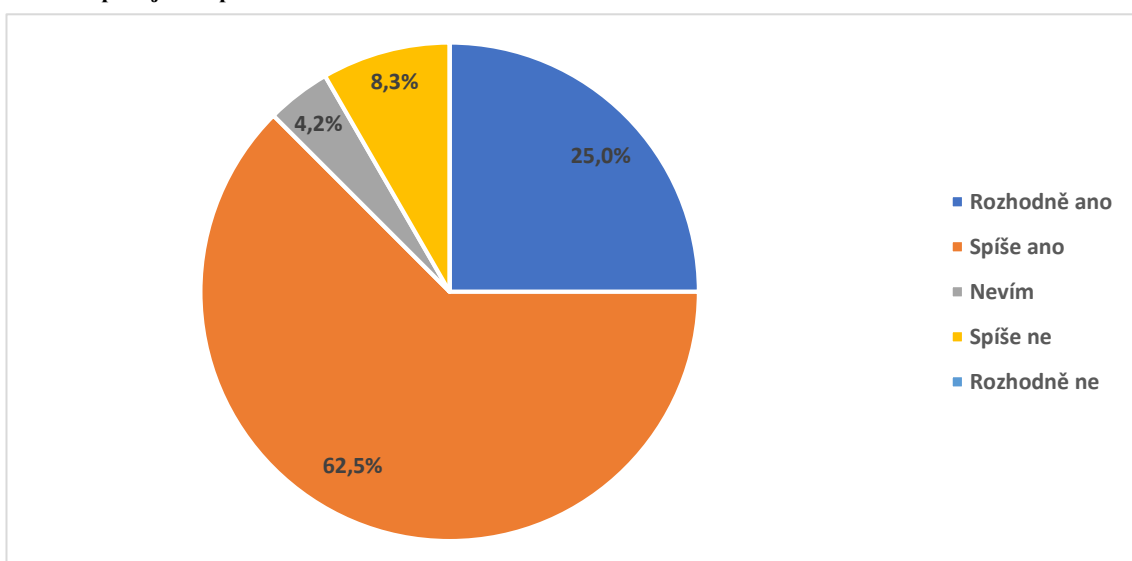
Z dotazníků vyplynulo, že většina zaměstnanců je se zaměstnáním spíše nebo rozhodně spokojena. Celkově 6 zaměstnanců (25,0 %) uvedlo, že jsou rozhodně spokojeni a 15 zaměstnanců (62,5 %) uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Za uspokojivý ukazatel se dá pokládat, že pouze 2 zaměstnanci (8,3 %) jsou se zaměstnáním spíše nespokojeni a ani jeden není rozhodně nespokojen (Tabulka 6, Graf 6).

Tabulka 6: Spokojenost pracovníků

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Rozhodně ano	6	25,0 %
Spíše ano	15	62,5 %
Nevím	1	4,2 %
Spíše ne	2	8,3 %
Rozhodně ne	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Spokojenost pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Je ve vaší práci možný kariérní postup?

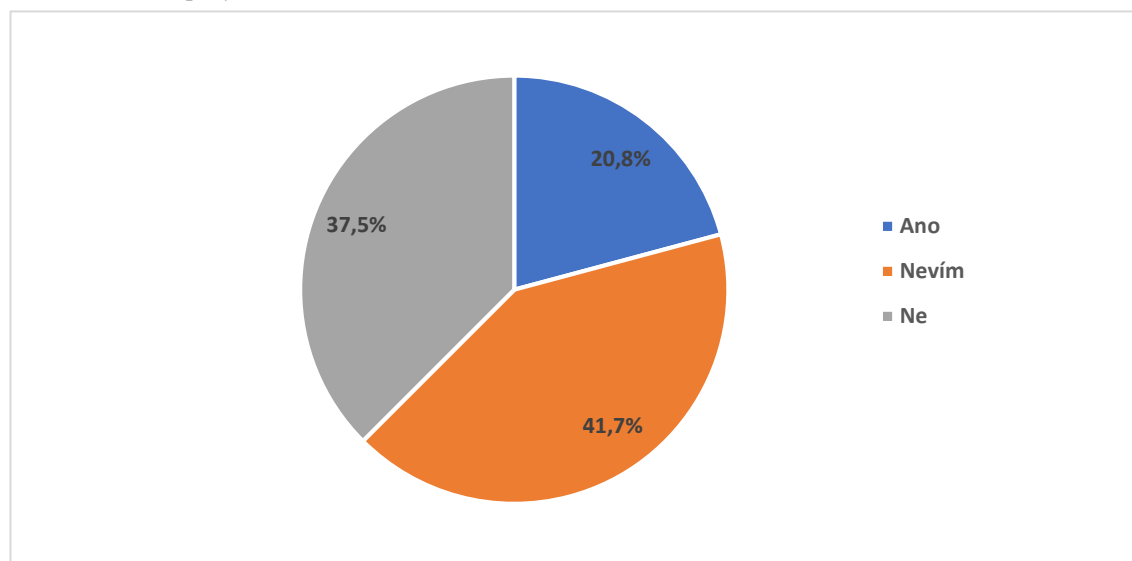
Prostřednictvím následujících dvou otázek bylo zjišťováno, zda jsou si zaměstnanci vědomi možnosti povýšení. Některé pozice nemají možnost dalšího povýšení, nicméně na většině pozic povýšení možné je. V případě managementu jsou možnosti povýšení spojené spíše s německou pobočkou. Celkem 5 zaměstnanců (20,8 %) si je vědomo možnosti povýšení, 10 zaměstnanců (41,7 %) neví o možnosti povýšení a 9 zaměstnanců (37,5 %) si nemyslí, že je kariérní postup možný (Tabulka 7, Graf 7).

Tabulka 7: Možnost povýšení

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Ano	5	20,8 %
Nevím	10	41,7 %
Ne	9	37,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Možnost povýšení



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jak dlouho trvá, než je člověk v podniku povýšen?

Otázka je spojena s otázkou předchozí a zjišťuje, v jakém horizontu je zaměstnanec v podniku povýšen (Tabulka 8, Graf 8). Zde většina zaměstnanců, celkem 19 (79,2 %), neví, jak dlouho povýšení trvá. Může to souviset s celkově kratšími pracovními poměry, jež byly zjištěny v otázce č. 4. Jeden zaměstnanec uvedl možnost povýšení v krátkodobém horizontu (4,2 %) a 4 zaměstnanci uvedli možnost střednědobého horizontu (16,7 %).

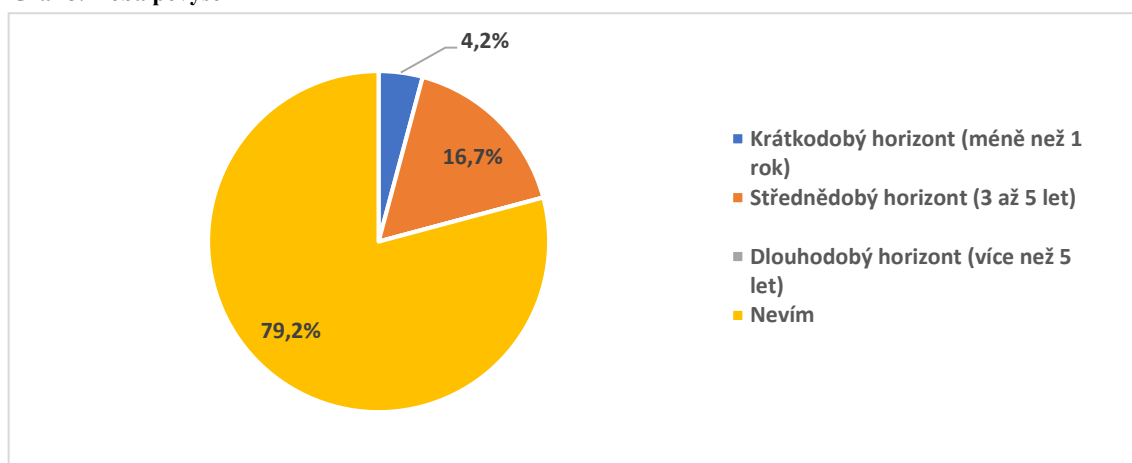
Z rozhovorů vyplynulo, že za poměrné nevědomí a netečnost ohledně povýšení může i fakt (v souvislosti s otázkou č. 6), že zaměstnanci jsou na svých pozicích spokojeni, často nestojí o povýšení, za kterým vidí hlavně vyšší odpovědnost a nutnost učení se novým věcem. Problémem tohoto jevu je náročnější hledání zaměstnance, který by se například stal vedoucím směny nebo seřizovačem. Právě post seřizovače je spjat s náročným školením a širšími znalostmi.

Tabulka 8: Doba povýšení

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Krátkodobý horizont (méně než 1 rok)	1	4,2 %
Střednědobý horizont (3 až 5 let)	4	16,7 %
Dlouhodobý horizont (více než 5 let)	0	0,0 %
Nevím	19	79,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Doba povýšení



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Považujete práci za zajímavou?

Z následující otázky vyplynul pozitivní fakt, že většina zaměstnanců považuje svou práci za zajímavou. Že je práce zajímavá, uvedlo 10 zaměstnanců (41,7 %) a spíše zajímavá 9 zaměstnanců (37,5 %). Pouze 3 zaměstnanci (12,5 %) uvedli, že shledávají práci nezájímavou a nikdo neuvedl, že by byla naprosto nezajímavá. Nicméně 2 lidé (8,3 %) uvedli, že neumí posoudit zajímavost práce (Tabulka 9, Graf 9).

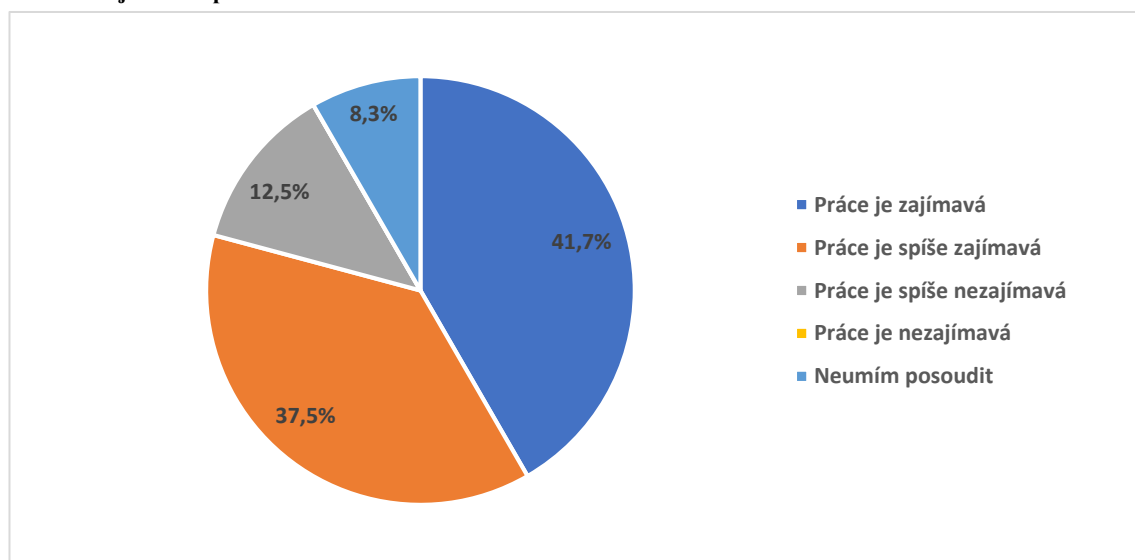
Zájem o práci, zejména na jednotvárných pracovních pozicích jako je operátor/ka výroby, souvisí například s distribucí výrobků do zahraničí. Tedy s vědomím zaměstnance, jak se s díly dále nakládá, jaké je jejich další využití (například jako bezpečnostní prvek v autě.) Na postu seřizovačů je zajímavost práce dána prací s roboty starších i novějších generací, kde je třeba se stále učit novým věcem. Ve vedení pak kontaktem se zahraničními i tuzemskými podniky, cestováním, jednáními či například získáváním objednávek.

Tabulka 9: Zajímavost práce

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Práce je zajímavá	10	41,7 %
Práce je spíše zajímavá	9	37,5 %
Práce je spíše nezajímavá	3	12,5 %
Práce je nezajímavá	0	0,0 %
Neumím posoudit	2	8,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Zajímavost práce



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Případá vám, že vaše práce nese velkou míru rizika?

V této otázce bylo cílem zjistit, zda vnímají zaměstnanci v práci riziko (Tabulka 10, Graf 10), které může souviset s důrazem kladeným na preciznost výrobků, minimalizaci chybivosti a tlak z vnějšího prostředí. Celkově 6 lidí (25,0 %), včetně vedení, vnímá velkou míru rizika, 8 zaměstnanců (33,3 %) ho spíše vnímá, 5 zaměstnanců (20,8 %) riziko nevnímá nebo nad nám nepřemýšlí, spíše ho nevnímá taktéž 5 lidí (20,8 %).

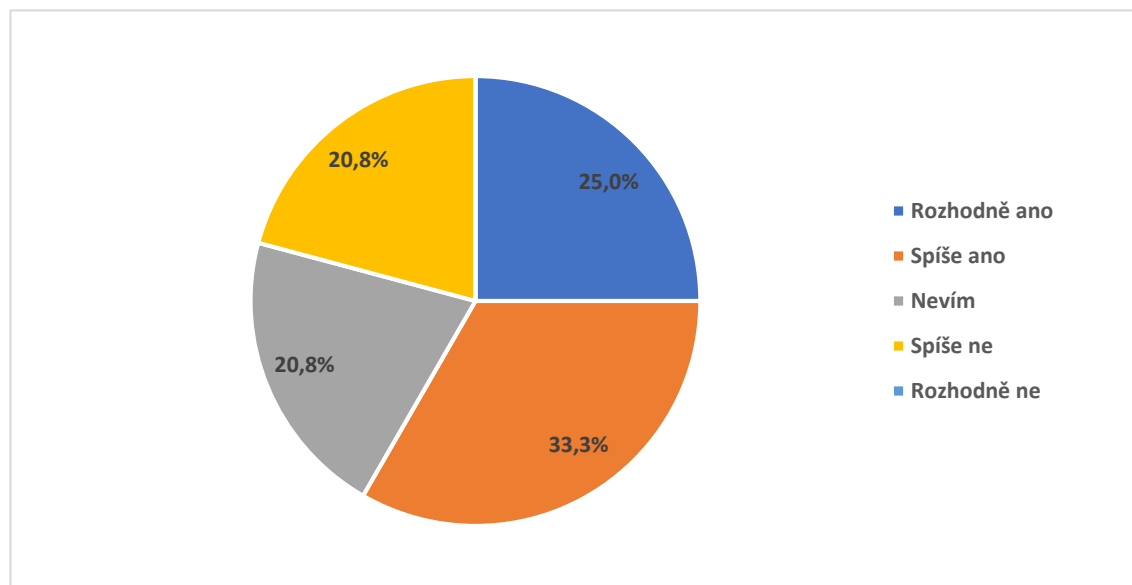
Pracovníci jsou opakovaně proškolení na systémy kvality automobilového průmyslu. Díly, které vyrábějí, mají vliv na zdraví a ochranu života posádky automobilů. V rámci zpětné sledovatelnosti dílů lze dohledat výrobce konkrétního dílu, z čehož pocíťované riziko vyplývá.

Tabulka 10: Míra rizika práce

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Rozhodně ano	6	25,0 %
Spíše ano	8	33,3 %
Nevím	5	20,8 %
Spíše ne	5	20,8 %
Rozhodně ne	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Míra rizika práce



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Obáváte se ztráty zaměstnání?

Většinový počet dotazovaných, 15 respondentů (62,5 %), v této otázce odpověděl, že má spíše obavy o zaměstnání, jeden zaměstnanec (4,2 %), že má rozhodně obavy. Celkem 3 zaměstnanci (12,5 %) neví, zda se obávají a 5 zaměstnanců (20,8 %) uvedlo odpověď spíše ne (Tabulka 11, Graf 11).

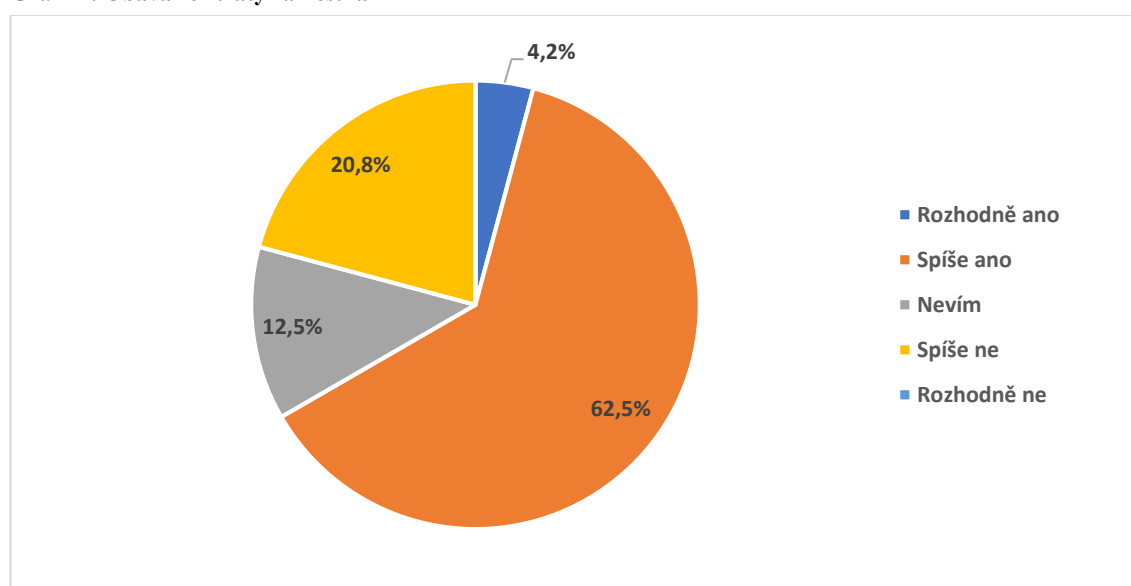
Vysoký počet zaměstnanců, kteří mají rozhodně nebo spíše strach o ztrátu zaměstnání, může mít příčinu v nastupující ekonomické situaci, která ovlivňuje postupně německý a český automobilový průmysl i další odvětví. Někteří postupně eskalování situace označují za nastupující ekonomickou krizi. V době velkého rozmachu elektromobilů jde také o nový trh, kterému se průmysl postupně přizpůsobuje a záleží na rychlé reakci podniků.

Tabulka 11: Obava ze ztráty zaměstnání

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Rozhodně ano	1	4,2 %
Spíše ano	15	62,5 %
Nevím	3	12,5 %
Spíše ne	5	20,8 %
Rozhodně ne	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Obava ze ztráty zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Ztotožnění zaměstnanců s podnikem a jeho možné změny

Třetí sekce otázek byla soustředěna na otázky ohledně znalostí podniku. Jak zaměstnanci vnímají podnik, zdali jsou na něj hrdí a co by případně chtěli změnit.

Otázka č. 12: Jste hrdý/á na podnik Löttco?

Z dotazníku vyplynul pozitivní fakt, že většina zaměstnanců je na svůj podnik hrdá. Možnost, že je zaměstnanec rozhodně hrdý, uvedlo 8 zaměstnanců (33,3 %), spíše hrdý 10 zaměstnanců (41,7 %). Zbylých 6 zaměstnanců (25,0 %) odpovědělo, že neví. Nikdo ze zaměstnanců nevedl, že by nebyl hrdý na podnik (Tabulka 12, Graf 12).

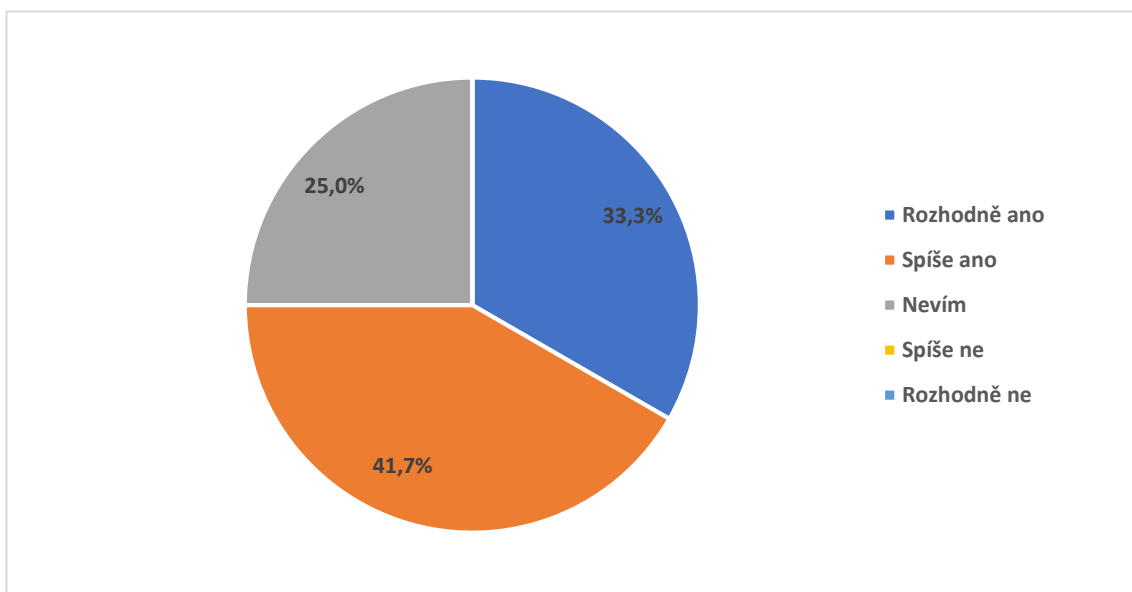
Hrdost na podnik může souviset s větším množstvím firem v blízkosti podniku Löttco, které mají velmi podobný výrobní program. Zaměstnanci se vůči nim tedy snaží vymezit a odlišit. Tím projevují loajalitu svému podniku

Tabulka 12: Hrdost na podnik

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Rozhodně ano	8	33,3 %
Spíše ano	10	41,7 %
Nevím	6	25,0 %
Spíše ne	0	0,0 %
Rozhodně ne	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Hrdost na podnik



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Znáte barvy podniku?

Do podnikové kultury se řadí i znalost věcí, kterými se podnik prezentuje navenek. Podnik má pravidla týkající se oblečení zaměstnanců (kodex o povinném oblečení a pomůckách se zaměřuje hlavně ochrannou složku pro zaměstnance na výrobní hale jako jsou rukavice, pevná obuv s plnou špičkou apod.). Dvakrát do roka pracovníci dostávají pracovní oblečení v barvách podniku a pracovní obuv. Znalost barev by tedy pracovníkům měla být vlastní. Kromě oblečení se barvy objevují v logu podniku, v prospektech, na různých vývěškách a například i na informační nástěnce ve výrobním prostoru.

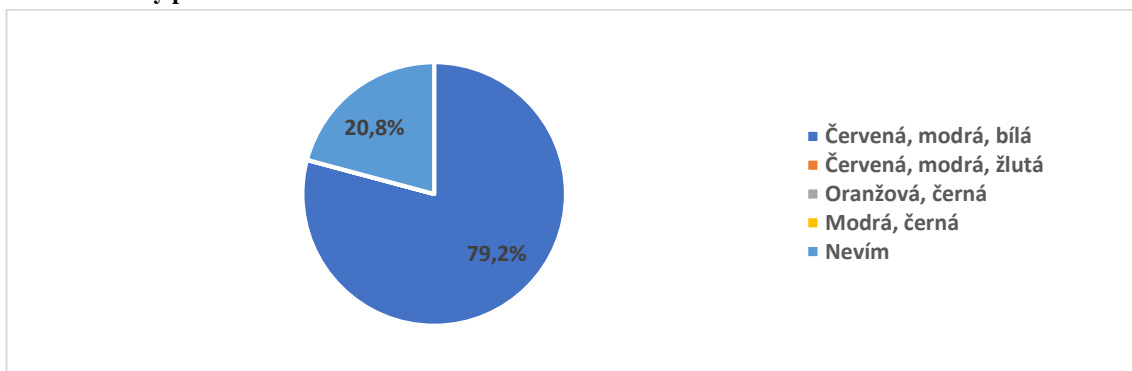
Výsledky této otázky (Tabulka 13, Graf 13) mají veskrze pozitivní charakter. Buď zaměstnanci dobře znali všechny tři barvy (červená, modrá, bílá) nebo při vyplňování dotazníku věděli, kde danou odpověď zjistit. 19 zaměstnanců (79,2 %) uvedlo správnou odpověď a 5 zaměstnanců (20,8 %) neznalo správnou odpověď. Jednalo se o zaměstnance, kteří se nachází ve výrobním prostoru a zároveň o ty samé zaměstnance, kteří uvedli, že neví, zda jsou na podnik hrdí (viz otázka č. 12). Může se jednat o přístup tzv. oslích projevů, tedy lidí, kteří mají nízkou loajalitu k podniku a nízkou zainteresovanost k zájmům firmy.

Tabulka 13: Barvy podniku

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Červená, modrá, bílá	19	79,2 %
Červená, modrá, žlutá	0	0,0 %
Oranžová, černá	0	0,0 %
Modrá, černá	0	0,0 %
Nevím	5	20,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Barvy podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Chtěli byste něco změnit ve firmě?

V této otázce měli zaměstnanci možnost odpovědět jednoduše ano nebo ne (Tabulka 14, Graf 14). V případě odpovědi ano měli poté uvést, co by rádi změnili. Změnu by chtělo 19 zaměstnanců (79,2 %) a touhu po změně nemá 5 zaměstnanců (20,8 %).

V odpovědích, co by zaměstnanci chtěli změnit, byly zaznamenávány možnosti spolu s četností, s jakou se vyskytovaly. Zaměstnanci mohli uvést více věcí. Požadavky jsou graficky znázorněny ve sloupcovém grafu (Graf 15). Největší zastoupení mělo zvýšení mezd, a to 9 zaměstnanci (30,0 %). Dalším prvek byla komunikace zastoupená 7 odpověďmi (23,3 %), dovolenou navíc by si přálo 6 zaměstnanců (20,0 %), lepší benefity a stravenky (které zaměstnanci uváděli samostatně) by si shodně přáli 4 zaměstnanci (13,3 %).

V rozhovorech jsem se dozvěděla, že komunikace je pro zaměstnance problémová hlavně ve chvíli, kdy přijde nečekaná změna a oni musí v krátkém čase upravit své tempo, náplň práce a její organizaci. Jedná se také o běžné rozpory na pracovišti. Dále panují problémy v komunikaci s německou pobočkou, kterou nečiní jazyková bariéra (protože vedení ovládá německý jazyk), ale telefonní a internetová komunikace. Ty jsou jediné možné po většinu času a vznikají díky ní komunikační šumy a nízká propojenost obou poboček.

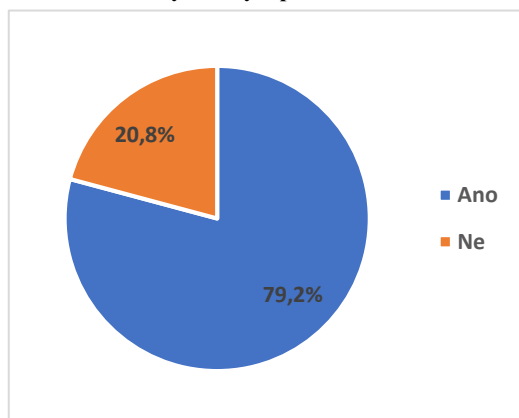
O benefitech, které by chtěli změnit zaměstnanci, je hovořeno více v otázce č. 27.

Tabulka 14: Potřeba změny v podniku

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Ano	19	79,2 %
Ne	5	20,8 %

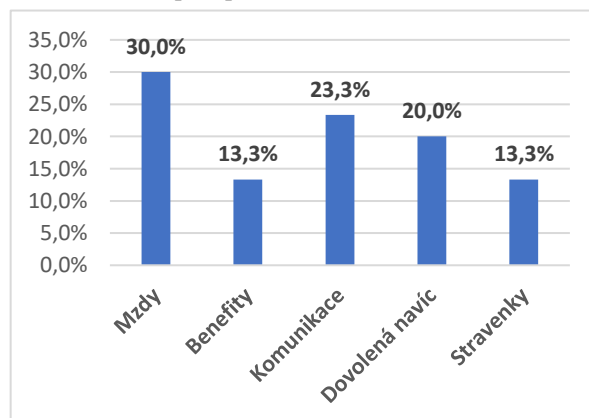
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Potřeby změny v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Zastoupení potřeb změn



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Znáte vize a cíle podniku?

Tato otázka měla za úkol zjistit, jestli kromě svých úkolů znají zaměstnanci také vyšší vize a cíle podniku. Vize definují pro podnik, čím by měl být a cíle konkrétní žádoucí stav v určitém časovém období. Je velice důležité, aby pro ztotožnění zaměstnanců s podnikem dané cíle a vize zaměstnanci znali.

Celkem 18 zaměstnanců (75,0 %) uvedlo, že vize a cíle podniku zná, 6 zaměstnanců (25,0 %), že je neznají (Tabulka 15, Graf 16).

Z pozorování a rozhovorů vyplynulo, že vize a cíle jsou představovány zaměstnancům už při pohovorech a zaučování. Dále jsou permanentně vyvěšeny na informační nástěnce u vstupu do výrobní haly.

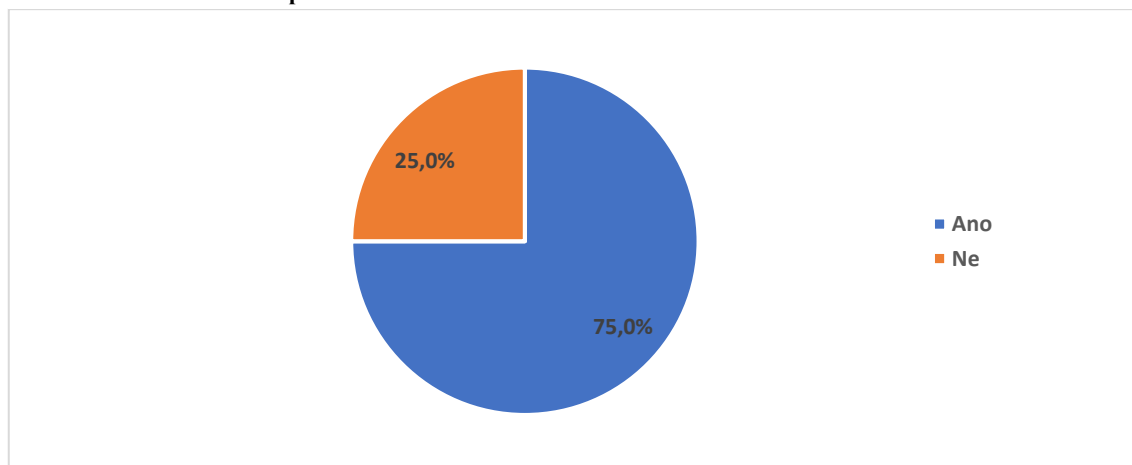
Cíle kvality, jak své cíle podnik nazývá, jsou udávány každý rok. Mají části personální (kde se jedná o školení, prodej, projekty a zákaznické vztahy), oblast obchodu (spolehlivost dodávek, nárůst tržeb, objem objednávek, spokojenost zákazníků a zredukování extra přeprav), oblast výroby (produktivita, vytíženost strojů a úspěšnost dokončení náběhových projektů), část organizace (interní audity), rozvoje podniku (expanze) a managementu kvality (absolvování externích auditů a provedení auditů dodavatelů).

Tabulka 15: Znalost cílů a vizí podniku

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Ano	18	75,0 %
Ne	6	25,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Znalost cílů a vizí podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Vize a cíle podniku znají...

Následující otázka zkoumá, do jaké míry si zaměstnanci myslí, že jejich spolupracovníci znají vize a cíle podniku (Tabulka 16, Graf 17).

Nadpoloviční většina, 13 lidí (54,2 %) si myslí, že je znají všichni zaměstnanci, 11 zaměstnanců (45,8 %) uvedlo odpověď někteří zaměstnanci a vedení. Nikdo neodpověděl alternativou pouze vedení a nikdo.

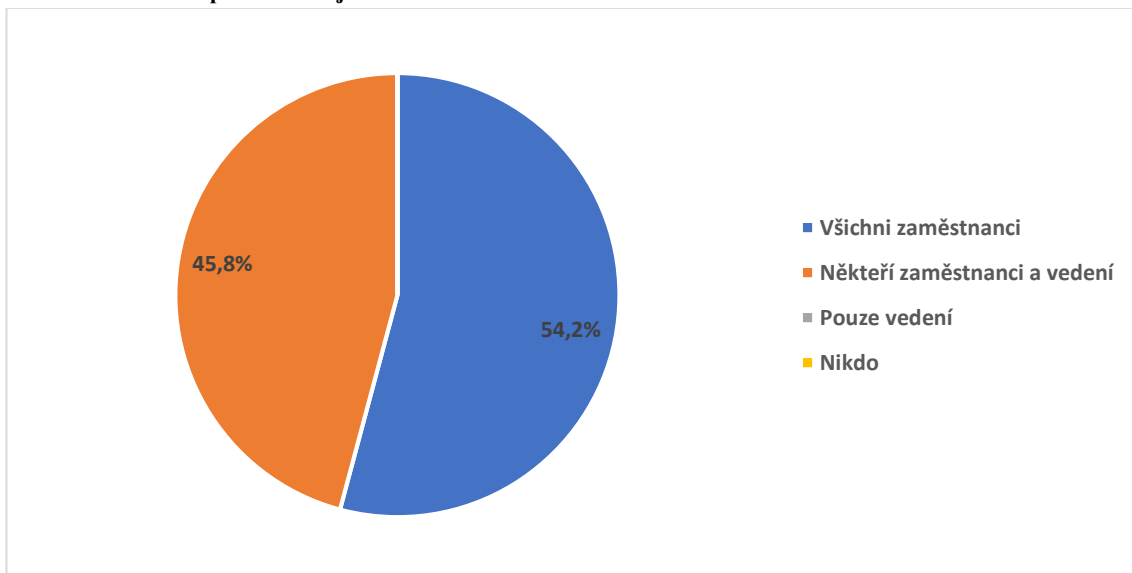
Někteří pracovníci ve výrobě pro neautomobilový průmysl nejsou tolik proškolení na cíle podniku, proto si jich při šetření nemusí být vědomi.

Tabulka 16: Vize a cíle podniku znají

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Všichni zaměstnanci	13	54,2 %
Někteří zaměstnanci a vedení	11	45,8 %
Pouze vedení	0	0,0 %
Nikdo	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Vize a cíle podniku znají



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 Vztahy na pracovišti a pracovní prostředí

Čtvrtá část otázek je zaměřena na oblast vztahů na pracovišti, případně mimo něj, na celkovou atmosféru mezi spolupracovníky, zda je pro práci typická týmovost a soutěživost či jak probíhá komunikace v podniku. Dále zjišťuje, jaké je celkové prostředí v práci a jaké jsou jeho problémy.

Otázka č. 17: Jak byste hodnotil/a vztahy mezi pracovníky?

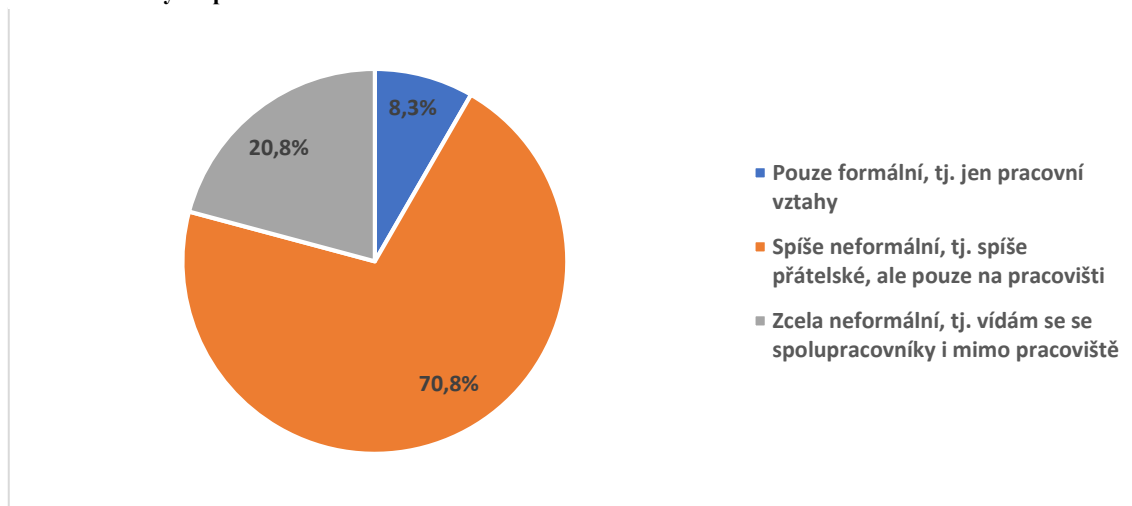
V první otázce z této části bylo zkoumáno, jak vnímají pracovníci vztahy na pracovišti v této celkem malé komunitě pracovníků (Tabulka 17, Graf 18). Z celkových 24 pracovníků 2 (8,3 %) vnímají vztahy jako pouze formální, které se odehrávají pouze na pracovišti. Většina, tedy 17 zaměstnanců (70,8 %) uvádí, že je vnímá jako spíše neformální, přátelské, ale pouze v rámci zaměstnání. Zbýlých 5 pracovníků (20,8 %) vnímá vztahy jako zcela neformální, a to i díky styku se spolupracovníky mimo pracoviště. Zřejmě se jedná o jednu směnu pracovníků, kteří udržují širší mimopracovní vztahy.

Tabulka 17: Vztahy na pracovišti

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Pouze formální, tj. jen pracovní vztahy	2	8,3 %
Spíše neformální, tj. spíše přátelské, ale pouze na pracovišti	17	70,8 %
Zcela neformální, tj. vídám se se spolupracovníky i mimo pracoviště	5	20,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Vztahy na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Konají se se spolupracovníky nějaké mimopracovní akce?

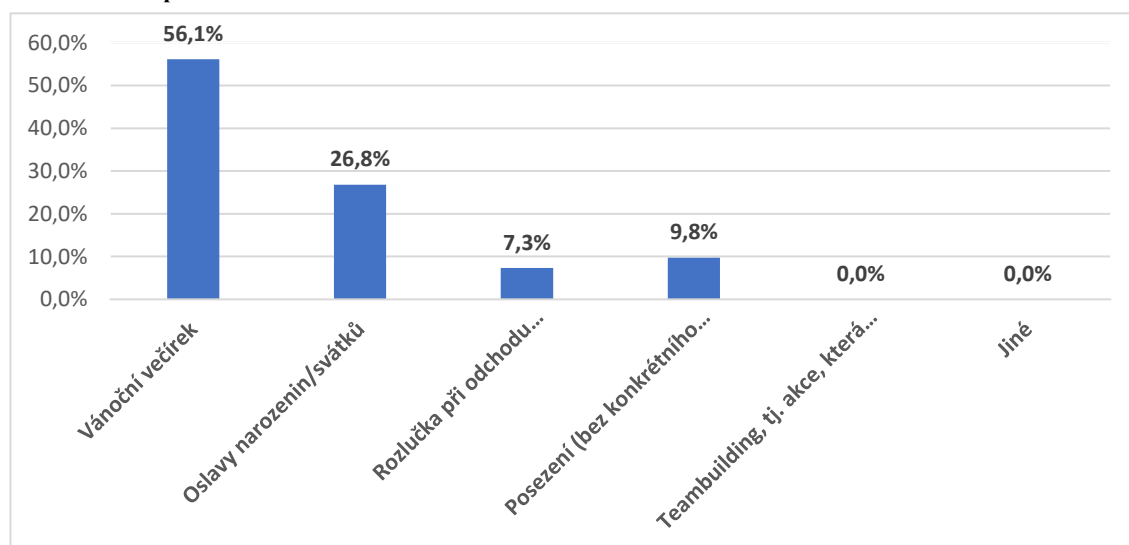
Zde měli pracovníci možnost zvolit více odpovědí. Až na jednoho pracovníka 23 lidí (56,1 %) uvedlo vánoční večírek, který se každoročně koná v jedné z bystrických restaurací. Je zároveň určitým benefitem, jelikož občerstvení je pro zaměstnance zdarma. Oslavy narozenin či svátku řeší pouze 11 lidí (26,8 %). Jedná se většinou o operátory, kteří spolu tráví směny a znají se lépe. Rozlučku při odchodu zaměstnance uvedli 3 lidé (7,3 %). Tato záležitost je vcelku opomíjena, může to být způsobeno vyšší fluktuací zaměstnanců, kdy lidé odchází po krátké době a často se ostatním nesvěří, že z podniku odchází. Posezení (bez konkrétního důvodu) uvedli 4 zaměstnanci (9,8 %). Nikdo neuvedl ani teambuilding nebo jiná setkání (Tabulka 18, Graf 19).

Tabulka 18: Mimopracovní setkání

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Vánoční večírek	23	56,1 %
Oslavy narozenin/svátků	11	26,8 %
Rozlučka při odchodu zaměstnance	3	7,3 %
Posezení (bez konkrétního důvodu)	4	9,8 %
Teambuilding, tj. akce, která má stmelit kolektiv	0	0,0 %
Jiné	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Mimopracovní setkání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Jak převážně probíhá komunikace se zaměstnanci v podniku?

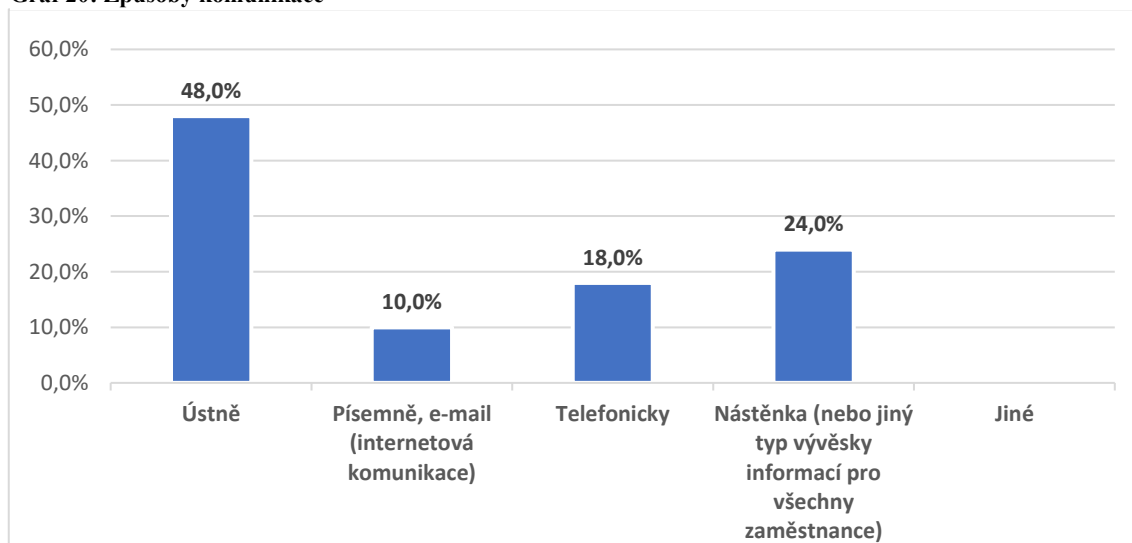
Dotazovaní měli opět možnost zvolit více odpovědí. Všichni zaměstnanci, tedy všech 24 (48,0 %), se shodli, že komunikace probíhá hlavně ústně. Dalších 5 (10,0 %) uvedlo, že komunikace probíhá písemně, e-mailem (případně jiným prostředkem internetové komunikace). Jedná se hlavně o komunikaci s německou pobočkou a o komunikaci s vnějšími zájmovými osobami. Odpověď telefonicky uvedlo 9 zaměstnanců (18,0 %). Telefonicky je opět nejvíc komunikováno s německou pobočkou, mezi vedením a případně i omluva za nepřítomnost v práci. Nástěnku uvedlo 12 zaměstnanců (24,0 %). Toto informační médium je dosti opomíjené navzdory tomu, kolik důležitých informací pro zaměstnance nese. Jak už bylo uvedeno v otázkách č. 15 a 16, na daném médiu jsou vyvěšeny vize a cíle společnosti, dále jsou tam informace provozní a bezpečnostní a je trvalou připomínkou školení. Jiný druh komunikace nikdo neuvedl (Tabulka 19, Graf 20).

Tabulka 19: Způsoby komunikace

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Ústně	24	48,0 %
Písemně, e-mail (internetová komunikace)	5	10,0 %
Telefonicky	9	18,0 %
Nástěnka (nebo jiný typ vývěsky informací pro všechny zaměstnance)	12	24 %
Jiné	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Způsoby komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Jaká je atmosféra na pracovišti?

Další otázka měla za cíl zjistit, jaká atmosféra je na pracovišti (Tabulka 20, Graf 21). Ta totiž úzce souvisí s tím, jak se zaměstnanci cítí. Přátelskou atmosféru uvedlo 10 zaměstnanců (41,7 %). Formální, tedy bez větších přátelských gest, ale klidnou, uvedlo 11 zaměstnanců (45,8 %). Napjatou uvedl 1 zaměstnanec (4,2 %) a stresující 2 zaměstnanci (8,3 %).

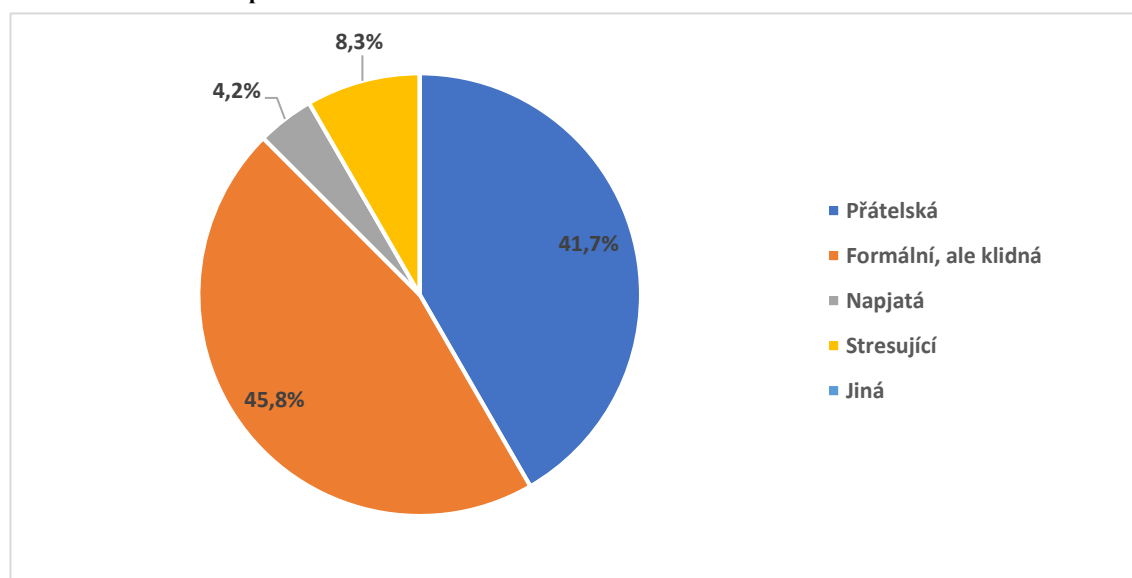
Klid na pracovišti je pro vedení velice důležitý, ať přátelského či formálního charakteru. Sama práce může být velice stresující, a proto je klidná atmosféra na pracovišti klíčovým faktorem.

Tabulka 20: Atmosféra na pracovišti

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Přátelská	10	41,7 %
Formální, ale klidná	11	45,8 %
Napjatá	1	4,2 %
Stresující	2	8,3 %
Jiná	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21: Atmosféra na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21: Je pro vaši práci typické pracovat v týmech?

Dalším důležitým ukazatelem byla v dotazníku týmovost zaměstnanců (Tabulka 21, Graf 22). Odpověď ano, pro práci je typické pracovat v týmech uvedlo 5 zaměstnanců (20,8 %). Odpověď ne, pro práci není typické pracovat v týmech uvedlo 19 zaměstnanců (79,2 %).

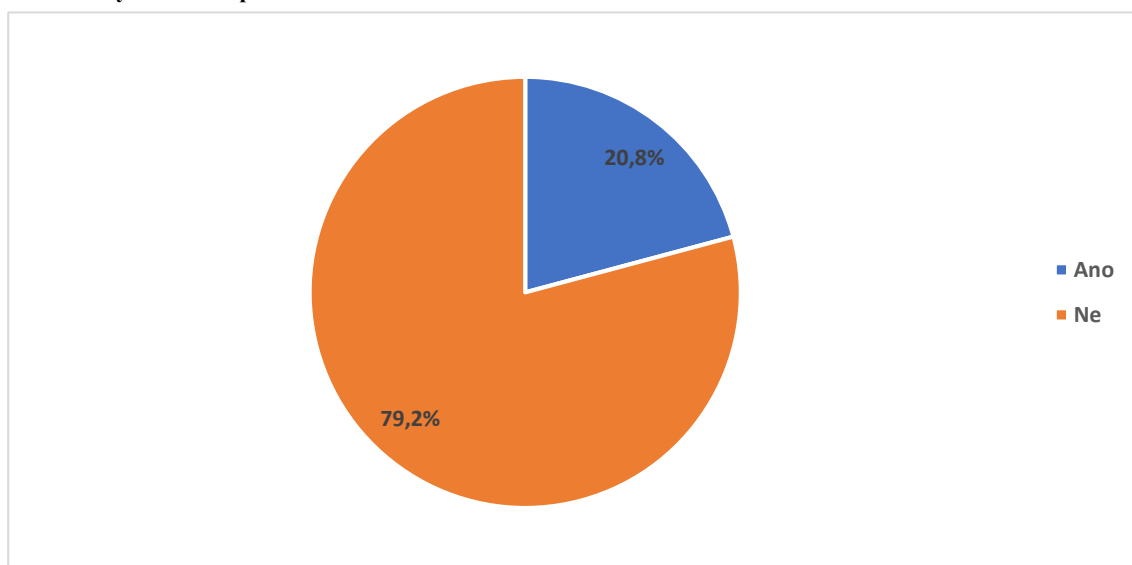
V týmech se v daném podniku nepracuje. Každý, včetně vedení, má své úkoly, které má plnit. Proč ale 5 lidí uvedlo, že v týmech pracuje, bylo zjištěno pomocí rozhovorů. Jelikož se na výrobní hale pracuje ve směnách, které tvoří stálí lidé, říkají si „týmy“. Například seřizovač má na starosti určitý počet lidí a jimi obsluhované stroje. Nazývají proto onu skupinu týmem.

Tabulka 21: Týmovost na pracovišti

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Ano	5	20,8 %
Ne	19	79,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22: Týmovost na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22: Cítíte soutěživost mezi kolegy?

Zde bylo za úkol zjistit, zda panuje mezi kolegy soutěživost (Tabulka 22, Graf 23). Odpověď rozhodně ano uvedlo 9 zaměstnanců (37,5 %), 7 jich uvedlo (29,2 %) spíše ano. Další 2 zaměstnanci (8,3 %) odpovědělo, že neví a zbylých 6 zaměstnanců (25,0 %) spíše soutěživost nepocítují.

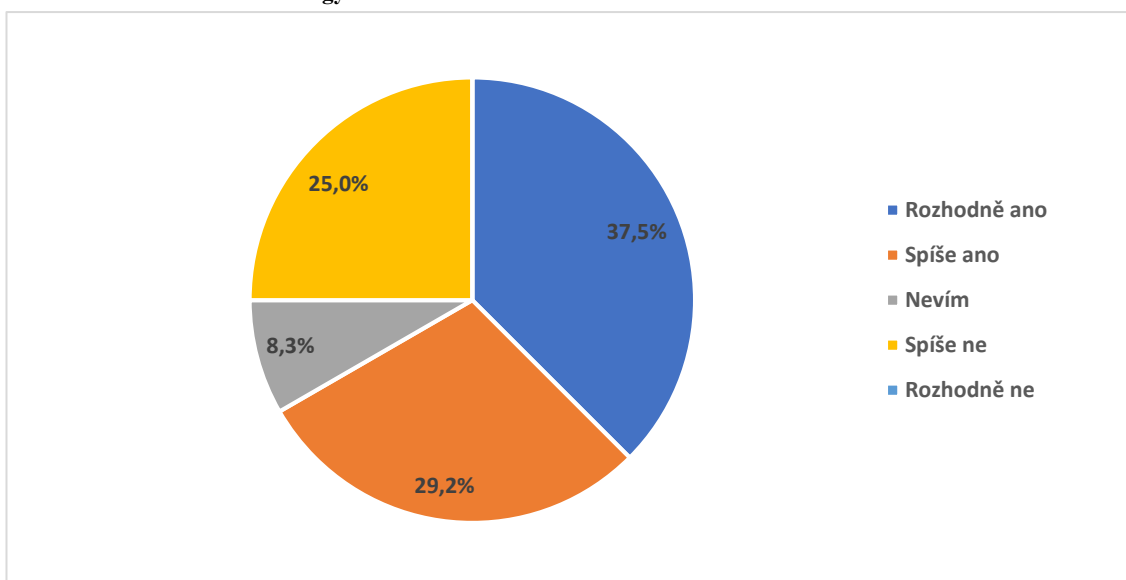
V celku tedy 16 lidí uvedlo, že soutěživost rozhodně nebo spíše pocítují. Z rozhovoru vyplynulo, že nejde o soutěživost mezi lidmi, kteří jsou spolu na směně, ale kteří chodí na směny proti sobě.

Tabulka 22: Soutěživost mezi kolegy

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Rozhodně ano	9	37,5 %
Spíše ano	7	29,2 %
Nevím	2	8,3 %
Spíše ne	6	25,0 %
Rozhodně ne	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23: Soutěživost mezi kolegy



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23: Jste spokojení s prostředím v práci?

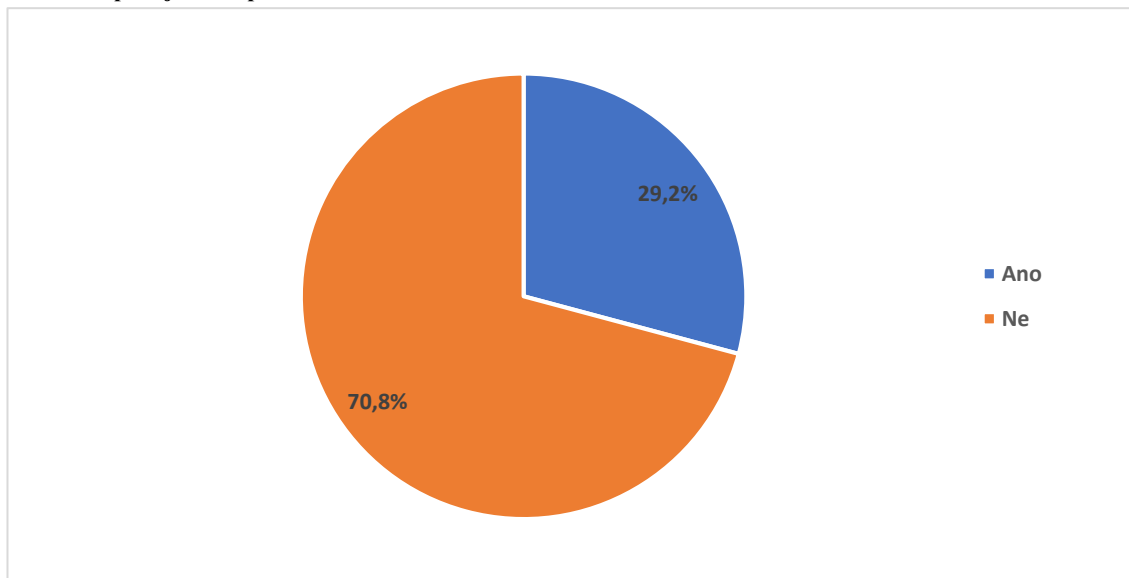
Tato otázka měla mezi zaměstnanci zjistit spokojenost s celkovým prostředím (Tabulka 23, Graf 24). Pokud pracovník uvedl, že spokojený je, zde v 7 případech (29,2 %), neodpovídal na otázku následující (č. 24). Nespokojenost uvedlo 17 zaměstnanců (70,8 %). Konkrétní příčiny nespokojenosti jsou konkretizovány právě v otázce č. 24.

Tabulka 23: Spokojenost s prostředím

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Ano	7	29,2 %
Ne	17	70,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24: Spokojenost s prostředím



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24: Pokud vám prostředí nevyhovuje, co je problémem?

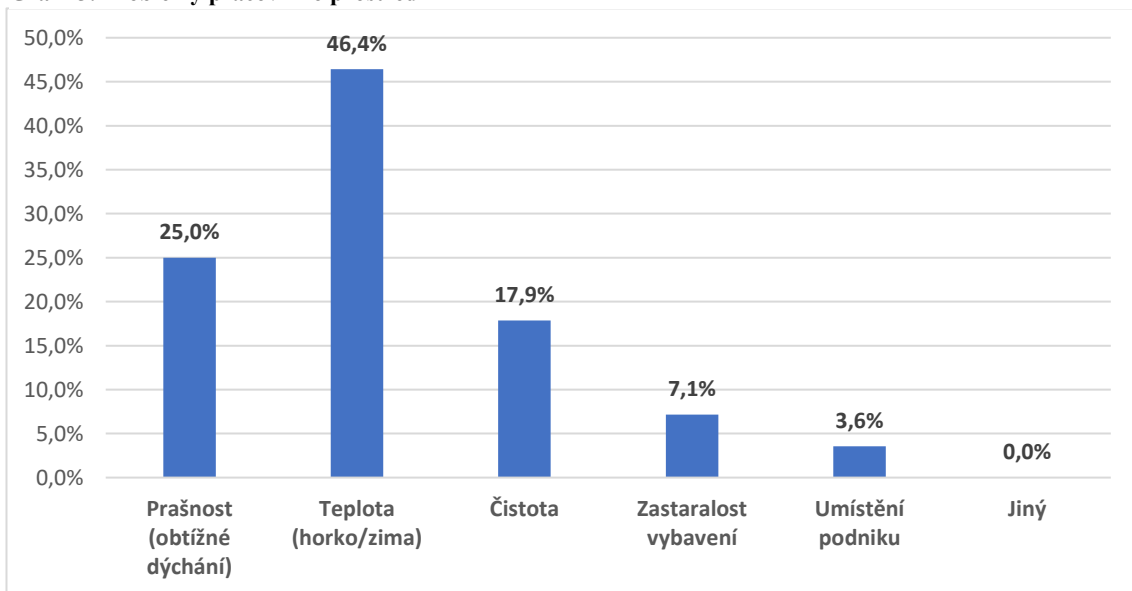
Zde měli pracovníci možnost výběru z více možností. Největším problémem se ukázala teplota, a to pro 13 lidí (46,4 %), tím je myšlena teplota na halách, kde v letním období dosahuje i 40 °C a odvětrávání neprobíhá bezproblémově. S tím souvisí další problém, který uvedlo 7 pracovníků (25,0 %) - prašnost na výrobních halách. Čistota je problém pro 5 pracovníků (17,9 %). Zastaralost vybavení pro 2 zaměstnance (7,1 %) a v jednom případě (3,6 %) problém s umístěním podniku (Tabulka 24, Graf 25).

Tabulka 24: Problémy pracovního prostředí

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Prašnost (obtížné dýchání)	7	25,0 %
Teplota (horko/zima)	13	46,4 %
Čistota	5	17,9 %
Zastaralost vybavení	2	7,1 %
Umístění podniku	1	3,6 %
Jiný	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25: Problémy pracovního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.5 Informovanost a benefity

Poslední část je zaměřena na informovanost zaměstnanců o důležitých záležitostech, o způsobu řešení problémů a o organizaci práci. Otázkou je také, zda je pracovníkům nabízeno nějaké portfolio benefitů.

Otázka č. 25: Kdo vás informuje o důležitých věcech?

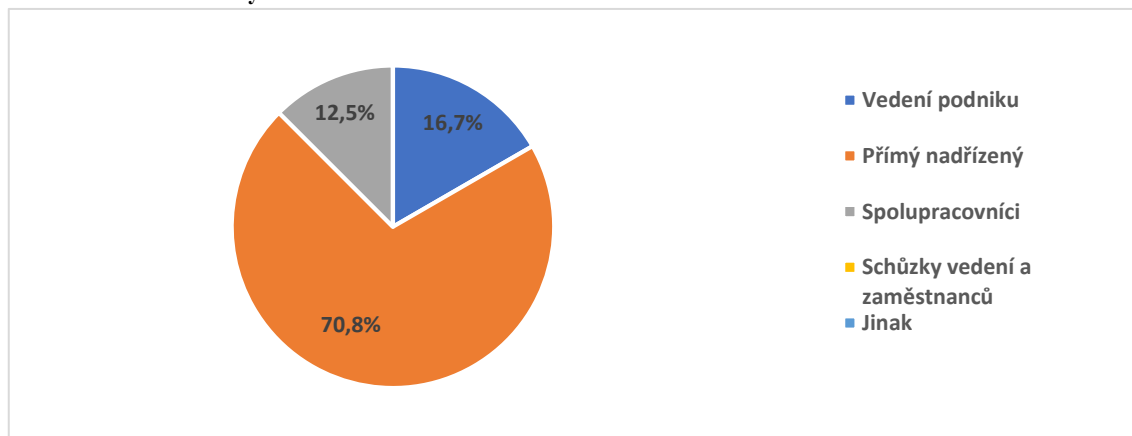
Většinu zaměstnanců, a to na výrobní hale, informuje přímý nadřízený. Platí to v 17 případech (70,8 %). Pro další 4 zaměstnance jsou směrodatné hlavně informace od vedoucího podniku. Jedná se hlavně a zaměstnance z řad vedení, což odpovídá právě 4 odpovědím (16,7 %), pro 3 z nich je hlavním udavatelem důležitých informací vedoucí české pobočky, pro vedoucího české pobočky pak informace od vedení v Německu. Zbylí 3 zaměstnanci (12,5 %) uvedli, že důležité informace dostávají od spolupracovníků, což není žádaný jev, jelikož informace jsou podávány tak, aby je znali všichni zaměstnanci. Nikdo nevedl ani schůzky zaměstnanců, ani jiné možnosti. Neexistují žádné přímé schůzky vedení se zaměstnanci, proto spíše funguje přenos z vedoucího podniku na přímé nadřízené pracovníků a od něj pak k zaměstnancům řadovým (Tabulka 25, Graf 26).

Tabulka 25: Přenos důležitých informací

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Vedení podniku	4	16,7 %
Přímý nadřízený	17	70,8 %
Spolupracovníci	3	12,5 %
Schůzky vedení a zaměstnanců	0	0,0 %
Jinak	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 26: Přenos důležitých informací



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 26: Pokud nastane problém, jakým způsobem je řešen?

V další otázce bylo zkoumáno, kdo řeší problémy a zároveň, kdo si bere na starost jejich řešení (Tabulka 26, Graf 27). Největší procento – 15 zaměstnanců (62,5 %) – uvedlo, že problémy řeší vedení. Dalších 7 zaměstnanců (29,2 %) uvedlo, že problémy řeší zaměstnanci s pomocí vedení a zbylí 2 (8,3 %), že je řeší sami zaměstnanci bez dohledu vedení.

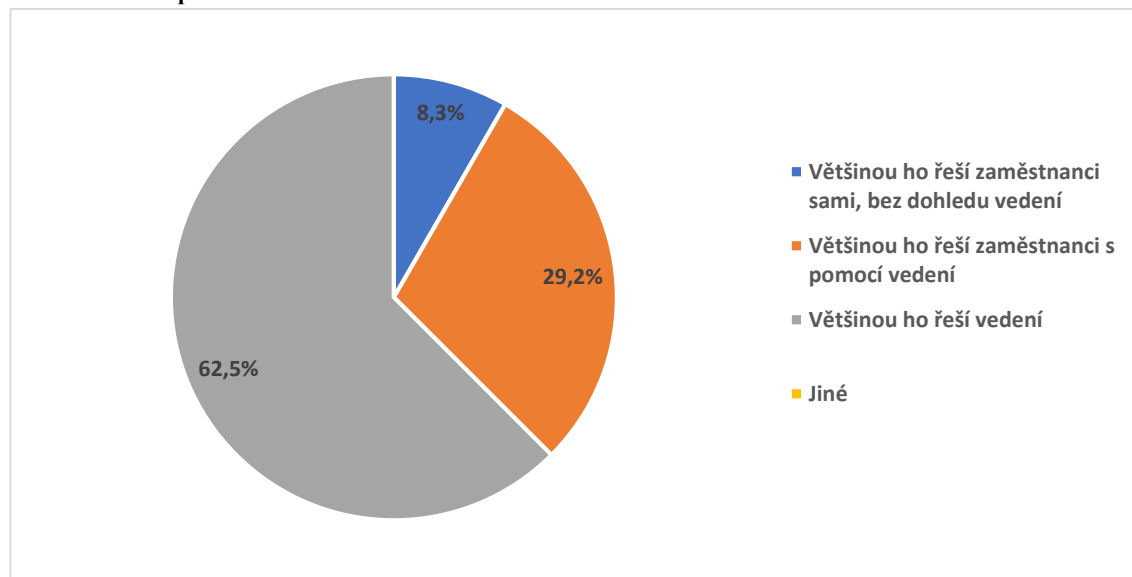
Za problémy přebírá opravdu ve většině případů odpovědnost vedení podniku nebo vedoucí výroby. Ti řeší, jakým způsobem mají zaměstnanci chyby napravit a jakým způsobem postupovat v krizových situacích.

Tabulka 26: Řešení problémů

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Většinou ho řeší zaměstnanci sami, bez dohledu vedení	2	8,3 %
Většinou ho řeší zaměstnanci s pomocí vedení	7	29,2 %
Většinou ho řeší vedení	15	62,5 %
Jiné	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27: Řešení problémů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 27: Jaké jsou benefity ve vaší práci?

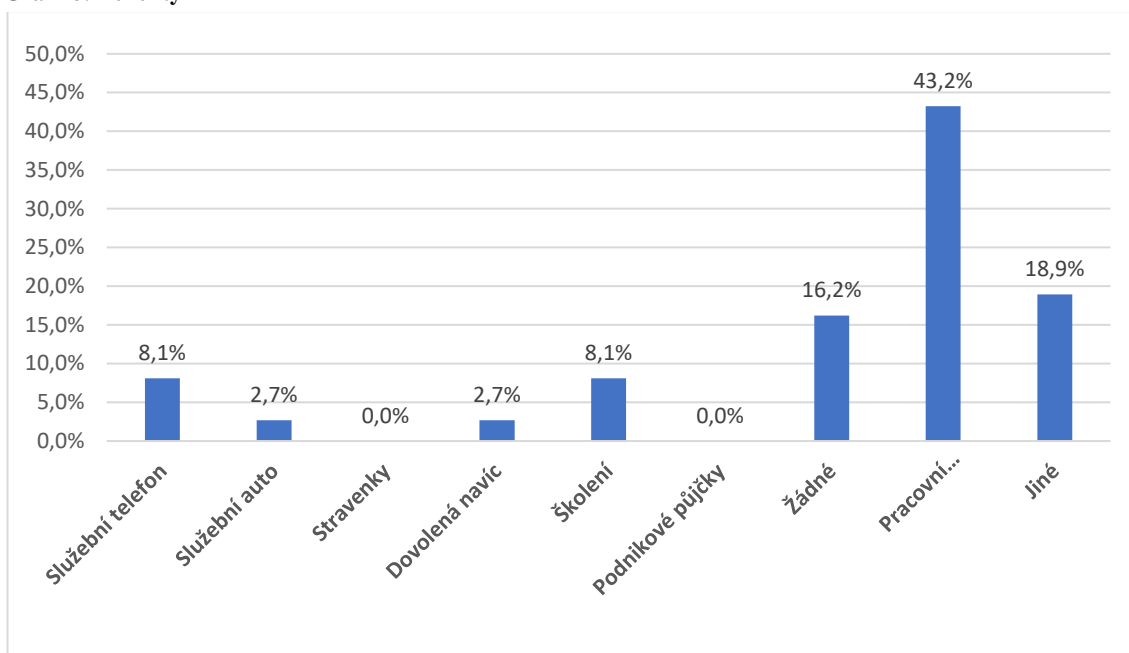
Benefity jsou důležitým stimulem pro zaměstnance. V této otázce měli zaměstnanci uvést, jaké benefity dostávají. Měli možnost více odpovědí. Celkem 16 lidí uvedlo jako benefit pracovní oděvy a pomůcky, mezi něž se řadí oblečení, boty, rukavice a ochranné prostředky k práci na výrobní hale. Dalších 7 (18,9 %) uvedlo jako benefit v části Jiné odpověď nápoje. Zaměstnanci mají k dispozici v sociálním zázemí vodu, kávu a čaj, které mohou bez omezení čerpat. 6 zaměstnanců (16,2 %) nevnímá žádné benefity. Služební telefon a školení mají jako benefit 3 zaměstnanci (8,1 %), a to zaměstnanci z vedení. Služební automobil a dovolenou navíc má jako benefit 1 zaměstnanec (2,7 %), a to vedoucí podniku (Tabulka 27, Graf 28).

Podnikové půjčky, stravenky a další neuvedl žádný ze zaměstnanců. Nejsou také v nabídce benefitů podniku. Z benefitů (viz otázka č. 14) jim právě chybí nejvíce stravenky a dovolená navíc.

Tabulka 27: Benefity

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Služební telefon	3	8,1 %
Služební auto	1	2,7 %
Stravenky	0	0,0 %
Dovolená navíc	1	2,7 %
Školení	3	8,1 %
Podnikové půjčky	0	0,0 %
Žádné	6	16,2 %
Pracovní oděvy/pomůcky	16	43,2 %
Jiné	7	18,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 28: Benefity

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 28: Kdo organizuje náplň vaší práce a práci samotnou?

V otázce organizace práce (Tabulka 28, Graf 29) nejvíce pracovníků, a to 17 (70,8 %), uvedlo, že jejich práci organizuje přímý nadřízený. Zbýlých 7 zaměstnanců (29,2 %) uvedlo, že si práci organizují sami, jedná se především o vedení a některé seřizovače.

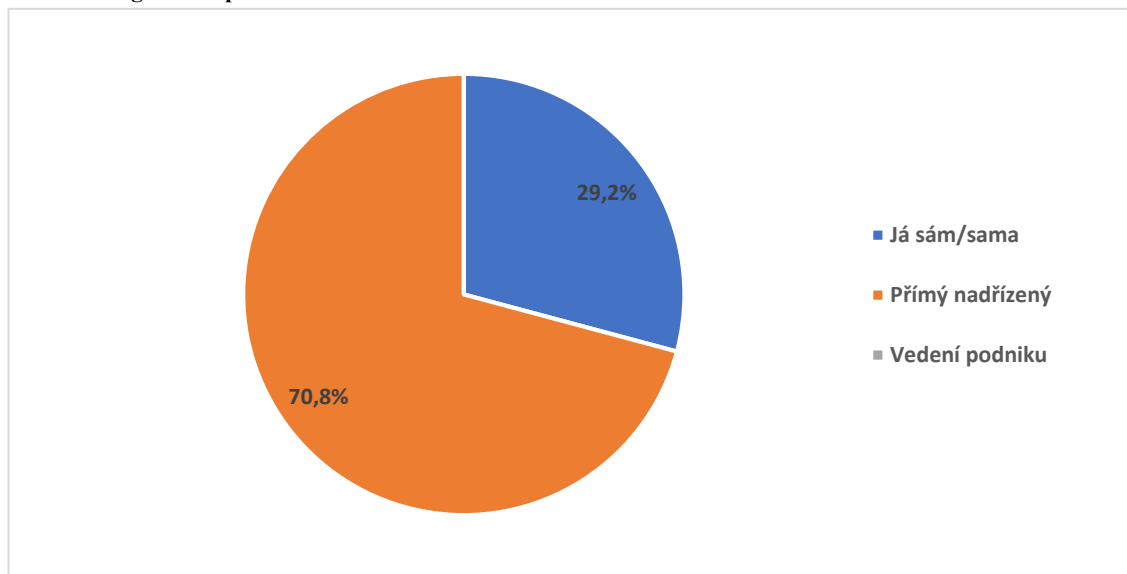
Šetření vykázalo standardní situaci rozdělování práce. V kritických situacích může být například dána kompetence seřizovačům, aby koordinovali práci operátorů apod.

Tabulka 28: Organizace práce

Alternativy	Počet odpovědí	Procentní vyjádření
Já sám/sama	7	29,2 %
Přímý nadřízený	17	70,8 %
Vedení podniku	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 29: Organizace práce



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.6 Řízený rozhovor

Další částí práce je strukturovaný rozhovor s vedením podniku, který pomocí otevřených otázek doplňuje kvantitativní šetření. Rozhovor poskytl hlubší pohled na danou tematiku.

Dotazovaným byl zástupce vedení podniku Löttco, který poskytl rozhovor na předem připravené otázky. Odpovědi jsou volně interpretovány.

Kromě daného rozhovoru poskytlo vedení podniku také doplňující komentáře k otázkám z dotazníkového šetření, které jsou uvedeny v předchozí kapitole.

Jaké úspěchy jsou považovány v podniku za důležité?

Pro vedení je důležité dodržení vytyčených cílů, z nichž nejvýznamnějším je hlavně získání nových zakázek. Nyní jsou ceněné zakázky z oblasti elektromobilů. Není ovšem důležité dosáhnout jedné zakázky, ale udržení kontinuity v jejich získávání.

Za úspěch také považujeme místo v plánování a rozvrhu investic na německé straně. Co se personálního obsazení týče, v době velice nízké nezaměstnanosti je podstatné ucelené jádro zaměstnanců, se kterými podnik funguje. Základ podniku je konzistentní.

Je někdo vzorem pro Vaši práci?

Vystupování české pobočky se z části odvíjí od toho, jak jedná mateřská společnost v Německu. Prošel jsem několika společnostmi podobného charakteru a z nich se snažím utvořit dle svých zkušeností určitý obraz.

Jak byste si představoval ideální pracovní prostředí?

Z praktického hlediska je nasnadě otázka umístění částí podniku, jelikož nyní má podnik čtyři oddělená pracoviště a sklady. Ideální by proto bylo jedno ucelené pracoviště. Z hlediska pracovníků by byla lepší větší nezaměstnanost, jelikož v nynějším (pro podniky nezdravém prostředí) si nelze pracovníky vybírat.

Ideální představa o pracovním prostředí je malá firma na principech rodinného podniku (ohledně výpomoci, řešení omezeně i osobních záležitostí – např. ve finanční tísní), nicméně stále v mezích práce tak, aby byli zaměstnanci spokojeni, ale zároveň efektivní v co největší míře.

Jací zaměstnanci v provozu jsou pro vás důležití?

Otázka se dá uchopit ze dvou rovin – první je, že důležití jsou všichni zaměstnanci. Vedení si tuto skutečnost uvědomuje. Nicméně nejdůležitější jsou právě tři lidé ve vedení, se kterými je nejužší spolupráce.

Dáváte zaměstnancům nějaký vzor?

Zaměstnanci jsou motivováni finančně. Pokud chtějí více peněz, je jim dán za příklad někdo s lepším pracovním výkonem.

Chcete, aby mezi zaměstnanci byla určitá míra soutěživosti?

Rozhodně ano. Zdravá soutěživost vytváří mezi zaměstnanci motivovanější prostředí.

Ztotožňujete se s cíli podniku? Přijímáte prostředky, pomocí nichž je dosahováno daných cílů?

Jsem spolutvůrcem cílů. S prostředky lze někdy nesouhlasit, o čemž jsou vedeny dlouhé diskuze. Jde zejména o jednání s lidmi nebo benefity.

Jak vnímáte podnik jako celek? Jste na něj hrdý?

Rozhodně je být na co hrdý. Zároveň je ale co zlepšovat – například chování na trhu, prezentace firmy apod.

Snažíte se iniciovat nějaké mimopracovní akce pro zaměstnance?

Každoročně organizujeme vánoční večírek, není však nutné zabředávat do osobních rovin.

Zasahujete do vztahů mezi zaměstnanci – například, řešíte problémy mezi nimi?

Ano, jelikož jsme malá firma. I když práce není týmová, pokud je na pracovišti nějaký konflikt, ovlivní to celkovou náladu.

Ptáte se zaměstnanců na jejich potřeby v práci?

Potřeby zaměstnanců řešíme, ptáme se jich. K řešení přistupujeme ale jen u splnitelných požadavků.

Kdo zajišťuje informovanost zaměstnanců?

Informace o běžných záležitostech jsou delegovány vedením podniku na vedoucího výroby a ten informuje jednotlivé zaměstnance. Pokud jde o závažnější zprávy, jsou všichni informováni přímo.

Víte, co by mohlo vaše zaměstnance více motivovat k práci?

Větší možnost benefitů. Mzdy jsou spravedlivé dle pozice, nicméně není dost možností, jak benefity zařídit.

5 Výsledky a návrhy

Tato část práce je shrnutím poznatků o podnikové kultuře podniku Löttco získaných z předchozích kapitol a doporučením pro její rozvoj.

V literární přehledu byly jmenovány typy podnikových kultur podle různých autorů. Většina se jich shodne, že podnik nedefinuje jeden určitý typ podnikové kultury, ale jejich kombinace. Přiřadit typ podnikové kultury pomáhá organizaci řešit problémy nebo vnímat situace a srovnávat je s adekvátním případem typologie. Sebeurčení navíc přispívá širšímu náhledu na podnikovou kulturu a umožňuje tak ji budovat a posilovat.

Pro určení typu podnikové kultury jsem si vybrala typologii dle autorů T. E. Deal a A. A. Kennedyho. Ti se zaměřili na typologii dvou faktorů – ochotu nést riziko a rychlost zpětné vazby.

Dle této typologie se nejvíc dané kultuře přibližuje „*kultura drsných hochů*“ (neboli „*kultura frajerů*“). Tato kultura je typická individualismem jedinců, kteří mají velké ideje. V jednu chvíli, mohou být jedinci na výsluní a v následujícím momentě neúspěšní. Jsou ochotni nést větší riziko, ale potřebují znát výsledek. Doba zaměstnání netrvá příliš dlouho a na zaměstnance jsou kladeny vysoké nároky nehledě na pohlaví. Typickými znaky jsou soutěživost, nepřítomnost týmů a velký tlak. Heslem kultury je: „*Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.*“ (Lukášová, Nový, & kol, 2004)

Danou kulturu jsem přiřadila na základě několika důležitých faktorů. Prvním je právě klíčový faktor rizika. Na základě dotazníkového šetření, rozhovorů i pozorování je riziko velkou kapitolou, která je v podniku každodenně řešena. Od řadových zaměstnanců po vedení, většina riziko považuje za velké. Jedná se především o důležitost vyráběných dílů, ve kterých se nesmí objevit sebemenší chyba, jelikož jsou životně důležité v automobilech. Pro vedení je navíc riziko i na trhu, kde je velká konkurence, zejména s nastupující érou elektro automobilů. Ta tvoří nová prostředí a pro společnost je nutné získat si své místo. Velkým rizikem pro zaměstnance je i možnost ztráty zaměstnání, kterou pocítují na základě ekonomické situace a závislosti na německém trhu.

S tím souvisí i rychlá reakce, jelikož vývoj a výroba musí rychle reagovat na poptávky na trhu. Trh je velice dynamický a zpětná vazba je určující pro další kroky společnosti. Samo vedení však uznává, že chování společnosti na trhu by se mohlo zlepšit včetně jednání a reprezentace.

Vysoká konkurence v odvětví má za příčinu vysokou fluktuaci zaměstnanců a podněcuje soutěživost mezi podniky a pracovníky. Paradoxně právě konkurence podněcuje hrdost na podnik, čímž kompenzuje nedostatečnou historii podniku. Zaměstnanci nicméně velmi ovlivňují nabídky okolních firem, které se liší prakticky jen v mzdových podmínkách, a to často o nevelkou částku. Z dotazníků vyplynulo, že jedním elementem, které by pracovníci chtěli změnit, jsou benefity, které by mohly dopomoci nejen větší motivaci pracovníků, ale i jejich lepšímu udržení u společnosti. Velmi žádanými by byla dovolená navíc a stravenky, které pracovníkům chybí v systému odměňování.

Prvkem určujícím podnikovou kulturu je také individualismus. V podniku neexistují žádné týmy. V rámci jednání, předávání informací i řešení problémů se zde vyskytuje pouze jednání jedince. Problémy jsou řešeny vedením, každý má samostatné úkoly a informace jsou předávány hierarchicky prostřednictvím dialogu.

V mezilidských vztazích vidím možný rozvoj v mimopracovních akcích, které by pomohly utužit kolektiv a tím stmelit pracovní prostředí, na jehož základě by mohlo být stavěno společenství lidí, kteří mají větší loajalitu a ztotožnění s podnikem.

Hlavním kanálem komunikace je ústní předání, čímž vyvstávají problémy s možným nedorozuměním. Organizace rutinní práce probíhá v pořádku, v případech náhlých změn, problémů nebo komunikace s německou pobočkou naráží na různá úskalí. Ne vždy všichni informace správně přijmou, pokud se jedná o hierarchický přenos informací, mohou sdělení dojít ke koncovým subjektům pozměněné. Proto bych doporučila přímo na pracovišti průběžné schůzky vedení se zaměstnanci, aby mohl proběhnout dialog mezi všemi, případně i diskuze.

S německou pobočkou jsou problémy hlavně díky médiu, jímž je hlavně telefonní spojení. K němu by bylo dle mého názoru vhodné připojit některou formu videokonferencí (pomocí Skype, Microsoft Teams apod.) nebo virtuálních konferencí pomocí nových technologií, jako jsou VR brýle². Ty nabízí různé společnosti k sestavení virtuálního modelu kanceláře, kde se v rozšířené realitě sejdou aktéři a komunikují spolu ve virtuálním prostředí u jednoho stolu.

Z pozorování kultura působí jako spíše silná. Pravidla i normy jsou jasné a zřetelné. Všechna komunikace a přístupy k plnění cílů však jasnost na různých úrovních postrádají.

² Virtuální realita (VR) = technologie zprostředkávající uživateli ocitnout se v simulovaném prostředí, které je iluzí skutečného světa. Do prostředí se uživatel dostane pomocí brýlí (stereoskopického zobrazovacího zařízení). (Holistic management, 2020)

Možnost setkávat se s prvky kultury je pro pracovníky častá, proto splňuje i rys rozšířenosti. Zakotvenost kultury se musí průběžně upevňovat, aby stále převyšovalo ztotožnění zaměstnanců s podnikem.

5.1 Rozpracování změny v komunikaci

V rámci návrhů změn je dle mého názoru na místě zlepšit komunikaci. Forem zlepšení komunikace je více, jak je uvedeno výše. Mým návrhem je nákup VR brýlí pro vedení české i německé pobočky s možností vytvořit virtuální kancelář, tzv. „meeting point“, ve kterém by mohli jednat a zároveň být každý například ve své kanceláři.

Nákup tohoto zařízení by měl velký přínos. V první řadě by mohl pomoci s komunikací v podniku. Virtuální realita umožňuje nejen vzájemnou výměnu informací, ale také přítomnost v simulovaném prostoru, kde lze sledovat například prototyp výrobků nebo společně pracovat se soubory (grafy, tabulkami, výpočty atp.).

S touto investicí by podniku vyvstaly další možnosti. Ve virtuální realitě je možné například naprogramovat aplikace, které simulují školení pro zaměstnance. V případě problémů se zaškolením seřizovačů robotů tak existuje prostředí, ve kterém chyba znamená fatální následky. Zaměstnanci by se poté mohli zaškolovat bezpečným způsobem a zároveň by do zaškolování nebyl zapojen další pracovník, u kterého tím vzniká prodleva v práci. Stejný průběh by mělo i další školení – BOZP nebo například cíle a vize podniku.

Pro zaměstnance by tato možnost mohla znamenat i pocit nižšího rizika, zvýšení klidu a jistoty při práci. Navíc je práce s virtuální realitou záležitostí, která by mohla dopomoci k vyšší atraktivitě podniku, jako zaměstnavatele.

Další výhodu vidím v lákavosti pro zákazníka. Jemu stačí, aby si nasadil brýle a poté si může během jednání prohlédnout prototyp nabízeného komponentu, otáčet si ho dle libosti a případně simulovat funkčnost konečného výrobku.

Základní balíček byl sestaven dle nabídky společnosti Holistic management, s.r.o., která se zabývá právě nabídkami služeb ve VR.

Následující balíček služeb zahrnuje hardware (fyzické vybavení) a software (sada programů), které jsou potřeba pro 8 lidí k vytvoření konferenční místnosti. Ta umožní vytvořit simulovaný prostor pro zástupce vedení jak z české, tak německé pobočky.

K uskutečnění služby pro osm osob je za potřebí sedm sad fyzického vybavení (Tabulka 32) a jednu sadu pro osobu, která virtuální prostředí bude řídit (Tabulka 33).

Tabulka 29: Hardware – pro uživatelské osoby

Hardware – pro uživatelské osoby	V Kč bez DPH
Oculus Quest 128 GB	12 800,-
Silikonový obal	490,-
Baterie a nabíječka (pro ovladače)	490,-
Google Chromecast	1 500,-
Kufřík na přenášení a uskladnění	990,-
Nanomateriál (ochranná vrstva na vybavení pro hygienu)	200,-
Celkem pro 7 souprav	115 290,-

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 30: Hardware – pro řídicí osobu

Hardware – pro řídicí osobu	V Kč bez DPH
Notebook	35 000,-
VR brýle HP Reverb 4K	12 000,-
Baterie a nabíječka (pro ovladače)	490,-
Myš	490,-
Batož	790,-
Nanomateriál (ochranná vrstva na vybavení pro hygienu)	200,-
Celkem	48 970,-

Zdroj: vlastní zpracování

K programovému vybavení jsou zapotřebí programové licence společnosti Holistic management, ve kterých je připravené prostředí uzpůsobené firmě na míru. Licence jsou uvedené níže (Tabulka 34). Holistic management také nabízí služby poskytující zaškolení, servis a podporu (Tabulka 35).

Tabulka 31: Software

Software	V Kč bez DPH
Licence Let'sMeetVR (1 zařízení/měsíc)	1 364,-
Veškeré licence za rok (na 8 zařízení)	130 959,-

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 32: Pomocné služby

Pomocné služby	V Kč
Zaškolení, servis a podpora na 24 měsíců	19 900,-

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedené zařízení může společnosti napomoci k jasnější a zřetelnější komunikaci. Vybavení by tedy pro osm osob vyšlo první rok na 315 119 Kč. Následující roky by už nákladem byl pouze software, který by se mohl rozšířit na další oblasti, které byly jmenovány na začátku kapitoly.

Například náklady na software k vizualizaci VR produktu, který by umožnil prezentovat zákazníkovi výrobky samotné, případně i technologii výroby, se pohybují od 50 000 Kč do 150 000 Kč dle množství funkcí, které by program umožňoval.

Školení, která zaberou velké množství času, by mohla být doprogramována k předchozímu příkladu, pro BOZP například v rozmezí od 100 000 Kč do 200 000 Kč.

6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo popsat podnikovou kulturu ve vybraném podniku, zhodnotit její úroveň a navrhnout zlepšení.

První část práce byla založena na studiu literární zdrojů na téma podnikové kultury. Byly zkoumány různé pohledy autorů, kteří se tímto tématem zabývali. Dále byly vymezeny základní pojmy podnikové kultury. Zabývala jsem se historií, definicemi, prvky, strukturou, typologiemi, silou a změnou podnikové kultury.

V další části jsem se zabývala vybraným podnikem, Löttco GmbH & Co. KG. Tento podnik byl zkoumán na základě teoretických poznatků, dotazníkové šetření, rozhovorů s vedením podniku, pozorování, webových stránek, katalogů podniku a interní dokumentace.

Na základě získaných informací a výsledků šetření byla přiřazena typologie ke kultuře „*drsných hochů*“. S tímto typem ji pojí dva hlavní prvky (riziko a zpětná vazba) a zároveň další složky (soutěživost nebo individualismus).

Podniková kultura dané společnosti byla zhodnocena jako spíše silná. Má ovšem určité nedostatky a je zde prostor ke zlepšení, které bylo navrženo.

Výstupem práce je kromě zhodnocení i fakt, že podniková kultura je jedním z pilířů podniku a je třeba ji nepodcenit, jelikož je součástí mnoha činností a prvků v organizaci. Pokud podnik stojí na pevných základech podnikové kultury a s kulturou pracuje, činí to pro něj nepopiratelnou výhodu.

I. Summary and keywords

The Bachelor thesis is based on the analysis of organizational culture in Löttco company, which is an engineering business. The aim of this work is to study a current situation of the organizational culture, to compare it with the literary theory and then to analyse it in the business. It is necessary to examine the existing working environment, values, standards and the rules through the interview process with the management and current employees. A subsequent research is a questionnaire survey, which forms the basis for quantitative evaluation of the organizational culture. The analysis of the organizational culture illustrates how important part of company it is, how it influences the pace of work and the long-term sustainability of the business in the market. In the company there were detected some defects of the culture, the possibilities of changes were suggested for rising a healthy working environment.

Key words: staff turnover, working environment, subsequent research, questionnaire survey

II. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
2. Bedrnová, E., & Nový, I. (1999). *Personální Management*. Praha: Grada.
3. Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
4. Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
5. Giddens, A. (1999). *Sociologie*. Praha: Argo.
6. Horáková, I., Stejskalová, D., & Škapová, H. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press.
7. Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1984). *Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Lukášková, R., Nový, I., & kol. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
9. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
10. Pfeifer, L., & Ulmanová, M. (1993). *Firení kultura: konkurenční cíla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.
11. Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
12. Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

Internetové zdroje

1. Kunášek, J. (2019). Etický kodex jako pramen práva. *Kunasek* [cit. 2019-10-10]. Dostupné z: <http://www.kunasek.cz/kunasek-josef-eticky-kodex-jako-pramen-prava/>
2. Löttco. (2020). Informationen zum Unternehmen. *Löttco* [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.loettco.de/service/keyfacts.html>
3. Holistic management. (2020). Služby. *Holistic Management* [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.holistic-management.cz/sluzby>

III. Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři roviny podnikové kultury	10
Obrázek 2: Koncepce dle E. Scheina	11
Obrázek 3: Hodnoty, normy, pravidla jednání a odpovídající mýty	14
Obrázek 4: Scheinův model organizační kultury	14
Obrázek 5: Příklad Scheinova modelu	15
Obrázek 6: Model struktury G. Hofstedeho	16
Obrázek 7: Mocenská kultura	17
Obrázek 8: Funkční kultura	17
Obrázek 9: Kultura rolí	18
Obrázek 10: Úkolová kultura	18
Obrázek 11: Osobní kultura	18
Obrázek 12: Typologie dle Dealala a Kennedyho	20
Obrázek 13: Cyklus organizační kultury (Bedrnová & Nový, 1999)	25

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví	32
Tabulka 2: Věk	32
Tabulka 3: Vzdělání	33
Tabulka 4: Délka pracovního poměru	34
Tabulka 5: Pracovní pozice	35
Tabulka 6: Spokojenost pracovníků	36
Tabulka 7: Možnost povýšení	37
Tabulka 8: Doba povýšení	38
Tabulka 9: Zajímavost práce	39
Tabulka 10: Míra rizika práce	40
Tabulka 11: Obava ze ztráty zaměstnání	41
Tabulka 12: Hrdost na podnik	42
Tabulka 13: Barvy podniku	43
Tabulka 14: Potřeba změny v podniku	44
Tabulka 15: Znalost cílů a vizí podniku	45
Tabulka 16: Vize a cíle podniku znají	46
Tabulka 17: Vztahy na pracovišti	47

Tabulka 18: Mimopracovní setkání	48
Tabulka 19: Způsoby komunikace.....	49
Tabulka 20: Atmosféra na pracovišti.....	50
Tabulka 21: Týmovost na pracovišti	51
Tabulka 22: Soutěživost mezi kolegy	52
Tabulka 23: Spokojenost s prostředím.....	53
Tabulka 24: Problémy pracovního prostředí	54
Tabulka 25: Přenos důležitých informací	55
Tabulka 26: Řešení problémů	56
Tabulka 27: Benefity	57
Tabulka 28: Organizace práce	58
Tabulka 29: Hardware – pro uživatelské osoby.....	65
Tabulka 30: Hardware – pro řídicí osobu	65
Tabulka 31: Software.....	66
Tabulka 32: Pomocné služby.....	66

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	32
Graf 2: Věk	33
Graf 3: Vzdělání.....	34
Graf 4: Délka pracovního poměru	35
Graf 5: Pracovní pozice	35
Graf 6: Spokojenost pracovníků	36
Graf 7: Možnost povýšení.....	37
Graf 8: Doba povýšení.....	38
Graf 9: Zajímavost práce	39
Graf 10: Míra rizika práce	40
Graf 11: Obava ze ztráty zaměstnání.....	41
Graf 12: Hrdost na podnik	42
Graf 13: Barvy podniku	43
Graf 14: Potřeby změny v podniku.....	44
Graf 15: Zastoupení potřeb změn	44
Graf 16: Znalost cílů a vizí podniku	45
Graf 17: Vize a cíle podniku znají.....	46

Graf 18: Vztahy na pracovišti	47
Graf 19: Mimopracovní setkání	48
Graf 20: Způsoby komunikace	49
Graf 21: Atmosféra na pracovišti.....	50
Graf 22: Týmovost na pracovišti	51
Graf 23: Soutěživost mezi kolegy.....	52
Graf 24: Spokojenost s prostředím	53
Graf 25: Problémy pracovního prostředí	54
Graf 26: Přenos důležitých informací	55
Graf 27: Řešení problémů.....	56
Graf 27: Řešení problémů.....	56
Graf 28: Benefity	57
Graf 29: Organizace práce	59

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

IV. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dotazníkové šetření

Vážení zaměstnanci,

ráda bych vás tímto požádala o vyplnění dotazníku, který slouží jako podklad ke zpracování bakalářské práce na téma Podniková kultura ve vybraném podniku. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za vaši spolupráci.

Martina Macková
Ekonomická fakulta
Jihočeská univerzita

1. Pohlaví:

- a. Žena
- b. Muž

2. Věk:

- a. Méně než 20 let
- b. 20 až 30 let
- c. 30 až 40 let
- d. 40 až 50 let
- e. 50 až 60 let
- f. 60 a více let

3. Vzdělání:

- a. Základní
- b. Středoškolské bez maturity (výuční list)
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vyšší odborné vzdělání
- e. Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete v podniku?

- a. Méně než 1 rok
- b. 1 až 3 roky
- c. 3 až 5 let
- d. 5 až 10 let
- e. Více než 10 let

5. Jakou pozici v podniku zastáváte?

.....

6. Jste spokojen/a s pozicí (s náplní práce), kterou vykonáváte ve firmě?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

7. Je ve vaší pozici možný kariérní postup?

- a. Ano
- b. Nevím
- c. Ne

8. Jak dlouho trvá, než je člověk v podniku povýšen?

- a. Krátkodobý horizont (méně než 1 rok)
- b. Střednědobý horizont (3 až 5 let)
- c. Dlouhodobý horizont (více než 5 let)
- d. Nevím

9. Považujete práci za zajímavou?

- a. Práce je zajímavá
- b. Práce je spíše zajímavá
- c. Práce je spíše nezajímavá
- d. Práce je nezajímavá
- e. Neumím posoudit

10. Připadá vám, že vaše práce nese velkou míru rizika?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

11. Obáváte se ztráty zaměstnání?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím

- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

12. Jste hrdý/á na podnik Löttco?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

13. Znáte barvy podniku?

- a. Červená, modrá, bílá
- b. Červená, modrá, žlutá
- c. Oranžová, černá
- d. Modrá, černá
- e. Nevím

14. Chtěli byste něco změnit ve firmě?

- a. Ano
- b. Ne

Pokud ano, změnil/a bych

.....
.....

15. Znáte vize a cíle podniku?

- a. Ano
- b. Ne

16. Vize a cíle podniku znají...

- a. Všichni zaměstnanci
- b. Někteří zaměstnanci a vedení
- c. Pouze vedení
- d. Nikdo

17. Jak byste hodnotil/a vztahy mezi pracovníky?

- a. Pouze formální, tj. jen pracovní vztahy.
- b. Spíše neformální, tj. spíše přátelské, ale pouze na pracovišti.
- c. Zcela neformální, tj. vídám se se spolupracovníky i mimo pracoviště.

18. Konají se se spolupracovníky nějaké mimopracovní akce? (Možnost více odpovědí)

- a. Vánoční večírek
- b. Oslavy narozenin/svátků
- c. Rozlučka při odchodu zaměstnance
- d. Posezení (bez konkrétního důvodu)
- e. Teambuilding, tj. akce, která má stmelit kolektiv
- f. Jiné.....

19. Jak převážně probíhá komunikace se zaměstnanci v podniku? (Možnost více odpovědí)

- a. Ústně
- b. Písemně, e-mail (internetová komunikace)
- c. Telefonicky
- d. Nástěnka (nebo jiný typ vývěsky informací pro všechny zaměstnance)
- e. Jiné.....

20. Jaká je atmosféra na pracovišti mezi zaměstnanci?

- a. Přátelská
- b. Formální, ale klidná
- c. Napjatá
- d. Stresující
- e. Jiná.....

21. Je pro vaši práci typické pracovat v týmech?

- a. Ano
- b. Ne

22. Cítíte soutěživost mezi kolegy?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

23. Jste spokojeni s prostředím v práci?

- a. Ano (Vynechte otázku 24)
- b. Ne

24. Pokud vám prostředí nevyhovuje, co je problémem? (Možnost více odpovědí)

- a. Prašnost (obtížné dýchání)
- b. Teplota (horko/zima)
- c. Čistota
- d. Zastaralost vybavení
- e. Umístění podniku
- f. Jiný.....

25. Kdo vás informuje o důležitých věcech?

- a. Vedení podniku
- b. Přímý nadřízený
- c. Spolupracovníci
- d. Schůzky vedení a zaměstnanců
- e. Jinak

26. Pokud nastane problém, jakým způsobem je řešen?

- a. Většinou ho řeší zaměstnanci sami, bez dohledu vedení
- b. Většinou ho řeší zaměstnanci s pomocí vedení
- c. Většinou ho řeší vedení
- d. Jiné

27. Jaké jsou benefity ve vaší práci? (Možnost více odpovědí)

- a. Služební telefon
- b. Služební auto
- c. Stravenky
- d. Dovolena navíc
- e. Školení
- f. Podnikové půjčky
- g. Žádné
- h. Pracovní oděvy/pomůcky
- i. Jiné.....

28. Kdo organizuje náplň vaší práce a práci samotnou?

- a. Já sám/sama
- b. Přímý nadřízený
- c. Vedení podniku