

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Podniková kultura a sdílené hodnoty

—

jádro moderních systémů řízení podniků

Bc. Monika Stejskalová

© 2011 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Monika Stejskalová

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Podniková kultura a sdílené hodnoty - jádro
moderních systémů řízení podniků**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Literární rešerše
3. Cíl práce a metodika
4. Charakteristika sledovaných podnikatelských subjektů, jejich vnitřního a vnějšího podnikatelského prostředí
5. Rozbor: aplikace vybraných metodických přístupů analýz s cílem porovnat kvantitativní a kvalitativní data a informace o stavu a úrovni podnikové kultury ve sledovaných společnostech
6. Shrnutí poznatků z provedených analýz; návrhy řešení s cílem zdokonalení role podnikové kultury v řízení sledovaných společností
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

- I. Brooks, Firemní kultura. Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003, s. 296, ISBN 80-7226-763-9
- J. Koubek, Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: 2007, Management Press, s. 399, ISBN 978-80-7261-168-3
- J.Koubek, Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press,2009, s.212, ISBN 80-7261-116-X
- M. Armstrong, T.Stephens, Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008, s.272, ISBN 978-80-247-2177-4
- I.Horáková, D.Stejskalová, H.Škapová, Strategie firemní komunikace. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s.256, ISBN 978-80-7261-178-2
- L.Vodáček,O.Vodáčková, Moderní management v teorii a praxi.2.rozšířené vydání.Praha: Management Press,,2009, s.328,ISBN 978-80-7261-197-3
- L.Vodáček, O.Vodáčková, Synergie v moderním managementu. Praha: Management Press,2009, s.170, ISBN 978-80-7261-190-4
- J.Veber a kol., Management. Základy- moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita.2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, s.736, ISBN 978-80-7261-200-0
- I.Nový a kol., Sociologie pro ekonomy Praha: .Grada Publishing, 1997 s. 164, ISBN 80-7169-433-9
- M.Lukeš, I.Nový a kol., Psychologie podnikání. Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. Praha: Management Press, 2009, s.264, ISBN 80-7261-125-9
- I.Nový, S.Schroll-Machl, Spolupráce přes hranice kultur. Praha: Management Press, 2009, s.320, ISBN 80-7261-121-6
- I.Nový, S.Schroll-Machl, Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Česko-německá. Praha: Management Press, 2009, s.184, ISBN 80-7261-158-5
- P.Rosinski, Koučování v multikulturním prostředí. Nové nástroje využití národních, firemních a profesních dovedností, Praha: Management Press, 2009, s.324, ISBN 978-80-7261- 195-9

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Římovská**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 6. dubna 2011

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavle Římovské za odborné vedení a cenné rady při psaní diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala majiteli společnosti Internet Info s.r.o. a Dobrý web s.r.o. JUDr. Markovi Antošovi a spolumajiteli společnosti Dobrý web s.r.o. Ing. Lubošovi Plotěnému za řadu cenných informací, jejich čas a ochotu pomoci. V neposlední řadě patří můj vděk všem zaměstnancům obou společností za spolupráci v rámci diplomové práce.

Podniková kultura a sdílené hodnoty

— jádro moderních systémů řízení podniků

Corporate culture and shared values

a core of modern company management systems

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na problematiku podnikové kultury v konkrétních společnostech. V rámci práce je analyzováno mediální vydavatelství společnost Internet Info s.r.o. a její dceřiná společnost Dobrý web s.r.o. zabývající se konzultační a poradenskou činností v rámci optimalizace webových stránek a online marketingu. Práce je zaměřena na charakteristiku společností z pohledu skladby osobnostních typů zaměstnanců a zároveň se zabývá definicí sdílených hodnot v rámci kolektivu a jak tyto hodnoty ovlivňují strategii a samotné fungování analyzovaných subjektů.

Seznámení s problematikou podnikové kultury a všech faktorů, které na ni mají vliv, je tématem teoretické části diplomové práce. V praktické části bylo pro získání relevantních informací o podnikové kultuře využito následujících analýz. STEP analýza odvětví, analýza konkurence sledovaných společností, dále byla provedena analýza osobnostních typů zaměstnanců pomocí dotazníku MBTI a v neposlední řadě interní audit těchto společností. Zjištěné skutečnosti jsou východiskem k navržení možných oblastí zlepšení podnikové kultury tak, aby co nejlépe plnila svoji roli v komplexním řízení společností.

Summary

This dissertation intends to clarify the dilemmas that companies face in relation to their corporate culture. The businesses that are being analysed are Internet Info Ltd, a media publishing company, and its subsidiary firm Dobrý web Ltd, which provides consulting services in website enhancement and online marketing. The thesis aims to characterise the companies through the diverse personalities of their employees and the values the employees uphold and share. It will also explain how these values affect the overall business strategy and underpin the operation of the analysed companies.

The theoretical part of this thesis examines the corporate culture in detail and identifies all of the factors that could influence it. The practical part describes the methods used to obtain and evaluate the information about the discussed corporate culture. The applied methods of analysis were: industry analysis PEST; analysis of the competitiveness of the selected companies; MBTI survey aimed at personal dispositions of the employees and the companies' internal audit. The final findings are used as possible recommendations on how to improve the corporate culture in order for it to contribute better towards the complex management of these companies.

Klíčová slova: podniková kultura, typologie, sdílené hodnoty, jednotlivec, skupina, management, osobnostní typ, STEP analýza, osobnostní dotazník MBTI, interní audit

Keywords: corporate culture, typologies, shared values, individual, group, management, personality type, PEST analysis, MBTI assessment, internal audit

Seznam zkratek

| | |
|------|--|
| CRM | Customer Relationship Management - Systém pro řízení vztahů se zákazníky |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| IT | Informační technologie |
| KPI | Key Performance Indicators - Klíčové ukazatele výkonnosti |
| MBTI | Myers-Briggs Type Indicator - Dotazník |
| PPC | Pay Per Click - Platba za kliknutí |
| PR | Public Relations - Vztahy s veřejností |
| SEO | Search Engine Optimization - Optimalizace pro vyhledávače |
| SPIR | Sdružení pro internetovou reklamu |

Obsah

| | |
|---|----|
| Obsah | 3 |
| 1 Úvod..... | 5 |
| 2 Literární rešerše | 6 |
| 2.1. Pojem kultura..... | 6 |
| 2.2. Skupiny | 8 |
| 2.3. Podniková kultura | 9 |
| 2.3.1. Historie..... | 10 |
| 2.3.2. Definice pojmu | 11 |
| 2.3.3. Rysy podnikové kultury | 15 |
| 2.3.4. Vývoj podnikové kultury | 16 |
| 2.3.5. Prvky podnikové kultury | 18 |
| 2.3.6. Projevy podnikové kultury..... | 21 |
| 2.3.7. Podniková strategie..... | 23 |
| 2.3.8. Klasifikace a typologie podnikové kultury | 24 |
| I. Typologie dle míry vlivu na jednání členů organizace..... | 24 |
| II. Typologie dle vztahu k organizační struktuře..... | 27 |
| III. Typologie dle vztahu k vlivu prostředí..... | 30 |
| IV. Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace..... | 31 |
| V. Typologie formulované ve vztahu k chování organizace | 31 |
| VI. Typologie patologických obsahů kultury organizace | 33 |
| 2.3.9. Shrnutí..... | 33 |
| 3 Cíl práce a metodika | 34 |
| 3.1. Cíl práce | 34 |
| 3.2. Metodický postup | 34 |
| 3.2.1. Zpracování rešerší..... | 34 |
| 3.2.2. Podnikové materiály | 35 |
| 3.2.3. Charakteristika mateřské a dceřiné společnosti | 35 |
| 3.2.4. Výběr metod | 35 |
| 3.2.5. Analýza vnějšího prostředí | 36 |
| 3.2.6. Analýza vnitřního prostředí | 37 |
| I. Osobnostní typologie | 38 |
| II. Interní audit společnosti..... | 38 |
| 4 Charakteristika sledovaných podnikatelských subjektů, jejich vnitřního a vnějšího podnikatelského prostředí | 41 |
| 4.1. Internet Info s.r.o. | 41 |
| 4.1.1 Historie..... | 41 |
| 4.1.2 Struktura vedení společnosti | 42 |
| 4.1.3 Předmět činnosti | 43 |
| 4.1.4 Strategie společnosti | 43 |
| 4.2. Dobrý web s.r.o..... | 44 |
| 4.2.1 Historie..... | 44 |
| 4.2.2 Struktura vedení společnosti..... | 45 |
| 4.2.3 Předmět podnikání | 46 |
| 4.2.4 Strategie společnosti | 46 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5 | Rozbor: aplikace vybraných metodických přístupů analýz s cílem porovnat kvantitativní a kvalitativní data a informace o stavu a úrovni podnikové kultury ve sledovaných společnostech | 48 |
| 5.1. | Analýzy vnějšího prostředí | 48 |
| 5.1.1 | STEP analýza | 48 |
| 5.1.2 | Analýza konkurence | 52 |
| 5.2. | Analýza vnitřního prostředí | 55 |
| 5.2.1 | Personální audit | 55 |
| 5.2.2 | Interní audit | 59 |
| I. | Charakteristika podniku | 60 |
| II. | Systém řízení | 60 |
| A. | Subsystemy | 60 |
| B. | Techniky řízení | 78 |
| C. | Synergie | 78 |
| 6 | Shrnutí poznatků z provedených analýz; návrhy řešení s cílem zdokonalení role podnikové kultury v řízení sledovaných společností | 79 |
| 6.1. | Shrnutí poznatků | 79 |
| 6.2. | Návrhy řešení | 79 |
| 6.2.1 | Komunikace ve společnosti | 79 |
| 6.2.2 | Pracovní prostředí | 80 |
| 6.2.3 | Databázový systém | 81 |
| 6.2.4 | Školení nových zaměstnanců | 82 |
| 6.2.5 | Systém hodnocení a odměn | 84 |
| 6.2.6 | PR propagace | 84 |
| 7 | Závěr | 85 |
| 8 | Seznam použitých zdrojů | 87 |
| | Přílohy | 93 |

1 Úvod

V moderních společnostech je od 80. let minulého století velmi diskutovaným tématem podniková kultura, která ovlivňuje fungování podnikatelského subjektu ať již přímo či nepřímo. Podniková kultura je tvořena lidmi a z toho důvodu je těžké ji přesně definovat a ani její vývoj nelze zobecňovat. Nejmarkantnější vliv na stav kultury v jednotlivých společnostech mají osobnosti zaměstnanců. Právě oni odlišují jednotlivé typy společností navzájem. Díky svým zkušenostem, znalostem a nadání mohou zaměstnanci poskytnout společnosti podstatnou konkurenční výhodu. Lze tedy konstatovat, že podniková kultura je tvořena jak vzájemnou interakcí zaměstnanců, ale ovlivňují ji i další vlivy vnitřního a vnějšího podnikatelského prostředí včetně vlivu národní kultury.

Je možné konstatovat, že podniková kultura a zaměstnanci sdílené hodnoty tvoří jádro moderních společností a mají tak ve velké míře vliv i na styl řízení, používané technologie a systémy či strukturu společnosti. Kultura má vliv i na nábor a výběr nových zaměstnanců do společnosti a v neposlední řadě také na definici celopodnikové strategie. Pro společnost je důležité, aby na ni byli zaměstnanci hrdí a pozitivně ji prezentovali směrem ven. Především spokojení zaměstnanci, snažící se udělat pro společnost maximum, poskytují velkou konkurenční výhodu a jsou zárukou snazšího průběhu možných změn a lehčího přizpůsobování se změnám v podnikatelském prostředí.

Díky vlivu podnikové kultury na procesy probíhající ve společnosti je toto téma mezi autory velmi oblíbené. Existuje mnoho názorů a metod, jak k podnikové kultuře přistupovat, jak ji řídit či jak ji měřit. Ačkoliv bývá vliv podnikové kultury na řízení společnosti některými autory bagatelizován, jinými je považována za hybnou sílu společnosti, které je důležité věnovat náležitou pozornost. Mezi autory, pro které je podniková kultura jednou z nejpodstatnějších charakteristik podniku, lze zahrnout například E. H. Scheina, I. Brookse, z českých autorů je možné jmenovat R. Lukášovou nebo autorskou dvojici manželů Vodáčkových.

2 Literární rešerše

2.1. Pojem kultura

Při definici pojmu podniková kultura je nejprve důležité objasnění dílčího pojmu kultura. Pojem *kultura* z antropologického hlediska má svůj původ v antickém starověku. Vznikl z latinského „*colere*“ pěstovat, nebo „*co je pěstováno*“ a byl původně spojován s obděláváním zemědělské půdy. Od 16. století označovala kultura soubor vybraných, zejména uměleckých činností. Mezi tyto činnosti patřila literatura, výtvarné umění, hudba ale také filosofie. [32]

Kultura zahrnuje všechno to, s čím se člověk nerodí, ale učí se v průběhu života v dané společnosti. Jedná se tedy o vše, co společnost spojuje a odlišuje od ostatních. Kultura bývá společným dílem mnoha generací, které se o ni starají, pečují a obohacují ji o nové prvky. Představuje tak soubor hodnot vytvořených činnostmi lidí a vyznačuje se jistou stálostí v čase, ale zároveň je pružná a přizpůsobivá novým okolnostem.

Kultura je většinou přenášena z generace na generaci formou vyprávění, zvyků, rituálů, náboženství ale také úhlu pohledu na morálku a etiku. Důležitým pojítkem je řeč, a tak bývá odlišná kultura vázána i na určitou zeměpisnou oblast.

Existuje hierarchie kultur, kde je na nejvyšší příčce nadnárodní industriální kultura, dále následuje národní kultura, podniková kultura a poté různé subkultury (například kanceláří, dílen, skupin apod.). V rámci nadnárodní kultury se vžil pojem civilizace a v případě menších společenství či skupin je běžně užívaným pojmem subkultura.

Obdobné dělení kultur zmiňuje Lukášová, dle ní jsou v kontextu managementu nejčastěji studovanými druhy kultury, jednak kultura národní a pak také kultura organizační, tedy podniková. Dále je možné studovat i kultury regionální, kultury jednotlivých oblastí průmyslu, kultury povolání a případně i kulturu globální. [10]

Dle Scheina vzniká specifická kultura všude tam, kde existuje skupina lidí, kteří jsou propojeni určitými vazbami a mají společný zájem. Kultura je vlastnictvím této skupiny a ovlivňuje a formuje její chování. [13]

Toto dále rozvádí Hofstede (překlad Kolman), který tvrdí, že lidé s sebou nesou několik úrovní mentálního programování, které odpovídá různým úrovním kultury uvedeným níže. Tento seznam je možné rozšířit na základě konfliktů, které mohou vznikat mezi generacemi, náboženstvím apod. [5]

- Národní vrstva kultury, která odpovídá zemi, ve které lidé žijí.
- Vrstva, která je daná určitým etnikem, náboženstvím anebo jazykem. V rámci národů je kultura rozdílná v rámci jednotlivých regionů, náboženských zvyklostí a jazykových skupin.
- Vrstva, která je dána náležitostí k pohlavím, tedy mužská a ženská role.
- Generační vrstva, která odděluje generace lišící se svými hodnotami. Rozdíl mezi prarodiči, rodiči a dětmi.
- Vrstva sociální třídy, která je spjata s příležitostmi pro vzdělání a se zaměstnáním osoby.
- Organizační či firemní vrstvu, která odpovídá způsobu, jímž byli zaměstnanci svou organizací socializováni.

Z výše uvedeného vyplývá, že každý z nás má v sobě nastavené určité vnímání kultury, která funguje jako hybná síla našeho jednání a je jedno v jaké rovině se projevuje, zda v rovině osobní či pracovní v rámci organizace. [13]

Organizační neboli podniková vrstva kultury bude předmětem další analýzy a popisu v rámci diplomové práce. Na základě tvrzení autorů, zabývajících se zkoumáním podnikové kultury a jejího vlivu na fungování organizace, se pokusím dokázat, že je podniková kultura jádrem organizace a je důležité, aby byla managementem řízena a usměrňována tak, aby byla z dlouhodobého hlediska pro celou organizaci přínosem.

2.2. Skupiny

Brooks uvádí následující: „*Hodnoty, názory, předpoklady, pravidla a způsoby výkladu smyslu lze sdílet na mnoha úrovních, od malých subkultur, které mohou prosperovat v částech větších organizací, přes firemní kulturu, společnou kulturu, návody pracovního sektoru, k oblastní, národním a nadnárodním kulturám*“. [3]

Právě tyto subkultury, případně skupiny osob, a porozumění jejich chování je důležité pro další analýzu skupinového chování, které ve společnostech pomáhá vytvářet jejich jedinečnou kulturu. Při této analýze je klíčové porozumění definici pojmu skupina a tvorbě jednotlivých skupin. Je tedy nutné brát v úvahu různé aspekty, na jejichž základě skupiny lze dělit. Obecně skupiny lze členit podle organizace, odvětví, ve kterém působí, jejich povahy či struktury.

V souvislosti s určitým podnikem je také nutné zmínit pojem zájmová skupina. Jedná se o všechny fyzické či právnické osoby, jejichž činnost může podnik ovlivnit, případně může být činností podniku ovlivněna. Jedná se o dobrovolně utvářené skupiny jedinců sledujících společný zájem. Zájmové skupiny je třeba analyzovat v kulturním, politickém a etickém kontextu. Kulturní kontext zahrnuje především porozumění společným hodnotám a vymezení vlivu zájmových skupin. Jde také o názory, hodnoty a mínění zaměstnanců podniku. V rámci politického kontextu je důležité posouzení, jak mohou očekávání jednotlivců nebo skupin ovlivnit účel podniku. Etický kontext vyjadřuje vliv podniku na hodnoty sdílené společností a chování jednotlivců. [15]

Každý podnik má své vlastní zájmové skupiny, které je důležité definovat a brát v potaz. Při přípravě podnikové strategie je nutné provést analýzu jejich vlivu na aktivity podniku. Cílem analýzy zájmových skupin je identifikace relevantních zájmových skupin a otestování předpokladů o nich.

Dále uvedené definice pojmu skupina jsou formulovány různými autory následovně.

Skupina dle Charlese Handyho je definována jako „*jakékoliv seskupení lidí, kteří sebe sama vnímají jako skupinu*“. [3]

Dle Scheina je skupina jakýkoliv počet lidí, kteří na sebe vzájemně působí, jsou si psychologicky vědomi jeden druhého a vnímají sebe sama jako skupinu. [13]

Komplexnější pojetí skupiny poté nabízí Brownová, která tvrdí, že pojem skupina je „*vymezen pro ta seskupení lidí, která mají na jednotlivce, z nichž se seskupení skládá, psychologický čínek a přináší jim důsledky. Stát se členem skupiny implikuje psychologický proces spojenectví a interakcí s jinými lidmi.*“ [3]

Skupiny lze členit jednak podle velikosti, kdy jsou rozlišovány skupiny malé, střední či velké. Dále je možné skupiny členit dle vzniku, a to na skupinu přirozenou, dobrovolnou nebo vynucenou. Obsahově je možné skupiny dělit na jednofunkční, vícefunkční a nefunkční. Skupina může být dočasná či stálá a dle přístupu otevřená nebo uzavřená. Další rozdělení skupin je pak na formální, neformální, organizované či neorganizované skupiny.

2.3. Podniková kultura

V praxi je možné zaměřovat tři pojmy, které bývají zmiňovány v české odborné literatuře ve spojitosti s kulturou v rámci organizace. Jedná se o pojem podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura. [10] V rámci diplomové práce budou tyto pojmy používány v závislosti na citacích z konkrétních odborných pramenů.

Ačkoliv se většinou mluví o podnikové kultuře v jednotném čísle, je nutné si uvědomit, že existují různé subkultury i v rámci malých společností. [7]

Podniková kultura bývá dle Lukášové a Novotného vymezována dvěmi rozdílnými přístupy. Jedná se o interpretativní a objektivistický přístup. [9]

Interpretativní přístup vychází z předpokladu, že podniková kultura je „*něco, čím společenství je*“. Dle tohoto přístupu má podniková kultura hlubší význam, neboť zahrnuje všechny podnikové subsystemy. Jedná se o sdílený systém idejí, hodnot, názorů, postojů a norem.

Objektivistický přístup definuje podnikovou kulturu jako „něco, *co společenství má*“. Podniková kultura je součástí podnikové reality, její funkcí je integrace ostatních částí podnikové struktury.

V případě snahy o ovlivnění či změnu podnikové kultury je důležité nejprve rozpoznat, co ve skutečnosti podniková kultura dané organizace je, co ji charakterizuje a jak se projevuje navenek. Je nutné, aby v případě změny této kultury nebyly ovlivňovány pouze její vnější projevy, ale byl kladen důraz na změnu jejích kořenů. [13]

2.3.1. Historie

V kontextu managementu se první zmínky spojené s kulturou v rámci organizace objevují již téměř padesát let. Zájem o podnikové kultury se stává častým tématem prací a článků od začátku osmdesátých let. Jak tedy tento pojem vznikl?

Jedny z prvních výzkumů a příkladů v rámci společností dokázaly, že na pracovištích se vyvíjí určitá kultura a společné sdílené hodnoty, které mohou být pro firmu přínosem, nebo ji mohou naopak ohrozit. [7] Teprve po roce 1970 se dostalo tomuto názoru větší publicity a v současné době je podniková kultura brána většinou autorů za jádro společnosti.

Následovně vznik pojmu organizační kultura vysvětluje ve své knize Hofstede. „*Slovní spojení organizační kultura se poprvé nenápadně objevilo v anglosaské literatuře šedesátých let jakožto synonymum „klimatu“. Jeho ekvivalent, kultura korporace, který se objevil v sedmdesátých letech, získal popularitu díky takto nazvané knize Terrence Deala a Allana Kennedyho, která vyšla v USA v r. 1982.*“ A pokračuje: „*V té době začala být v literatuře o managementu popularizována představa, že „výtečnost“ organizace je obsažena v tom, jak se její členové naučili shodně myslet, cítit a konat.*“ [5]

Pro pochopení důležitosti kultury pro společnost je nutné definovat, co vlastně podniková kultura znamená, jak vzniká a jaký má vliv na styl a řízení procesů ve společnosti. Je nezbytné pochopit, že podniková kultura ovlivňuje chování všech zaměstnanců společnosti a také naopak chování zaměstnanců má vliv na podnikovou kulturu. Proto je kultura pro

každý podnik specifická a právě s její specifičností je třeba počítat při jakékoliv snaze o změnu či transformaci procesů v podniku.

Je tedy možné konstatovat, že správně fungující podniková kultura je základem úspěšné společnosti. Právě díky jejímu vlivu je pro management snadnější efektivněji řídit celou společnost a získat tak možnost pružnější reakce na změnu a případné aktivity konkurence.

2.3.2. Definice pojmu

Vzhledem k tomu, že je podniková kultura velmi komplexní jev, nesnadno se vysvětluje. Definice pojmu není jednoznačná a u různých autorů se liší. Dále uvedené názory představují definice podnikové kultury, toho co ji tvoří a jak se projevuje tak, jak ji charakterizují autoři odborných publikací.

Jak uvádí Kotter ve své knize *Vedení procesu změny*: „*Podniková kultura představuje normy chování a hodnoty sdílené určitou skupinou lidí. Normy chování jsou obvyklé nebo převládající způsoby jednání ve skupině, které přetrvávají, protože skupiny mají sklon chovat se způsobem, jež přiměje nové členy chovat se obdobně díky oceňování těch, kdo postupy dodržují, a postihování těch, kdo ne.*“ Jako nejdůležitější faktory, které vedou k formování skupinového chování, pak jmenuje sdílené hodnoty. [8]

Lukášová při definici podnikové kultury konstatuje, že tuto kulturu je možné chápat jako soubor, který obsahuje základní přesvědčení, hodnoty, postoje a normy chování. Hodnoty jsou sdíleny v rámci organizace a projevují se v myšlení, chování a cítění členů organizace. Projevují se i ve výtvorech materiální a nemateriální povahy. [10]

Kulturou určité skupiny jsou dle Scheina přístupy k řešení určitých případů, které se v minulosti ukázaly jako fungující, proto jsou akceptovány jako správné a jsou formou učení přenášeny i na nové členy skupiny jako ten správný postup, jak v určitých situacích myslet, jednat a cítit se. [13]

Herold Koontz a Heinz Weihrich definují podnikovou kulturu jako „*obecný rámec chování, sdílených hodnot a hodnot, které členové kolektivu mají společné*“. [17]

Definice kultury dle Trunečka „*Kultura je odrazem společné vize, uznávaných vzorců chování a sdílených hodnot mezi všemi zaměstnanci napříč společností. Materializuje se do podoby schopnosti firmy obstát na trhu lépe než konkurence.*“ [16]

Neil charakterizuje podnikovou kulturu jako způsob toho, jakým se ve společnosti dělají věci, co je ve společnosti přijatelné a co není a soubor zjevných i skrytých pravidel, zvyků a norem chování. [12]

„*Je možné charakterizovat firemní kulturu jako množinu sociálních norem, představ, postojů a hodnot, které jsou všeobecně respektovány a které ovlivňují chování pracovníků přinejmenším v záležitostech týkajících se organizace a vykonávané práce.*“ takto charakterizuje podnikovou kulturu Čaboun a dále pokračuje: „*Podniková kultura jako měkká složka podnikového řízení velmi ovlivňuje vztah pracovníků k práci i k zaměstnavateli, z tohoto důvodu je třeba věnovat v rámci organizace veliké úsilí při tvorbě takových podmínek, které podporují vznik nebo udržení žádoucích sociálních norem, hodnot a postojů.*“ [20]

Další definice dle Pearce a Robinsona charakterizuje kulturu jako „*Sdílená přesvědčení, chování a názory týkající se firmy a toho, o co firma usiluje.*“ [9]

Pro Bláhu, Mateiciuse a Kaňákovou je podniková kultura „*veškeré lidské usilování zaměřené na plnění provozních úkolů a rozvoj firmy spolu s obecně sdílenými a uznávanými hodnotami, uplatňovanými normami, pravidly a způsoby (stylem) jednání a chování, s vnějšími projevy, návyky, mýty a rituály existujícími v dané firemní komunitě (společenství), s užívanými pracovními prostředky, metodami a postupy, s rytmem a plynulostí firemních procesů i s věcným, materiálně-předmětným, prostorovým a vizuálním prostředím (hmotnými artefakty) je projevem specifické firemní kultury.*“ [2]

„*Převažující atmosféra obklopující organizaci, úroveň morálky, síla pocitu sounáležitosti, péči o dobré vzájemné vztahy lidí.*“ Je podniková kultura dle Mullinse, dále pak uvádí, že může být chápána jako „*stav vzájemné důvěry a pochopení mezi členy organizace*“, který je jimi, „*pocitován, ovlivňuje jejich chování, může být popsán hodnotami určité množiny charakteristik organizace.*“ [17]

Bedrnová definuje podnikovou kulturu jako „*vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.*“ [1]

Další definici podnikové kultury uvádí autorská dvojice Vodáček a Vodáčková: „*...podnikovou kulturu vytvářejí sdílené názory a uznávaná pravidla a z toho vyplývající vztahy v „podnikové rodině“. Sdílené názory, tolerance k jiným názorům a skupinám spolupracovníků, chování vůči podřízeným spolupracovníkům a jiné prvky kultury jsou pro různé organizace individuální.*“ Neméně důležité pak je, že „*organizační kultura vytváří implicitní orientaci pro sociální, hospodářské, kulturní poslání organizace a jeho chápání lidmi, a to jak v jejím rámci, tak i mimo tento rámec.*“ [17]

Hofstede vychází z různých definic pojmu podniková kultura a uvádí následující společné znaky. Podniková kultura je holistická¹, týká se tedy celku, který je víc než součet jeho částí. Odráží historii organizace a vztahuje se k tomu, co studují antropologové, tedy rituálům a symbolům. Podniková kultura je vytvořena a udržována skupinou lidí, kteří tvoří organizaci. Podniková kultura patří mezi měkké prvky řízení a je obtížné ji změnit. A dodává, že je možné organizační kulturu „*definovat jako kolektivní programování myslí, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé.*“ [5]

Význam společenského hodnotového zázemí kultury firmy tvoří dle Edgara H. Scheina především [13]:

- Systém symbolů, typické znaky projevu firmy. Jedná se o charakteristiky, které tvoří jedinečný vzhled firmy odlišující ji od ostatních.
- Sociální normy a standardy jednání. Jedná se o sdílené hodnoty, především tradice firmy, její poslání a dlouhodobé cíle apod.

¹ **Holismus** (z řeckého *to holon*, celek) je filosofický názor nebo směr, který zdůrazňuje, že všechny vlastnosti nějakého systému nelze určit nebo vysvětlit pouze zkoumáním jeho částí. Naopak celek podstatně ovlivňuje i fungování nebo podobu svých částí.

- V neposlední řadě jde o základní představy a východiska. Jedná se o nepsané, obecně přijímané předpoklady chování uvnitř i mimo organizaci. Zde jsou charakteristické především normy jednání se zaměstnanci, zákazníky, dodavateli apod.

Podniková kultura je specifická pro určitou společnost a některé z vlivů podnikové kultury ovlivňují všechny zaměstnance společnosti a jiné mohou být specifické pouze pro určité skupiny v jejím rámci. Je tedy možné odlišit kulturu obchodního oddělení od oddělení grafiků či marketingu. Podniková kultura nevzniká ze dne na den, ale utváří se postupně. Stejně tak zaměstnanci začínají vyznávat a sdílet stejné hodnoty, normy a postoje až po určité době strávené v jedné společnosti.

Podniková kultura je odrazem toho, co si společnost myslí, jak se chová, v co věří a jak ve společnosti probíhají jednotlivé procesy. Také je považována za nejdůležitější prvek, který tvoří pracovní prostředí. Je tedy charakterizována nejen hodnotami, které zaměstnanci sdílejí, ale i tím, co je viditelné na povrchu. Jedná se například o styl budov a kanceláří, používání technických prostředků, ale i o styl oblékání, vedení jednání, komunikaci uvnitř společnosti a podobně. [12]

Proto je nutné považovat kulturu za jádro společnosti a jako o takové se o ni starat. Ačkoliv v některých společnostech vzniká kultura především náhodně a sama od sebe, je v zájmu zakladatelů a manažerů kulturu spíše definovat, ovlivňovat ji a přetvářet tak, aby sloužila pro dobro společnosti. Ziskem pro vlastníka společnosti je snaha o co nejlepší pracovní výkony ze strany spokojených zaměstnanců. Ačkoliv uvedené zní jako klišé, je pravda, že v příjemném pracovním prostředí se lépe pracuje. A s přihlédnutím k tomu, že většinu svého dospělého života prožijeme v práci, je nutné, aby byly vazby na pracovišti pro zaměstnance co nejpříjemnější.

2.3.3. Rysy podnikové kultury

Mezi rysy podnikové kultury patří interpersonální konsensus, který je založen na shodě systému výchovy a vzdělávání a spoluúčasti na tvorbě podnikové kultury, která usnadňuje její akceptaci. Velmi důležité je také individuální poznání nebo vnímání. Jedná se jednak o systém výchovy a vzdělávání, ale i o pocit vnitřní spravedlnosti, příklad managementu či systém sankcí. Důležitým rysem je také dlouhodobý, stabilní a historický charakter, který může být velmi obtížné změnit. Podniková kultura může být dlouhodobě stejná, ale není statická. V případě krize se může kultura změnit tak, aby se společnost lépe přizpůsobila okolnímu prostředí, ale pokud se podaří krizi zažehnat, zůstanou většinou opatření, která byla k jejímu překonání nasazena, trvale platná. [7]

Je také důležité konstatovat, že se charakter společnosti, a tedy projevy její podnikové kultury, většinou přenáší senioritou. Ve společnostech je patrna vnitřní obrana před změnami a důležitou roli hrají silné individuality. Tyto zajišťují přenos dobrých zásad do podnikové kultury, ale můžou být i příčinou vzniku oddělených podskupin v rámci společnosti. [13]

V případě nábory nových zaměstnanců bývá často kladen důraz na jejich osobnostní kvality a to, jak budou zapadat do kolektivu. Bývá patrna i snaha, aby si tito „nováčci“ co nejrychleji osvojili normy chování ve společnosti a přijali je za své. [7] V průběhu začleňování do společnosti jsou tyto normy a vzorce chování učeni a během tohoto procesu je jim umožněno se adaptovat či společnost opustit. [26] Jde ve své podstatě o to, aby nový zaměstnanec zapadl a příliš nevyčníval. Ve většině společností bohužel stále platí, že ti, kteří bez odmlouvání udělají, co je jim řečeno, jsou chváleni, a naopak ti, kteří vyčnívají, penalizováni. [7]

2.3.4. Vývoj podnikové kultury

Podniková kultura vzniká a v průběhu času se vyvíjí. Dle Wágnera může probíhat vývoj kultury dvojím způsobem. Jedná se o spontánní učení a získávání zkušeností členů organizace a systematické a cílevědomé ovlivňování podnikovým managementem. [19]

1) Spontánním učení a získáváním zkušeností členů organizace

Podniková kultura je ovlivňována osobnostními charakteristikami členů organizace, historií organizace a vnějším prostředím. Je vytvářena v návaznosti na řešení problémů interní integrace a externí adaptace.

Při tomto vývoji se uplatňují především následující faktory:

Redukce úzkosti, kdy jsou členové organizace každodenně konfrontováni s mnoha problémy. Hledají funkční řešení, které jim pomůže se vyhnout problémovým situacím a minimalizovat tak projevy stresu a úzkosti. Členové organizace mají zažitá určitá způsoby řešení problémů a často se brání jakýmkoliv změnám. V důsledku obranného mechanismu je tak podpořen vznik návykového chování.

Pozitivní posilování charakterizuje tendence opakovat chování a řešení problémů, která jsou funkční a naopak opouštět ty způsoby, které nefungují. Ani v tomto případě nedochází k eliminaci nebezpečí z návratu ke kdysi osvědčeným způsobům, které jsou v současné době již nepřijatelné.

2) Systematickým a cílevědomým ovlivňováním podnikového managementu

Tento způsob vychází z přesvědčení, že by management neměl připustit, aby se podniková kultura vyvíjela a formovala zcela spontánně. Je nutné ovlivňovat procesy učení v rámci organizace. Ovšem vzhledem ke způsobům, jakými se podniková kultura utváří, nelze očekávat zásadní změny v krátkém horizontu.

Na vznik podnikové kultury má vliv mnoho faktorů, které je možné rozdělit následovně. Jedná se o faktory okolního prostředí jako například společenské a kulturní podmínky, dále pak o základní faktory a faktory managementu. Mezi vnitřní faktory patří rituály

a symboly, osobní profily a strategie, organizační struktury, procesy, komunikace a řídicí systémy. Všechny tyto faktory vzájemně ovlivňují podnikovou kulturu. [14]

Mezi faktory okolního prostředí patří činnosti podniku technické, technologické, hospodářské a ekologické. Aby bylo možné provést komplexní analýzu podnikové kultury, je důležité zaměřit se na rozvoj odvětví, analýzu konkurence, ale například i na situaci národního hospodářství.

Pod aspekty kulturní a společenské lze zahrnout komunikaci. Lze ji rozdělit na vnitřní či vnější komunikaci. Každá firma má svůj vlastní komunikační styl, zde se může jednat o komunikaci se zákazníky, články v rámci časopisů, sponsoring apod. [14] Vnitropodniková komunikace souvisí s organizačním chováním, základními sociálními procesy probíhajícími v organizaci, podnikovou kulturou, strategií zavádění změn v organizaci, informačními systémy a stylem vedení a řízení firmy, její strategií a koncepcí. Zároveň je i nástrojem pro jejich ovlivňování. Základní podmínkou fungování jakékoli komunikace je zpětná vazba a zodpovědnost managementu za komunikaci ve firmě.

Cílem vnitrofiremní komunikace je informační propojení firmy a jednotlivých pracovníků, základní oběh informací potřebných pro výkon práce každého pracovníka. Je nutná pro vzájemné poznání, pochopení a propojení spolupracovníků v rámci organizace, motivaci pracovníků, ale také pro formování a udržování podnikové kultury. K nejčastěji využívaným prostředkům vnitrofiremní komunikace patří především rozhovor, motivační rozhovor, firemní bulletin, intranet, oběžníky, pokyny, směrnice, dotazníky, ale může se jednat také o kulturní a sportovní akce. Důležité podklady tvoří firemní vize a její strategie a cíle. Tyto by měly v organizaci existovat ve psané formě.

Jak již bylo řečeno cílené řízení a pochopení podnikové kultury je nutné především z důvodu velkého vlivu na strategii společnosti, definici společných cílů a nastavení používaných procesů v jejím rámci. [13]

2.3.5. Prvky podnikové kultury

Stejně jako pojem podniková kultura ani její prvky nejsou jednotlivými autory vymezovány zcela jednotně. Je však možné nalézt určité shodné rysy, které se objevují nejčastěji. Jedná se o základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje, ale také o artefakty, které manifestují kulturu navenek.

Základní přesvědčení

„Základní předpoklady případně přesvědčení jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně“. [10] Jsou v lidech natolik zakotveny, že u nich fungují zcela automaticky a nevědomě, a jsou proto i obtížně identifikovatelné.

Hodnoty

Hodnoty v rámci organizace jsou to, co je považováno jednotlivcem či skupinou za důležité. Je nutné rozlišovat hodnoty individuální, které determinují hodnoty důležité pro jednotlivce, závislé na jeho zázemí, co považuje za dobré či špatné, co je pro něj přijatelné či nepřijatelné. [10]

Organizační hodnoty jsou výrazem toho, co je významné pro organizaci jako celek. Může se jednat o přístup k zákazníkům, etické hodnoty či spokojenost zaměstnanců. Čím více jsou hodnoty zakořeněny, tím je jejich vliv na chování významnější. Tyto hodnoty bývají deklarovány jednak uvnitř organizace, ale v některých organizacích také směrem ven. Bohužel se často stává, že existují rozdíly mezi hodnotami, které jsou navenek společností deklarovány, a těmi, které jsou skutečně zastávány.

Normy

V případě charakteristiky pojmu norma neboli standard se jedná o požadavek na chování nebo vlastnosti člověka, situace nebo věci. Tento požadavek se buď závazně vyžaduje, nebo je podle něj hodnocena přijatelnost či obvyklost. Normy jsou psané i nepsané a mají různou míru závaznosti a různý rozsah platnosti.

Názory a normy v rámci společnosti mohou mít základ téměř kdekoliv, mohou být přijaté od jednotlivců či skupin a nezáleží, zda se jedná přímo o vedení společnosti. Je ovšem možné konstatovat, že v případě silných kultur je většinou možné vystopovat jejich základ v myšlenkách zakladatele či zakladatelů. Ve velké míře jsou prezentovány jako vize, filosofie a obchodní strategie, často také jako všechny tyto tři termíny společně. [7]

Pokud mluvíme o skupinových normách chování, pak se jedná o nepsaná pravidla chování, která jsou v rámci skupiny akceptována. Pokud tedy chtějí být členové organizace ostatními akceptováni, je nutné, aby tyto normy dodržovali. Tyto normy se týkají více aspektů organizačního chování, jedná se například o pracovní činnosti, komunikaci a styl komunikace v rámci skupiny, ale například i oděvy. Mají pro organizaci tedy zásadní význam a v zásadě lidem říkají, jak se mají chovat, jaké chování, projevy a třeba i způsob oblékání je od nich očekáván a naopak jaké projevy jsou neakceptovatelné. [3, 10]

Dle Lukášové mají skupinové normy chování pro organizaci zásadní význam především z následujících důvodů. *„Vymezují chování, které v organizaci je a není přijatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. Je-li jejich obsah takový, že podporuje výkonnost organizace, snižuje se nutnost vytvářet formální kontrolní systémy.“* [10]

Postoje

Termínem postoj se rozumí vztah k určitému objektu, kterým může být osoba, věc či událost. Většina autorů uvádí, že postoj zahrnuje tři složky, dále uvádím vysvětlení pojmu dle Vaculíka *„Postoje jsou komplexním souborem hodnocení lidí, věcí i myšlenek ve třech dimenzích: a) emocionální - skládá se z emocí, které se váží k objektu postoje a z emocionálních reakcí, které objekt vyvolává, b) kognitivní – skládá se z názorů, myšlenek a přesvědčení vůči objektu, c) konativní (behaviorální) - týká se sklonů k jednání a pozorovatelného chování ve vztahu k objektu postoje. Konkrétní postoj může být založen primárně na jedné ze složek, ale zároveň obsahuje i ty ostatní. Postoje vykazují značnou stálost a odolnost vůči změnám.“* [30]

Artefakty

Artefakty je možné rozdělit na artefakty materiální a nemateriální povahy. Jako artefakty materiální povahy je možné označit hmotné statky, tedy budovy a materiální vybavení firem, produkty, které organizace vytváří, ale také různé propagační materiály anebo výroční zprávy firem.

Mezi artefakty nemateriální povahy se řadí podniková mluva, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály, které se v organizaci dodržují.

Organizační mluvou se rozumí způsob mluvy, který se v organizaci používá. Může se jednat o slang, který by měl být všem zaměstnancům srozumitelný. Je nutné, aby byl obsah užívaných pojmů všemi zaměstnanci shodně chápán a nedocházelo tak k nedorozuměním.

Historky a mýty jsou dalším důležitým nemateriálním artefaktem. Historky jsou pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé příběhy, které se odehrály v minulosti. Patří mezi důležitý nástroj předávání kultury novým členům organizace. Mýty poté objasňují žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Vznikají z důvodu důležitosti odůvodnění určitého jednání. [10]

Hrdinové symbolizují organizaci vnějšimu světu, jedná se o silné jedince, kteří poskytují modelové chování. Může se jednat například o pracovníka roku, pracovníka měsíce, tedy tzv. „situační hrdiny“. Může se ale jednat také o hrdinu, který si získal jméno díky své jedinečnosti či vizionářství. [10]

V případě zvyků, rituálů a ceremoniálů se jedná o ustálené vzorce chování, které se v rámci organizace udržují a dále předávají.

Vliv artefaktů na organizaci nelze jednoznačně interpretovat bez komplexní znalosti organizace a jejích vnitřních a vnějších podmínek.

Další rozdělení klíčových prvků ovlivňující a vytvářející podnikovou kulturu je možné pomocí specifik, jimiž je podniková kultura vyjadřována. Jedná se především o následující specifika. [12]

- Minulost společnosti – zde se jedná především o způsob jejího vzniku, zda se jedná o firmu s dlouholetou tradicí či nově vzniklou společnost.
- Vlastnictví – zde je důležité rozlišení, zda se jedná o rodinný podnik, družstvo, řadu malých akcionářů, osobní společnost, kapitálovou společnost či veřejný podnik.
- Oblast působnosti – společnosti lze dělit na společnosti působící místně, regionálně, v národním či globálním měřítku.
- Poslání podniku – jedná se o zformulování a sepsání vize společnosti. Může být zaměřena na zisk, charitu, nadstandardní kvalitu, další růst společnosti případně na udržení vzájemné důvěry mezi společnostmi a jejichmi zákazníky a dodavateli.
- Lidé – jaký typ zaměstnanců společnost vyhledává. Zda se jedná o multinárodnostní prostředí, společnost zaměstnává především dělníky, absolventy, doktory apod.
- Styl vedení – zda je společnost vedena benevolentně, despoticky, je patrné zapojení zaměstnanců do jejího vedení, vysoká kontrola ze strany vedení, paternalistický přístup apod.
- Informační technologie – jak společnost informační technologie využívá, jejich dostupnost pro zaměstnance, na jaké úrovni jsou ve srovnání s ostatními společnostmi.

2.3.6. Projevy podnikové kultury

Jedná se o viditelnou složku podnikové kultury, která se může projevovat například **přístupem k zákazníkovi**. Každá společnost má určité požadavky, které klade na zaměstnance, při jednání se zákazníky. Mezi tyto patří například reakce na požadavky zákazníků, strategie při jednání, průběh telefonátů či reklamací.

Jedním z dalších projevů je **přístup ke spolupracovníkům**, zde se především jedná o oslovování, komunikaci v rámci společnosti, vztahy mezi různými generacemi zaměstnanců, spolupráce v rámci skupiny, dělba práce a další.

Image zaměstnance a firmy je důležitá pro prezentaci firmy navenek. Zde se jedná o styl budov, pracovní prostředí, upravenost, styl oblékání, etiku v jednání či propagační předměty.

Velmi důležitým projevem je také **přístup k podnikání**, který charakterizuje sdílení cílů a vizí společnosti, podpora jejího vedení. Může se ale jednat také o délku setrvání v oboru, zda je společnost inovativní, nebo i to, zda je společnost zaměřena na zisk.

Přístup společnosti k vnějšmu prostředí je charakterizován etikou v podnikání, dodržováním ekologických norem, ale například i spoluprací s dalšími veřejnými institucemi, nebo charita. [12]

Firemní identita², anglicky corporate identity, představuje úsilí firmy vytvořit jedinečný vzhled, který bude společnost odlišovat od ostatních. Jedná se o cílevědomé utváření strategického konceptu jednak vnitřní struktury a fungování dané společnosti, a stejně tak prezentace společnosti směrem k veřejnosti. Prvky firemní identity pak vyjadřují specifické, originální prvky společnosti, které odlišují společnost od podobně orientovaných podniků na trhu. [1]

Jedním z prvků organizační kultury, kterými se společnost prezentuje směrem k veřejnosti, je mimo jiné také značka společnosti. Mezi její nejdůležitější prvky se řadí jméno, logo, symbol, představitelé, slogan, popěvek nebo obal. Podle Příbové je prvek značky „*vizuální nebo verbální informace, která slouží k identifikaci a diferenciaci produktu.*“ [11] Je ideální zajistit jednotné používání prvků značky například v patičce e-mailového podpisu, na vizitkách, na propagačních materiálech apod.

K tvorbě identity firmy tedy může přispět logo firmy, její slogan, piktogram, marketingové a propagační materiály, jednotné grafické zpracování informačního systému, jednotný elektronický podpis, reklamní a dárkové předměty apod.

Hofstede (v překladu Kolmana) nazývá symboly tou nej povrchnější vrstvou kultury. Uvádí: „*Při pokusech o změnu kultury je obvykle věnováno mnoho pozornosti symbolům. Jsou snadno viditelné: nové jméno, logo, uniformy, hesla a portréty na zdech. To všechno*

² Pocit vlastní totožnosti, založený na hodnotách, které člověk uznává a s nimiž spojuje smysl svého života, na ztotožnění se se svými sociálními rolami a na prožívání příslušnosti k sociálním celkům. [10]

patří do módní sféry „organizační identity“: „ ... „Nové symboly, za nimiž nejsou podstatné změny na hlubších úrovních hrdinů, rituálů a hodnot klíčových vůdců, znamenají jen vnější efekt, který brzy ztratí třpyt.“ [5]

2.3.7. Podniková strategie

Důležitá součást firemní identity představuje celkovou vizi firemní identity v budoucnu. V podnikové strategii je definována současná situace firmy na trhu, vztahy s okolím a také určuje možné vyhlídky a cíle firmy. *„Posláním podnikatelské strategie je účelné a hospodárné vytváření podmínek pro tvorbu a naplnění vize, poslání a cílů podnikání organizace.“ [17]*

Lze tedy říci, že mezi podnikovou kulturou a strategií existuje oboustranně determinující vztah. Obsah strategie ovlivňuje formování určitého typu podnikové kultury a naopak obsah kultury ovlivňuje tvorbu, obsah a realizaci strategie. Podniková kultura ovlivňuje vývoj strategie především při opatřování informací, jejich výběru, zpracování a interpretaci. Dále je patrná v postoji k potřebě formulace strategie, množství a obsahu formulovaných variant strategie a jejich výběru. [10]

Pokud společnost uvažuje o změně podnikové strategie, je nutné, aby důvody a využívané praktiky byly v souladu s podnikovou kulturou. Pokud tomu tak není, pak je pro společnost složitější tuto novou strategii implementovat. V případě, že dojde k úspěšné implementaci strategie, je stále nutná i změna vzorců chování většiny zaměstnanců tak, aby byla strategie kulturou akceptována. Teprve poté je možné očekávat podporu navrhovaného a přenášení na nové zaměstnance společnosti. [7]

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že podmínkou pro dlouhodobou úspěšnost organizace je soulad mezi podnikovou kulturou a obsahem definované strategie. Podniková kultura tak ovlivňuje podnikovou strategii v průběhu času. Velmi těsný vztah podnikové kultury k řídicím procesům má v případě dostatečně silné kultury pozitivní vliv na celou organizaci. *„V tomto případě vstupuje do hry synergický efekt podnikové kultury, který se projevuje v některých významných procesech, jako jsou: koordinace, integrace, motivace.“ [1]*

2.3.8. Klasifikace a typologie podnikové kultury

Snaha o klasifikaci či kategorizaci podnikové kultury je patrná u mnoha autorů. Tato klasifikace se liší dle individuálního pojetí a existuje tedy více hledisek hodnocení. Jak zmiňuje Bedrnová: *„Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje určitý ideální model, ke kterému je možné se přiblížovat, nebo naopak, jemuž je třeba se vyhnout.“* [1]

Dále uvedené typologie vycházejí z dělení uvedeného v knize „Organizační kultura a její změna“ docentky Lukášové a jsou doplněny poznatky z knih autorů Brookse a Russell-Jonese.

Kulturu lze členit jednak z hlediska míry vlivu na zaměstnance, pak také dle vztahu k podnikové struktuře, dle vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, dále ve vztahu k fázi vývoje společnosti. Následující členění obsahuje také formulaci typologie ve vztahu k chování organizace a dle patologických obsahů kultury organizace. [10]

Různost členění podnikové kultury je důkazem nejednotnosti autorů v pohledu na problematiku podnikové kultury. Nepanuje mezi nimi shoda ani v metodice použitelné pro její zkoumání a v tom, které rysy podnikové kultury jsou pro společnost nejdůležitější. [13]

I. Typologie dle míry vlivu na jednání členů organizace

Základním členěním typů podnikové kultury lze nazývat členění dle míry vlivu podnikové kultury na jednání členů organizace. Je tak možné rozlišovat podnikovou kulturu silnou nebo slabou.

Při rozdělení kultury na silnou kulturu „strong culture“ a slabou kulturu „weak culture“ je podstatné do jaké míry jsou prvky organizační kultury, především sdílené hodnoty, zájmy, přesvědčení, rituály a tradice, sdíleny pracovníky organizace. [17]

V případě silné podnikové kultury jsou základní prvky silně zakotveny a těžko se mění. Ve společnosti jsou pravidla striktně dodržována a vnější znaky jsou jednoznačné a přesně definované.

Pro silnou podnikovou kulturu jsou dle Bedrnové typické následující rysy [1]:

Podniková kultura musí být **jasná a zřetelná**. Splnění tohoto požadavku vyžaduje podnikovou kulturu, která je založena na vzájemně konzistentním souboru hodnot, standardů a symbolů, které dohromady tvoří logický celek. Je nutné, aby byla veškerá pravidla a s nimi spojené normy **srozumitelné pro všechny členy** organizace. Dalším rysem je nutnost **rozšíření podnikové kultury** mezi zaměstnance tak, aby se s ní setkávali za všech situací a na každém místě.

Výhodou silné podnikové kultury pro firmu je pak především vytvoření souladu ve vnímání a myšlení pracovníků, které usnadňuje komunikaci v rámci společnosti a tím urychluje proces rozhodování a případně realizace přijatých rozhodnutí a změn. Díky sdílení společných hodnot a norem usměrňuje chování lidí a zvyšuje schopnost koordinovaného postupu uvnitř organizace. A v neposlední řadě, díky společným hodnotám a cílům, jsou zaměstnanci ke své společnosti loajální.

Silná podniková kultura má i určité nevýhody, kterými mohou být rezistence vůči změnám, v určitých případech přehlížení varovných signálů z vnějšího prostředí a také podpora konformity.³ [10]

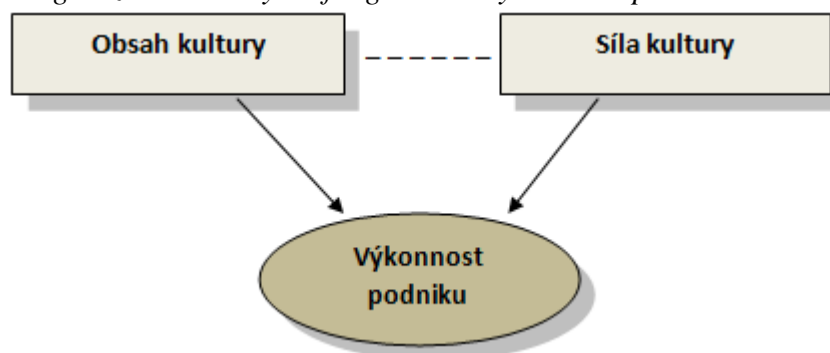
Podmínkou dlouhodobé úspěšnosti společnosti je vyhraněná podniková kultura a její soulad s podnikovou strategií. Dle Williamse, Dobsona a Walterse je podniková kultura „*produktem minulé strategie, regulátorem současné strategie, ale také určovatelem strategie budoucí*“. [10] Z uvedeného je tedy patrný markantní vliv kultury na celkové řízení a vedení společnosti.

Dle Kottera je podniková kultura silná ze tří hlavních důvodů. Prvním z nich je to, že společnosti vybírají své zaměstnance pečlivě a kulturou je postupně „naočkují“. Kultura se uplatňuje prostřednictvím velkého počtu lidí, někdy i několika set či tisíc. A v neposlední řadě ke všemu dochází takřka bez vědomého záměru. Je tedy těžké se tomu bránit. [8]

³ **Konformita** je přizpůsobení se převažujícím či dominantním názorům, požadavkům, normám skupiny či společnosti, v níž člověk žije, a potlačení projevů vlastních.

Na výkonnost organizace má vliv kultura především díky kombinaci své síly a obsahu. Obsah kultury má vliv jednak na pracovníky, a to v závislosti na konkrétních hodnotách a normách chování, které zahrnuje. Zároveň ale pracovníky směřuje k naplnění těchto hodnot a cílů. [10]

Obr. č. 1: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost společnosti.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Lukášová, 2010.

V případě slabé podnikové kultury jsou naopak základní prvky slabě zakotveny a je možnost, že silné osobnosti tyto prvky lehce zvrátí. Ve společnosti se nedodrží pravidla, nejsou zde žádné sankce, vnější znaky jsou nevýrazné a jsou často měněny.

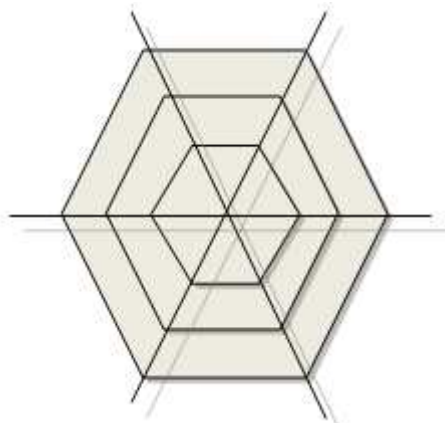
Vzhledem k tomu, že je podniková kultura tvořena především lidmi a jejich názory, normami a chováním, je základem bezproblémového fungování společností. Společnost se slabou či špatnou podnikovou kulturou může vykazovat v krátkodobém horizontu zisky a úspěch, ale dlouhodobě je pravděpodobně předurčena k nezdaru. Naopak společnost, která má pevně zakořeněné hodnoty a její zaměstnanci jsou pro její zdar ochotni pracovat nad rámec svých povinností, je dlouhodoběji lépe připravena zdolávat případné překážky a krize. Jak ale vyplývá z provedených výzkumů, nelze jednoznačně konstatovat, že silná podniková kultura zaručuje úspěch společnosti a slabá její neúspěch. Většina průzkumů totiž ukazuje rozdílné výsledky. [7] Vždy je tedy nutné kulturu posuzovat především na základě jejího přínosu pro konkrétní společnost.

II. Typologie dle vztahu k organizační struktuře

Členění, které zohledňuje organizační strukturu firmy a převažující styl řízení dle Handyho a Harrisona, rozlišuje mocenskou kulturu, funkční kulturu, úkolovou kulturu a osobní kulturu. [3, 10, 12]

Mocenská kultura se vyskytuje v malých podnikatelských společnostech. Je založena na centrální moci, neformální komunikaci a na důvěře. Vzhledem k jednotnému cíli je vyloučena potřeba byrokracie. Nejdůležitější v této kultuře jsou schopnosti, pružnost a dynamičnost vůdce, kterým bývá většinou vlastník společnosti. Jsou kladeny vysoké požadavky na personál. Tento typ kultury je možné znázornit jako pavučinu. Moc se zde zvětšuje směrem ke středu společnosti, tedy jejímu majiteli, případně několika jedincům ve vedení.

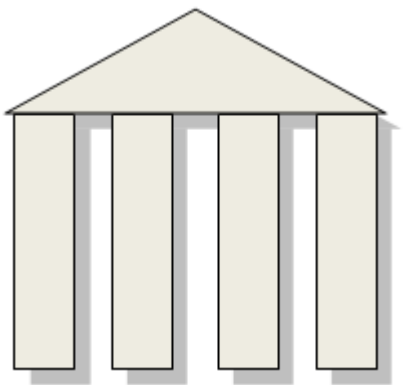
Obr. č. 2: Mocenská kultura.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Brooks, 2003.

Funkční kultura je charakterizována vysokou úrovní byrokracie a formálností. Pravidla, postupy a popisy práce jsou v této kultuře normou. Ve společnosti existuje malá skupina vedoucích pracovníků řídících koordinaci mezi specialisty a funkčními oblastmi. Komunikace ve společnosti proudí směrem zezdola nahoru, ale nikdy, nebo jen zřídka, napříč společností. Předpokládá se, že práce je ve společnosti rozumně rozložena mezi zaměstnance. Základem funkční kultury je stabilita, proto je pro organizaci těžké se vypořádat se změnou. Tento typ podnikové kultury lze znázornit jako řecký chrám.

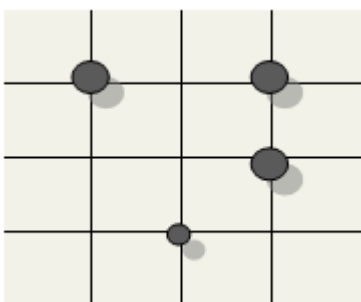
Obr. č. 3: Funkční kultura.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Brooks, 2003.

Úkolová kultura se často vyskytuje v organizacích maticového typu. Zaměstnanci v takové společnosti pracují celkem samostatně a snaží se zároveň udržovat společnou a hromadnou zodpovědnost. Vliv je zde založen spíše na odbornosti, ne na postavení zaměstnance. Organizace je pružná a lze rychle provádět pracovní rozhodnutí. Existuje zde individuální řízení a týmová práce. Podniková kultura je znázorněna pomocí sítě, vliv zde proudí napříč a dolů organizační strukturou. Tento typ kultury je často charakterizován orientací na zákazníka a nachází se často v poradenských nebo inovačních firmách.

Obr. č. 4: Úkolová kultura.

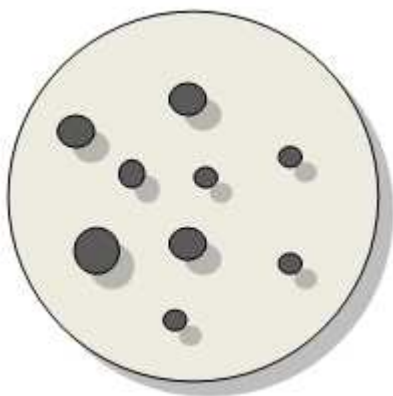


Zdroj: Vlastní zpracování dle Brooks, 2003.

Osobní kultura je zaměřena na jednotlivce a existuje pouze tehdy, jestliže se jednotlivci dají dohromady při vidině oboustranného užitku. Jedná se většinou o spojení profesionálů. Při ovládání organizace zde převažují individuální cíle, neexistuje formální řízení a žádný

jednotlivý nebo prvořadý cíl. Autorita je společná a založená na vzájemných ohledech a odbornosti. Podniková kultura je znázorněna seskupením podobajícím se souhvězdí. Každý jedinec má své vlastní důležité místo.

Obr. č. 5: Osobní kultura.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Brooks, 2003.

Základem typologie prezentované Fons Trompenaarse jsou dvě dimenze. První je tvořena orientací na úkoly versus orientace na vztahy, druhá pak hierarchií versus rovnost. Kombinací těchto dvou dimenzí pak vznikají čtyři typy podnikové kultury: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor. [10]

Pro **typ rodina** je charakteristická orientace na moc a blízké vztahy členů ve spojení s hierarchií. Rozdílné postavení členů v organizaci je považováno za přirozené.

Charakteristickým rysem typu podnikové kultury **Eiffelova věž** je přesné rozdělení rolí a funkcí. Tyto jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Zaměstnanci jsou do rolí dosazováni na základě kvalifikace a dovedností.

Kultura typu **řízená střela** je charakterizována orientací na úkoly, ne na vztahy. Hodnota lidí je v takové společnosti odvozována od míry dosahování vytyčených cílů. Loajalita k profesi a projektům je vyšší než loajalita ke společnosti.

Podniková kultura typu **inkubátor** je založena na myšlence, že společnost slouží především pro seberealizaci zaměstnanců. Kultura je charakteristická především tendencí k inovování, vytváření nových věcí a testování nových myšlenek.

III. Typologie dle vztahu k vlivu prostředí

O rozdělení společností dle vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí se pokusili ve své typologii pánové T. E. Deal a A. A. Kennedy v roce 1982. Po prostudování stovky firem dospěli k závěru, že s přihlédnutím k vlivu prostředí na společnost je možné rozlišovat čtyři základní typy kultury. Jedná se o kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu. Tyto kultury jsou determinovány mírou rizika spojeným s realizací firemních aktivit a také rychlostí odezvy na rozhodnutí a aktivity firmy, tzn. rychlostí zpětné vazby ze strany trhu.

H. I. Ansoff rozlišuje typy organizační kultury podle toho, jak společnost na požadavky prostředí reaguje. Organizační kultura může být stabilní, reaktivní, anticipující, prozkoumávající nebo tvořivá. Tyto typy chápe Ansoff jako typy strategických aspektů chování organizace, které jsou ovšem do určité míry spojeny s evoluční fází vývoje organizace.

S ohledem na způsob adaptace organizace na vnější prostředí vyvinuli typologii pánové R. E. Miles a C. C. Snow. Ve své typologii kromě tendencí ve strategickém chování zohledňují také vliv interních faktorů na obsah kultury. Rozlišují tři základní typy organizací. Jedná se o typ **průzkumník**, tedy společnost, která neustále vyhledává nové tržní příležitosti. Druhým typem je **obránce**, tedy společnost omezující se na limitovanou oblast trhu a získání stabilní skupiny zákazníků. Posledním typem je **analyzátor** představující kompromis mezi dvěma dříve uvedenými typy. Společnost usiluje jak o stabilitu, tak o expanzi a dynamismus.

Jednu z dalších typologií vyvinul pan R. E. Quinn a jeho spolupracovníci. Tato typologie je založena na „modelu soupeřících hodnot“. Jedná se o flexibilitu versus kontrola

a zaměření interní versus zaměření externí. Typy kultury nazýváme klanová kultura, hierarchická kultura, adhocratická kultura a tržní kultura. [10]

IV. Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace

Dle životního cyklu organizace byla definována typologie panem L. M. Millerem. Autor identifikoval v životním cyklu organizace šest fází. Každá z těchto fází byla nazvána dle stylu vedení charakteristickým pro konkrétní fázi. Dle časové posloupnosti se v první fázi charakterizované inspirací a inovací nachází společnost ve fázi Proroka. Po ní následuje fáze Barbar, kdy dochází ke krizi a dobývání zákazníků a trhu. Ve fázi Budovatele a Objevitele dochází ke specializaci a expanzi. Firma v této fázi vykazuje zisk a hledá především nové příležitosti pro růst. Tím, jak narůstá specializace, tak zároveň vzrůstá i potřeba administrativy. Proto se další fáze zaměřená na systémy, strukturu a bezpečnost nazývá fáze Administrátora. Tato je následována fází Byrokrata, kdy firma posiluje kontrolní mechanismus a systémy. V případě, že organizace v této fázi neprovede žádoucí změnu, dostává se organizace do fáze Aristokrata. V této fázi dochází k odcizení a revoluci. [10]

V. Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Toto rozlišení typologií se zaměřuje především na vzorce chování, které se projevují v chování organizací vůči trhu, vztahu k dalším organizacím a v chování zaměstnanců vůči organizaci a k sobě navzájem.

Mezi tyto typologie se řadí „**Kompasový model**“ W. Hallové. Tato typologie prezentuje charakteristické vzorce chování, které jsou patrné jednak v rámci chování organizací, ale i v rámci národních kultur. Teoretický kocept pak rozlišuje dva obsahové aspekty, kterými jsou složky kultury a segmenty kultury. Za složky kultury jsou považovány tři úrovně organizační kultury. Jedná se o soubor základních hodnot (core values - C), vzorců chování (behaviors – B) a artefakty a etiketu (artifacts – A). Za segmenty kultury jsou považováni jednotlivci či skupiny jednotlivců, kterých se kultura dotýká. Mezi jednotlivými segmenty dochází ke vzájemné interakci, kterou Hallová nazývá vztahovými segmenty.

Existuje deset variant vztahových segmentů, rozdíly v obsahu a formě jednotlivých interakcí se projevují v rámci všech tří klíčových složek kultury. Tedy jak v rámci základních hodnot, tak v rámci chování i artefaktů a etikety.

V kompasovém modelu tyto dimenze (složky kultury a segmenty kultury) představují základní souřadnice, které vymezují čtyři základní kulturní styly. Jedná se o styl severní, jižní, západní a východní. Základní charakteristiky stylů jsou následující.

Severní kulturní styl – málo asertivní, málo citlivý

Jižní kulturní styl – velmi asertivní, velmi citlivý

Západní kulturní styl – vysoce asertivní, málo citlivý

Východní kulturní styl – málo asertivní, vysoce citlivý

Další typologií zaměřenou na charakter organizace je typologie prezentována W. Bridgesem. Tato typologie je založena na analogii mezi chováním organizace a chováním jednotlivce. Bridgesův dotazník **OCI** (*Organizational Character Index*) obsahující šestnáct typů organizačního charakteru je paralelou dotazníku šestnácti osobnostních typů **MBTI** (*Myers-Briggs Type Indicator*) vyvinutého dvojicí Catharine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers (matka a dcera).

Dotazník vychází ze čtyř dvojic protichůdných tendencí dle Carla Junga.

- extroverze versus introverze – organizace se dělí na extrovertní a introvertní
- smyslové versus intuitivní vnímání – organizace s převahou smyslového či intuitivního jednání
- analytické versus citové zpracování – organizace s převahou myšlení a organizace založené na cítění
- usuzování versus vnímání – organizace s převahou usuzování nebo s převahou vnímání

Z hlediska vztahů, které v organizaci panují, byla autory R. Goffeem a G. Jonesem vyvinuta typologie „krychle 2S“. Zřetel je kladen na charakter vztahů v organizaci a jejich důsledky na efektivnost organizace. Základem jsou dvě dimenze – sociabilita⁴

⁴ Sociabilita znamená dle autorů míru přátelství mezi členy organizace.

a solidarita⁵. Kombinací těchto dvou dimenzí vznikají čtyři typy kultury. Jedná se o kulturu síťovou, námezdní kulturu, fragmentární kulturu a pospolitou kulturu. V rámci těchto kultur je vždy nutné odlišovat pozitivní či negativní formu dané kultury. [10]

VI. Typologie patologických obsahů kultury organizace

S výjimkou výše uvedených typů organizace existuje ještě typologie autorů M. Kets de Vriese a D. Millera. Autoři v této typologii vymezují nezdravé a patologické obsahy kultury organizace. Organizace jsou poznamenány směsicí neurotických stylů a je možné rozlišit kulturu organizace paranoidní, kompulzivní (obsedantní), histrionskou, depresivní a schizoidní.

2.3.9. Shrnutí

Z výše uvedených charakteristik, prvků a typologií podnikové kultury je patrné, že se jedná o velmi komplexní jev mající vliv na celkové fungování společnosti. V případě dlouhodobého bezproblémového běhu společnosti, vykazování dobrých výsledků a dobré konkurenční pozice není potřeba podnikovou kulturu hlouběji zkoumat. K její analýze je nutné přistoupit tehdy, když se společnost rozhodne změnit podnikovou strategii, vstoupit na jiný trh, změnit organizační strukturu a kulturu, či se sloučit s jinou společností. V těchto případech je nutná zevrubná analýza podnikové kultury tak, aby s ní připravované změny byly v souladu a nedocházelo ke zbytečným problémům a nedorozuměním. V rámci podnikové kultury existuje analogie s pobytem v cizí zemi, kdy může dojít ke „kulturnímu šoku“. Cílem vedení a vrcholného managementu společností by tedy mělo být tomuto kulturnímu šoku zabránit, nebo alespoň minimalizovat jeho dopad na společnost.

⁵ Solidarita znamená soudružnost vycházející z rozumu. Základem jsou společné úkoly, zájmy a společně sdílené cíle.

3 Cíl práce a metodika

3.1. Cíl práce

Cílem práce je, pomocí vybraných kvalitních metodologických postupů, provést zhodnocení stavu významu podnikové kultury pro společnosti Internet Info s.r.o. a její dceřinou společnost Dobrý web s.r.o. Dále budou tyto zkoumané kultury vzájemně porovnány a na základě analýz bude provedeno zhodnocení jejich stavu. Následně bude proveden návrh směřující ke zlepšení nevyhovujících aspektů podnikové kultury. Autor práce vychází z předpokladu, že diagnostika obsahu a síly podnikové kultury je důležitá zvláště pro manažery pro získání relevantních informací a kompetencí, potřebných pro systémové řešení manažerských úloh a rozvojových cílů.

3.2. Metodický postup

Metodika, která byla zvolena pro analýzu sledovaných subjektů, předpokládá, že každý podnik je fungujícím systémem a veškeré vazby, ať již vně či uvnitř, jsou vzájemně propojeny. K hodnocení podnikové kultury a jejího vlivu na řízení společnosti je tedy důležité provést analýzy jak vnitřního prostředí podniku, tak i dalších faktorů z vnějšího prostředí, které mají na podnik vliv. Pro získání přesných a spolehlivých informací je důležité, aby byla provedená diagnostika opřena o kvalitní metodické postupy.

Protože ani mezi odbornou veřejností neexistuje jednotné stanovisko a doporučení, jak správně podnikovou kulturu měřit a analyzovat a jaké metody jsou pro tuto analýzu nejvhodnější, byly pro účely diplomové práce vybrány metody, které jsou, včetně postupu, podrobněji popsány v dalších bodech diplomové práce.

3.2.1. Zpracování rešerší

Prvním krokem k napsání diplomové práce bylo zajištění potřebné literatury zaměřené na téma podnikové kultury a jejího vlivu na společnosti. V průběhu roku 2010 byly prostudovány materiály jak v českém, tak i v anglickém jazyce. Následně byly vybrány informace relevantní pro potřeby diplomové práce. Literární rešerše jsou součástí druhé kapitoly práce.

3.2.2. Podnikové materiály

V rámci analýzy společností Intenet Info s.r.o. a Dobrý web s.r.o. jsem se nejprve věnovala zpracování historie společností a získání relevantních informací o společnostech pro účely následných analýz. Tyto informace jsem získala jednak z interních zdrojů společností, které mi byly poskytnuty vedením společností. Dále jsem čerpala informace z údajů dostupných na webových stránkách sledovaných společností a v obchodním rejstříku.

3.2.3. Charakteristika mateřské a dceřiné společnosti

Po prostudování dostupných materiálů byla zpracována 4. kapitola diplomové práce, v níž jsou blíže popsány sledované společnosti. V kapitole se zaměřuji jednak na historii společností, dále pak na předmět podnikání, organizační strukturu a jejich vizi a strategii.

3.2.4. Výběr metod

Jako vhodné metody pro sběr dat byly zvoleny analýzy vnějšího podnikatelského prostředí sloužící k bližšímu seznámení se s okolím společností. Zvolené metody zahrnují STEP analýzu a analýzu konkurence obou společností. Zaměřila jsem se tedy na sběr a analýzu informací o ekonomické situaci v odvětví, ve kterém společnosti podnikají. Také jsem zahrнула konkrétní informace o celkovém stavu ekonomiky v České republice. Jedná se například o údaje o vývoji HDP, zaměstnanosti, průměrné mzdy či vývoj výdajů na internetovou reklamu.

K popisu vnitřního prostředí společností bylo použito vlastních zkušeností a skupinových či individuálních pohovorů se zaměstnanci společností. Dále jsem zvolila analýzu osobnostních typů zaměstnanců ve formě osobnostního dotazníku MBTI. Byl také proveden interní audit společností. Dále budou popsány dotazníkové metody, které byly použity ve standardizované podobě, kdy jsou odpovědi omezeny na volbu z předem připravených kategorií odpovědí.

3.2.5. Analýza vnějšího prostředí

Mezi vnější vlivy determinující podnikovou kulturu patří například geografická poloha a s ní spojená kultura národní, dále pak legislativa a politické preference, ekologie, regionální vlivy, ekonomický systém, sociální systémy, ale také velikost formy, úroveň vědy a výzkumu v dané oblasti podnikání. Patrný je také vliv infrastruktury. V rámci analýzy vnějšího prostředí společnosti je pro účel diplomové práce dostatečná analýza konkurence v odvětví a STEP analýza. [15] Tyto dvě analýzy poskytnou dostatek informací pro relevantní zhodnocení vnějšího podnikatelského prostředí.

STEP analýza

STEP analýza hodnotí vliv faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím účelem je odpověď na 3 otázky z níže uvedených segmentů vnějšího prostředí. [23]

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Společenské / sociálně-kulturní vlivy:

- demografie
- distribuce příjmů
- mobilita obyvatelstva
- životní styl
- úroveň vzdělávání
- přístupy k práci a volnému času

Technologické vlivy:

- vládní výdaje na vědu a výzkum
- nové objevy, vynálezy a patenty
- transfer technologií
- míra zastarávání

Ekonomické vlivy:

- trend vývoje domácího hrubého produktu
- životní cyklus podniku

- nabídka peněz, úroková míra
- inflace
- nezaměstnanost
- dostupnost energie, náklady na ni

Politicko-právní vlivy:

- stabilita vlády
- regulace zahraničního obchodu
- daňová politika
- monopolní legislativa
- ochrana životního prostředí

Po zpracování STEP analýzy dle popsaných kritérií jsem zhodnotila situaci na trhu v rámci analýzy konkurence. Tato obsahuje informace kvantitativního a kvalitativního charakteru. V případě kvantitativních informací se jedná o hospodářské výsledky a příjmy z reklamy konkurenčních subjektů. Kvalitativní informace se zaměřují spíše na obsah a zaměření sledovaných médií.

3.2.6. Analýza vnitřního prostředí

V případě vlivů vnitřního prostředí na podnikovou kulturu patří mezi nejdůležitější historie a stáří společnosti a s tím spojená fáze vývoje, ve které se společnost nachází. Vliv na kulturu má také právní forma společnosti, osobnost zakladatele či majitele a výše majetku společnosti. Záleží také na předmětu podnikání, pozici na trhu, v jaké se společnost nachází, a v neposlední řadě na zaměstnancích, úrovni používaných technologií a struktuře a nastavení procesů. V případě analýzy vnitřního prostředí podniku je tedy ideální provedení interního auditu podniku a dále pak získání informací o personálních typech zaměstnanců v rámci společností a jednotlivých oddělení.

Popis použitých metod následuje v dalších kapitolách.

I. Osobnostní typologie

Pro získání kvantitativních dat v rámci celé společnosti byla v rámci diplomové práce zvolena metoda kvantitativního sběru dat, a to písemné dotazování ve formě dotazníku. Jedná se o dotazník na určení osobnostního typu jedince s názvem MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Tento dotazník, který vznikl na základě díla Carla Junga, byl vyvinut matkou a dcerou Američankami Katharinou Cook Briggsovou a Isabel Briggs Myersovou. Podle tohoto dotazníku vytvořil William Bridges dotazník na určení charakteru organizace OCI (Index Charakteru Organizace / Organization Character Index). S jeho pomocí lze určit charakter konkrétní organizace. Tento dotazník již nebyl v rámci diplomové práce využit.

Oba typy dotazníků vychází ze čtyř dvojic protikladných tendencí. Jedná se o extroverzi versus introverze, smyslové versus intuitivní vnímání, analytické versus citové zpracování a usuzování versus vnímání. Základem teorie MBTI je tvrzení, že každá osobnost odpovídá jednomu z 16 typů. Kategorie jsou založeny na 4 rysech osobnosti, z nichž každý rys se skládá z dvou opačných pohledů - preferencí. Osobnostní typ naznačuje, jak pravděpodobně jednáme v různých životních situacích. Pokud víme více o svém osobnostním typu a osobnostním typu druhých, je snazší komunikace a porozumění v rámci skupiny. Jedním z cílů metody MBTI je pomoci umět si tyto situace uvědomovat. Vědomým přijetím a cíleným rozvojem vlastní osobnosti lze dosáhnout rovnováhy a porozumění. [4] Právě proto byl dotazník MBTI zvolen jako výchozí dotazník pro analýzu sledovaných společností. Osobnosti jsou prvotním stavebním kamenem společnosti. Na základě interakce mezi jednotlivými osobnostními typy vzniká konkrétní typ podnikové kultury.

II. Interní audit společnosti

Jako podklad pro interní audit systému řízení organizace byla využita metodika profesora Trunečka, který ji použil pro zpracování interních auditů u více než dvouset českých organizací. Metodika vychází z předpokladu systémového přístupu k systému řízení podniku, tzn. na podnik je nahlíženo jako na systém složený z několika navzájem provázaných subsystémů. Pro zpracovatele je vytvořen podrobný manuál, který zachovává

jednotnou metodiku za účelem možnosti empirického vyhodnocení. V konkrétním přístupu je využíván model poradenské společnosti Accenture 6b – tzv. model šest bublin. Níže je uvedena charakteristika šesti subsystémů systému podnikového řízení dle Trunečka.

Obr. č. 6: Systém řízení podniku, model 6b.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Strategie – Pomocí strategie je definováno zaměření organizace, cíl, kterého má být dosaženo a smysl podnikání. Strategie mohou být definovány i pro jednotlivá oddělení v rámci podniku. Je nutné, aby tyto dílčí strategie byly v souladu se strategií celopodnikovou.

Podnikové procesy - Jedná se o skupiny aktivit seskupených za účelem dosažení konkrétního výstupu, který je dán strategickým záměrem firmy. Aktivity jsou vzájemně logicky provázány a průběžně se vyvíjí.

Kultura – Jedná se o odraz společné vize všech zaměstnanců společnosti. Obsahuje ve společnosti uznávané vzorce chování a sdílené hodnoty. Kultura se materializuje do podoby schopnosti firmy obstát na trhu lépe než konkurence.

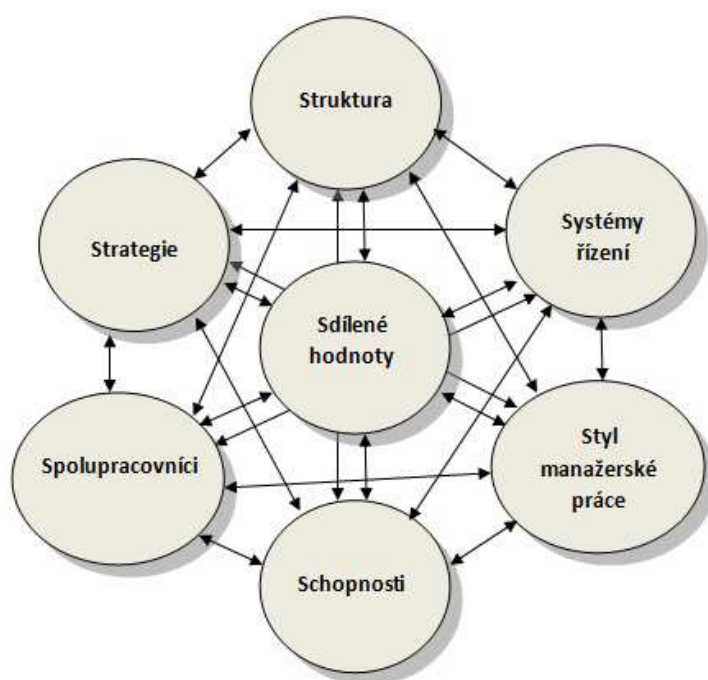
IT architektura – Vyznačuje se schopností společnosti efektivně realizovat veškeré úkoly pomocí automatizace podnikových procesů. Toho lze dosáhnout pomocí integrace podnikových systémů a aplikací tak, aby byly zajištěny relevantní informace ve správný čas na potřebném místě.

Organizační struktura – Popisuje to, jak podnik vypadá. Pro věrné zobrazení reality je nutné, aby vzhledem k dynamičnosti vývoje společnosti byla pravidelně auditována. Snahou je porozumět tomu, co organizace ve skutečnosti dělá, a tyto procesy následně podpořit oficiálním uspořádáním vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

Lidský kapitál – Jedná se o správně nastavený systém náboru, rozvoj pracovních sil a využívaný systém hodnocení a odměňování. Musí dostatečným způsobem podporovat zaměstnance společnosti při plnění jejich úkolů a cílů. Hodnocení a odměňování musí odpovídat zaměření společnosti a pracovní náplni konkrétních zaměstnanců. [16]

Ačkoliv metodika interního auditu vychází z modelu 6b je nutné konstatovat, že ve výsledném hodnocení podniků je vycházeno z předpokladu, že sdílené hodnoty, a tedy podniková kultura, jsou jádrem všech procesů ve společnosti probíhajících. Tomuto tvrzení odpovídá rozborový přístup založený na stanovení a vzájemném ovlivňování sedmi faktorů v rámci modelu „7 S“, navrženém konzultační firmou McKinsey. Jedná se o jeden z prvních modelů, který znázorňuje podnik jako systém vzájemně propojených vnitřních subsystémů. V rámci tohoto modelu jsou analyzovány následující subsystémy, jedná se o **Strukturu společnosti**, její **Strategii**, **Systém řízení** organizace, **Styl** manažerské práce, **Spolupracovníky** a jejich **Schopnosti** a především všemi v organizaci **Sdílené hodnoty**. [6, 17, 18]

Obr. č. 7: Model 7S firmy McKinsey.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

4 Charakteristika sledovaných podnikatelských subjektů, jejich vnitřního a vnějšího podnikatelského prostředí

4.1. Internet Info s.r.o.

4.1.1 Historie

Společnost Internet Info, s.r.o., je jednou z největších mediálních společností českého internetového trhu s širokým portfoliem služeb. Její založení se datuje do roku 1998. Svůj první projekt, kterým se stal server zaměřený na mapování děje na internetové scéně Lupa.cz, představila dne 2. dubna 1998. Tento server si od svého založení vypracoval exkluzivní pozici nejrespektovanějšího zdroje ve svém oboru a v současné době představuje vlajkovou loď společnosti. [24]

Postupem času společnost spustila či odkoupila další servery a její portfolio je v současné době tvořeno servery Lupa.cz, Měšec.cz, Podnikatel.cz, Slunečnice.cz, Root.cz, Zdroják.cz, Digizone.cz, Vitalia.cz, Bomba.cz, provozuje profesionální systém pro měření a analýzu návštěvnosti server Navrcholu.cz, Tuesday.cz, Kupdnes.cz a Dobryweb.cz.

V současné době patří společnost Internet Info k nejznámějším společnostem působícím na českém internetu. Kromě provozování výše uvedených serverů se společnost věnuje konzultační činnosti v oblasti internetového marketingu, pořádání odborných seminářů a konferencí.

K důležitým fúzím v rámci rozvoje firmy došlo nejprve roku 2002. Společnost se spojila se sdružením 4Web, provozovatelem serverů zaměřených především na IT komunitu. V roce 2009, když společnost Internet Info s.r.o. uzavřela dohodu o spojení se sdružením Tuesday Business Network. Toto sdružení podporuje vznik a rozvoj malých a středních podniků, inovace a technologie v České republice a poskytuje na svých setkáních, seminářích a konferencích prostor pro navazování nových obchodních příležitostí.

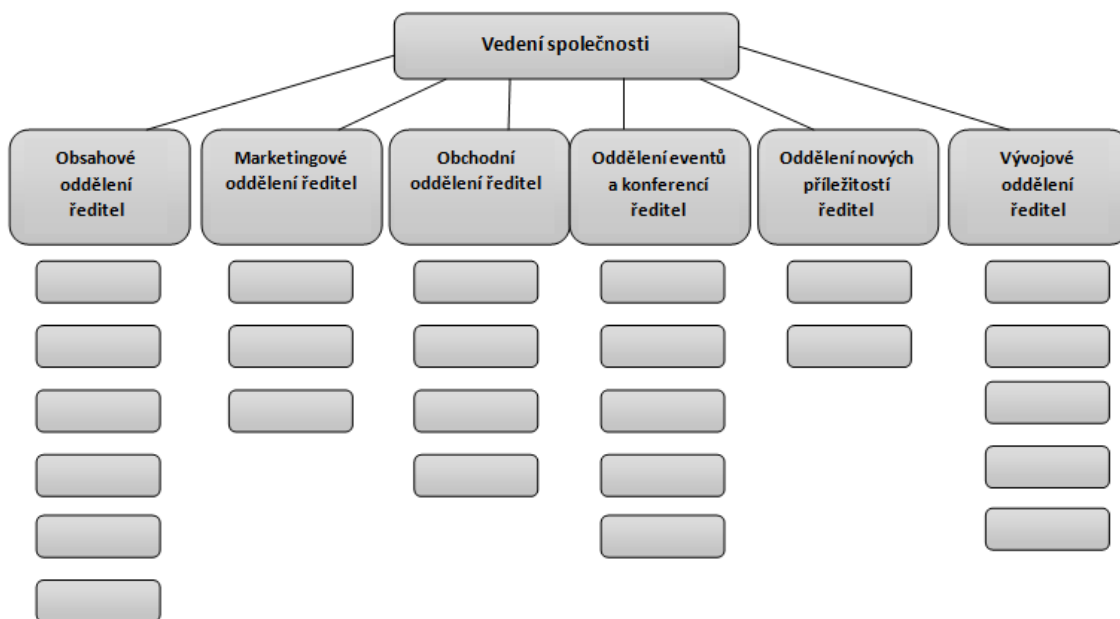
V roce 2001 v rámci přehledu FAST 50, na který společnost Deloitte&Touche zařazuje padesát nejrychleji rostoucích technologických firem ve střední a východní Evropě, obsadila společnost Internet Info s.r.o. v celkovém žebříčku 3. místo. Z českých firem byla vyhodnocena jako nejlepší. Toto ocenění získala společnost i v následujícím roce.

4.1.2 Struktura vedení společnosti

Ředitelem a většinovým vlastníkem společnosti je JUDr. Marek Antoš, který v roce 2001 získal cenu pro internetového podnikatele roku. V současné době působí nejen ve vedení společnosti Internet Info, ale také v oborových sdruženích SPIR (Sdružení pro internetovou reklamu), SVIT a CZ.NIC. Mimo jiné vyučuje i na Právnické fakultě UK. Ve společnosti mají spoluvlastnické podíly ještě další 3 zaměstnanci společnosti, kteří figurují na manažerských pozicích. [24]

V roce 2011 je ve společnosti Internet Info s.r.o. zaměstnáno 27 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Dále společnost využívá služby cca 40 externistů. Tito externisté pracují především na pozicích dodavatelů obsahu pro jednotlivé odborné servery provozované společností.

Obr. č. 8: Organizační struktura společnosti Internet Info s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování.

4.1.3 Předmět činnosti

Přehled činností dle obchodního rejstříku [25]:

- Konzultace a poradenská činnost v oblasti počítačů.
- Vydavatelská činnost.
- Nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.
- Reklamní činnost.
- Zprostředkování obchodu.
- Zprostředkování obchodu a služeb.
- Činnost informačních a zpravodajských kanceláří.
- Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.
- Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti.
- Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software.
- Vydavatelské a nakladatelské činnosti.
- Grafické práce a kresličské práce.
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

4.1.4 Strategie společnosti

V nedávné době proběhla ve společnosti definice nové strategie a byl představen plán na následující dva roky. Strategie byla definována vedením společnosti a představena všem zaměstnancům.

Cílem společnosti Internet Info je profilovat se jako mediální společnost, která tvoří obsah pro chytré lidi, který přináší jednak formou webových serverů, jednak prostřednictvím odborných a společenských setkání. [34]

Společnost si přeje být rozeznávána díky následujícím hodnotám:

- odbornost, znalost komunity a jejích potřeb
- kvalita, prestiž a dotahování detailů
- slušnost, vstřícnost a přátelskost
- průvodce, který čtenáři poradí i se složitými problémy srozumitelnou formou

Plány do budoucna [34]:

- Stát se jedničkou ve specializovaných médiích (konkurence je především ze strany vydavatelství Mladá fronta a Economia).
- Stát se významným pořadatelem odborných událostí.
- V jednotlivých oborech podnikání být s aktivitami v rámci médií a akcí do třetího místa z hlediska významu.
- Zvýšit počet silných oborů ze současných tří na šest.

Ke splnění vytyčených cílů má dopomoci především zlepšení komunikace ve společnosti, všeobecná informovanost zaměstnanců o průběžném plnění cílů, změna a zlepšení pracovního prostředí a zavedení potřebné databázové technologie podporující efektivní koordinaci vazeb na zákazníka a péči o něj.

4.2. Dobrý web s.r.o.

4.2.1 Historie

Dobrý web vznikl v roce 2003 v rámci společnosti Internet Info jako konzultační a poradenská agentura pro optimalizaci webu a internetového marketingu. V roce 2010 (23. srpna 2010) se právně oddělila od firmy Internet Info a stala se tak samostatnou společností na českém internetovém trhu. [22]

Dobrý web se od svého založení stal uznávanou autoritou v oblasti internetového marketingu a optimalizace webových stránek. Agentura pomáhá svým klientům vytvářet obchodně úspěšné a uživatelsky přívětivé webové stránky. V současnosti patří k předním poradenským a konzultačním centrům, které využívají významní klienti z řad obchodních společností, státních institucí, ale i neziskového sektoru.

Hlavními činnostmi konzultační agentury Dobrý web jsou poradenství v oblasti tvorby uživatelsky přívětivých webových stránek, analýzy úspěšnosti a efektivity webů, organizace široké škály odborných školení či konferencí, vydávání srovnávacích studií

trhu, sledování nových trendů v podnikání na internetu a v internetovém marketingu a v neposlední řadě pořádání projektu WebTop100⁶.

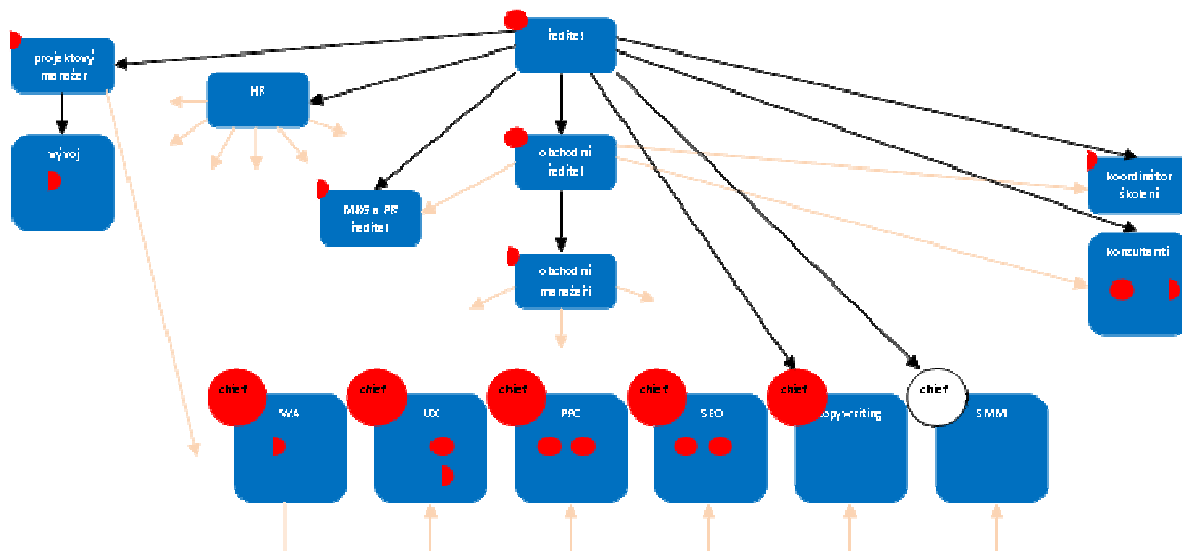
Tým Dobrého webu je tvořen zkušenými odborníky, analytiky a konzultanty, kteří kromě práce pro klienty vytváří i volně dostupné odborné studie, píší odborné články a publikace a přednáší na odborných konferencích.

Cílem agentury je zvýšit obchodní úspěšnost a efektivitu webových stránek svých klientů. Heslo agentury: „Dobrý web, Váš pomocník pro úspěch na Internetu.“

4.2.2 Struktura vedení společnosti

Společnost je z 90 % vlastněna společností Internet Info s.r.o., ta je prezentována především osobou JUDr. Marka Antoše a podíl 10 % patří Ing. Lubošovi Plotěnému, který je zároveň ředitelem společnosti. Ve společnosti je zaměstnáno 20 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr či jako externí zaměstnanci. [33]

Obr. č. 9: Organizační struktura společnosti Dobrý web s.r.o.



Zdroj: Interní materiály společnosti Dobrý web s.r.o.

⁶ **Projekt WebTop100** je jedinou akcí svého druhu. Je zaměřen na webové prezentace firem působících v České republice. Projekt se skládá především ze 3 hlavních součástí: Soutěž WebTop100, Klub WebTop100, Konference WebTop100.

4.2.3 Předmět podnikání

Vznik samostatné živnosti společnosti Dobrý web s.r.o. je datován dne 23. 9. 2010. Obory činnosti, ve kterých společnost podniká [25]:

- Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce
- Výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů
- Zprostředkování obchodu a služeb
- Velkoobchod a maloobchod
- Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
- Činnost informačních a zpravodajských kanceláří
- Pronájem a půjčování věcí movitých
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
- Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
- Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí

4.2.4 Strategie společnosti

Ve společnosti byla v únoru 2011 definována nová strategie a byly představeny vize a cíle na několik následujících let. Strategie byla definována vedením společnosti a představena všem zaměstnancům, kterým je k dispozici. [33]

Cílem společnosti Dobrý web s.r.o. je mít jasně vymezené místo na trhu opírající se o představu, že Dobrý web je agenturou, která se specializuje na pomoc klientům s prodejem online. Společnost si přeje být rozeznávána díky následujícím hodnotám:

- dodávat výsledek – nikoliv službu

- neustálá snaha o zlepšování kvality
- čestná a otevřená komunikace
- proklientský servis

K těmto výsledkům má společnost pomoci především proaktivní nabídka fungujících řešení klientům společnosti. Ať již se jedná o využívání nových trendů a nástrojů či o obchodní model založený na hodinové sazbě za odvedenou práci a odměny za dosažení konkrétních výsledků. Největším potenciálem jsou pro společnost kvalitní a profesionální zaměstnanci s dostatkem zkušeností, kteří jsou ochotni se neustále ve svém oboru zdokonalovat.

5 Rozbor: aplikace vybraných metodických přístupů analýz s cílem porovnat kvantitativní a kvalitativní data a informace o stavu a úrovni podnikové kultury ve sledovaných společnostech

5.1. Analýzy vnějšího prostředí

5.1.1 STEP analýza

Jak již bylo uvedeno v 3. kapitole, v rámci analýzy vnějšího prostředí podniku je nutné analyzovat faktory, které se týkají sociálně-kulturních vlivů, technologií, ekonomiky a politicko-právních vlivů v analyzovaném sektoru podnikání. Mediální společnost Internet Info s.r.o., působící na českém internetovém trhu, je těmito faktory ovlivňována jak v pozitivním, tak v negativním smyslu. Obdobné faktory mají vliv i na společnost Dobrý Web, proto provedená analýza zahrnuje faktory ovlivňující obě společnosti.

Sociálně-kulturní vlivy [21]

Z dostupných údajů žije v České republice přibližně 10 507 000 obyvatel (údaj k 31. 12. 2009), cca 9 mil. obyvatel je ve věkové skupině nad 15 let. Z těchto je ekonomicky aktivních 59 %, tedy cca 5,27 mil. V současné době probíhá sčítání obyvatelstva, které poskytne aktuální údaje o vývoji počtu obyvatel v České republice.

Vzdělání populace ve věkové skupině nad 15 let je v procentuálním zastoupení následující:

17,5 % – základní vzdělání a bez vzdělání

35,8 % – střední bez maturity

33,9 % – střední s maturitou

12,7 % – vysokoškolské

Poměr zaměstnání osob v rámci struktury národního hospodářství:

3,3 % – primární sféra – zahrnuje odvětví zemědělství, lesní hospodářství, rybolov, těžba nerostných surovin

40,5 % – sekundární sféra – zahrnuje zpracovatelský průmysl, stavebnictví, výrobu a rozvod energie, vody, plynu

56,1 % – terciární sféra – zahrnuje nejvíce služeb (obchod, telekomunikace, školství)

ABCDE národní socioekonomická klasifikace

A – Skupina s nejvyšším sociálním statusem ve společnosti, daným vysoce prestižním zaměstnáním a zároveň nejvyššími příjmy.

B – Skupina s nadprůměrnými příjmy, obvykle vyšší management a skupina vyšších profesionálů s minimálně středoškolským vzděláním.

C1, C2 – Skupina s průměrným životním standardem a průměrnými příjmy. Jde o skupinu např. malých podnikatelů a živnostníků, techniků, úředníků a nižších odborníků.

D – Skupina s průměrným až mírně podprůměrným životním standardem. Patří sem např. skupina kvalifikovaných manuálních pracovníků.

E1, E2, E3 – Skupina charakterizovaná podprůměrným životním standardem, kde se nacházejí především neaktivní jednotlivci, tzn. nezaměstnaní, důchodci nebo nekvalifikovaní dělníci apod.

V rámci internetové populace je nejvíce zastoupenou klasifikací D+E s 46% podílem (únor 2009). Dále následuje C (32%) a A+B (22%). Podíl jednotlivých klasifikací je dlouhodobě vyrovnaný. [28]

Technologie

V rámci národního hospodářství má vývoj internetu stoupající tendenci, stejně tak se zvyšuje i objem reklamní inzerce na internetových serverech. Dle údajů SPIRu⁷ internet v roce 2010 inkasoval od domácích zadavatelů reklamy celkem 7,7 miliard korun. Pro rok 2011 je provozovateli internetových médií očekáván meziroční růst ve výši 24 %. Podíl internetu jako mediatypu dosáhl v roce 2010 téměř 13 % z celkových investic do reklamy. Nachází se tak na třetí pozici za televizí a tiskem.

V České republice je za leden 2011 vykazován počet internetové populace ve výši 6 011 909.

Souhrnná návštěvnost serverů vlastněných společnostmi Internet Info s.r.o. v témže období tvoří 1 527 868 unikátních návštěvníků⁸, což reprezentuje zásah 25,41 % internetové populace.

⁷ **SPIR – Sdružení pro internetovou reklamu.** Jedná se o profesní sdružení subjektů působících v oblasti internetové reklamy. Je zadavatelem výzkumu NetMonitoru a monitoringu reklamních výdajů na internetu AdMonitoring.

⁸ **Unikátní návštěvník - Unique User**

Návštěvník, který navštíví webovou stránku v určitém časovém období. Při opakované návštěvě stejným návštěvníkem se jeho návštěva již nezapočítává.

Návštěvnost jednotlivých serverů společnosti je následující:

- Slunečnice: 899 317 unikátních návštěvníků (14,96 % internetové populace)
- Měšec: 323 751 unikátních návštěvníků (5,39 % internetové populace)
- Podnikatel: 238 118 unikátních návštěvníků (3,96 % internetové populace)
- Lupa: 158 310 unikátních návštěvníků (2,63 % internetové populace)
- Digizone: 139 268 unikátních návštěvníků (2,32 % internetové populace)
- Bomba: 135 855 unikátních návštěvníků (2,26 % internetové populace)
- Vitalia: 132 638 unikátních návštěvníků (2,21 % internetové populace)
- Root: 98 357 unikátních návštěvníků (1,64 % internetové populace)
- Na Vrcholu: 32 309 unikátních návštěvníků (0,54 % internetové populace)

Dle Českého statistického úřadu za rok 2008 je vybaveno počítačem téměř 48 % domácností. Údaje za aktuálnější období nejsou v současné době k dispozici. Tento trend má stoupající tendenci, v průměru je možné zaznamenat roční nárůst ve výši cca 5 %. Nejlépe vybaveny jsou domácnosti v Praze a ve východních Čechách. Nejhůře pak domácnosti na severu a severozápadě republiky. [21]

Dostupné údaje z let 2007 – 2009 dokazují, že polovina české populace je na internetu a počet lidí využívajících internet neustále roste průměrným tempem 8,5 % za rok. U mladých lidí do věku 25 let je míra penetrace internetu téměř 100 %. Což znamená, že internetová populace v této věkové skupině nemá již kam růst. Více než polovinu internetové populace tvoří uživatelé ve věku 15-34 let. S přibývajícím věkem procento lidí využívajících internet klesá. Penetrace internetu u osob starších 55 let je pouze 17 %. Je tedy patrné, že největší potenciál růstu má právě tato internetová skupina starších uživatelů, která je v reálné české populaci zastoupena nejvyšším podílem 29 %. [21, 28]

Ekonomika

Dle posledních dostupných údajů Českého statistického úřadu je za rok 2010 opět patrný stoupající trend domácího hrubého produktu. V úhrnu za rok 2010 byl HDP v meziročním srovnání vyšší o 2,3 %. Růst ekonomiky byl zapříčiněn růstem průmyslových odvětví a tržních služeb. Na růst mělo vliv také ekonomické oživení

v zemích hlavních obchodních partnerů. HDP by měl dále růst i v roce 2010. Výše průměrné meziroční míry inflace za rok 2010 byla 1,5 %.

Začátkem roku 2010 ještě mírně rostl počet nezaměstnaných, v posledním kvartálu roku 2010 pak již míra nezaměstnanosti vykazuje mírný pokles. Průměrná míra nezaměstnanosti byla v roce 2010 ve výši 7,3 %. [21]

Politicko-právní

V rámci politicko právních faktorů je důležité dodržování platné legislativy a nařízení společností, které se na standardizaci internetové reklamy zaměřují. Jedná se o podmínky stanovené například společností SPIR či Unii vydavatelů. V rámci těchto sdružení je definován etický kodex internetové reklamy a internetové žurnalistiky. Etický kodex internetové reklamy dle Unie vydavatelů specifikuje inzerci v oblasti erotiky, popisuje neetické chování u tzv. klamavé reklamy, která se na internetu často objevuje formou bannerů. Dále se zaměřuje na skrytou reklamu, u které kodex vymezuje, že reklama musí být zřetelně označena a oddělena od redakčního materiálu, a to i na internetových stránkách. Poslední částí je agresivní reklama, tedy taková, která vyskočí na stránce a nelze ji přeskočit, nutné umístění tlačítka pro vypnutí či přeskočení. [28, 29]

Etický kodex redakcí vydavatelství Internet Info je definován v rámci serverů společnosti. Kompletní kodex, který je součástí přílohy diplomové práce, vymezuje chování redakcí v následujících oblastech:

- Odpovědnost vůči čtenáři
- Obecné zacházení s informacemi
- Zdrojování a citace
- Reklama a PR
- Kontakt se třetí stranou

Mezi zákony a směrnice upravující vydavatelskou činnost či online marketing patří například následující zákony. [27]

- 121/2000 Sb. – Autorský zákon
- 106/1999 Sb. – O svobodném přístupu k informacím
- 101/2000 Sb. – O ochraně osobních údajů

5. 1.2 Analýza konkurence

V rámci analýzy konkurence společnosti Internet Info s.r.o. bylo provedeno porovnání s hlavními konkurenčními mediálními vydavatelstvími a společnostmi. Na tomto místě je také důležité zmínit, že jedním z impulsů pro osamostatnění společnosti Dobrý web s.r.o. byla konkurence zájmů a nabízených služeb. Obě dvě společnosti se zabývají internetovým marketingem, ale každá má jiný pohled na to, jaké je pro klienty nejvhodnější řešení. Jedná se především o konflikt zájmů mezi reklamou bannerou a PPC reklamou⁹.

Pro Internet Info patří mezi konkurenční společnosti a servery následující [28]:

- **AliaWeb, s.r.o.** – kurzy.cz
- **Centrum Holdings, s.r.o.** – centrum.cz, euro.cz
- **CET 21, spol. s r.o.** – doma.cz, galerie.cz, nova.cz, tn.cz
- **Economia, a.s.** – ihned.cz
- **Finance media, a.s.** – finance.cz
- **Impression Media, s.r.o.** – výběr ze serverů - abecedazdravi.cz, abradio.cz, autotube.cz, autoweb.cz, babyweb.cz, bazar.cz, bike-forum.cz, bohemians.cz, business.center.cz, ceskavidea.cz, ceskehry.cz, ceskydomov.cz, cestovatel.cz, dokonalzena.cz, dumfinanci.cz, epizoda.cz, e-pocasi.cz, f1sports, fajnradio.cz, femina.cz, fiftyfifty.cz, filmacek.cz, hokej.cz, hrej.cz, chovatelka.cz, i-bazar.cz, inzerce-kocek.cz, karaoketexty.cz, kidsland.cz, kinoteka.cz, kocarky.cz, kookej.cz, lamer.cz, living.cz, loupak.cz, maminkam.cz, mazlicci.cz, meteocentrum.cz, meteopress.cz, mineralfit.cz, moжебetyinka.cz, moje-rodina.cz, mojetehotenstvi.cz, nasemimi.cz, nhl.cz, o2active.cz, seznamka.cz, smsbrana.cz, sms.t-zones.cz, t-music.cz, topzine.cz, tretivek.cz, tubko.cz, ulekare.cz, vasedeti.cz, vlasy-in.cz, vzory.cz, zkouknito.cz
- **MAFRA, a.s.** - idnes.cz, lidovky.cz
- **Mladá fronta, a.s.** - autorevue.cz, dama.cz, e15.cz, fitweb.cz, lideazeme.cz, maminka.cz, orbion.cz, realit.cz, recepty.cz, sedmicka.cz, strategie.cz, zdn.cz, zeny.cz, zive.cz
- **Ringier ČR, a.s.** - ahaonline.cz, blesk.cz, iabc.cz, reflex.cz

⁹ PPC (Pay Per Click) reklama je součástí internetového marketingu. Jde o způsoby zvýšení návštěvnosti skrze PPC inzerce v internetových vyhledávačích.

- **Sanoma Magazines Praha, s.r.o.** - estranky.cz, kafe.cz, national-geographic.cz, prekvapeni.cz
- **Seznam.cz, a.s.** - email.seznam.cz, horoskopy.cz, hry.cz, iprima.cz, lide.cz, mapy.cz, novinky.cz, pocasi.cz, prima.stream.cz, prozeny.cz, sauto.cz, sbazar.cz, seznam.cz, sfinance.cz, smoto.cz, sms.seznam.cz, spoluzaci.cz, sport.cz, sprace.cz, sreality.cz, stream.cz, super.cz, tv.seznam.cz, ubyvateni.cz

Tab. č. 1: Cena reklamy v lednu 2011 – porovnání skupin médií.

| Skupina médií | Cena reklamy za leden 2011 |
|------------------------|----------------------------|
| Seznam.cz | 113 374 372 Kč |
| Centrum Holdings | 35 801 049 Kč |
| MAFRA | 34 676 586 Kč |
| Mladá fronta | 8 317 901 Kč |
| Ringier ČR | 4 917 510 Kč |
| Internet Info | 4 010 942 Kč |
| Sanoma Magazines Praha | 3 921 791 Kč |
| CET 21 | 3 889 638 Kč |
| Finance media | 2 624 794 Kč |
| Economia | 1 680 040 Kč |
| AliaWeb | 371 823 Kč |
| Business Media | 290 690 Kč |
| Nezapojená média | 12 754 817 Kč |

Zdroj: AdMonitoring – SPIR/MEDIARESEARCH, 01/2011

Vzhledem ke konkurenčnímu prostředí je nutné vyprofilovat servery společnosti tak, aby patřily stále ke špičkám mezi servery s odborným zaměřením a byly známy díky svému kvalitnímu obsahu. Kolem serverů je cílem vytvořit komunitu čtenářů, která pomůže s udržetím vysoké kvality díky svým připomínkám a postřehům.

Pokud se jedná o proklientský servis, je nutné, aby se společnost zaměřila především na komunikaci s klienty. Je důležité klienty poslouchat a dokázat tak lépe posoudit jejich požadavky a přání. Pokud se podaří správně identifikovat klientské požadavky a na jejich základě nabídnou vhodný produkt přímo na míru daného klienta, je zaručena klientská spokojenost a dlouhodobá loajalita.

Z dlouhodobého hlediska nebude společnost Internet Info s.r.o. schopna konkurovat masovým médiím typu Seznam.cz apod., které jsou, díky své velikosti, schopny nabídnou

nižší ceny. Bylo by ale dobře, kdyby byla společnost ze strany klientů akceptována jako dražší, ale velmi kvalitní alternativa, jak dostat do povědomí určité konkrétní cílové skupiny své produkty.

Cílem společnosti je, aby její jméno a tedy značka byly synonymem pro profesionalitu, korektní jednání a nadstandardní služby.

V případě konkurenčního prostředí společnosti Dobrý web s.r.o. je situace následující. Největším konkurentem společnosti je H1.cz, což je poradenská firma poskytující analytické, poradenské, vzdělávací a kreativní služby. Dále pak společnost Ataxo Czech. V porovnání s konkurencí je Dobrý web po odborné stránce v jednotlivých oblastech na stejné či lepší úrovni – výjimkou je SEO¹⁰.

Na základě nastavené strategie se společnost chce v následujících letech stát ziskově nejúspěšnější a nejuznávanější konzultantskou společností v ČR zaměřenou na efektivní prodej online (včetně mobilů). K tomuto cíli by mělo dopomoci stabilní oddělení SEO s jasnými procesy vedoucími k efektivnímu růstu přirozené návštěvnosti webů klientů společnosti. [33]

¹⁰ SEO - Search Engine Optimization - Analýza optimalizace stránek pro vyhledávače

5.2. Analýza vnitřního prostředí

5.2.1 Personální audit

Jak již bylo řečeno, lidé/zaměstnanci tvoří základ společnosti. Právě proto je nutné jim věnovat náležitou pozornost a v případě vedení by měla být patrná snaha, aby byly osobnosti na pracovišti v rovnováze a nedocházelo tak k osobnostním střetům. Jako pomocný prostředek pro zaměstnavatele může být brán i osobnostní dotazník, např. dotazník MBTI. Každá společnost má určitou představu ideálního zaměstnance. Může se jednat o pozitivní přístup k ostatním, optimismus, otevřenost novým věcem apod. Právě soulad těchto osobních hodnot s hodnotami společnosti může pomoci vytvořit příjemné pracovní prostředí pro všechny zaměstnance. Při spokojenosti zaměstnanců dochází zároveň k pocitu hrdosti na společnost, ve které zaměstnanec pracuje, a tedy k její pozitivní prezentaci navenek. Znalost osobnostního typu zaměstnanců je tedy pro manažery společnosti důležitá především pro potřeby motivace a povzbuzení jednotlivců k lepším pracovním výkonům.

Mnou vybraná metoda na hodnocení personálního obsazení společnosti je personální dotazník MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) autorské dvojice Catharine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers.

Tento dotazník byl rozdán téměř všem zaměstnancům společností Internet Info s.r.o. a Dobrý web s.r.o. V rámci společnosti Internet Info s.r.o. nebyl dotazník distribuován externím zaměstnancům tvořeným příležitostnými autory poskytujícími obsah jednotlivým serverům, tito nejsou vzhledem k své nepřítomnosti v kancelářích společnosti a neexistenci pevnějších vazeb se společností pro další průzkum relevantní. Celkem bylo rozdáno či rozposláno 39 dotazníků ve společnosti Internet Info s.r.o. a 12 dotazníků ve společnosti Dobrý web s.r.o. Z těchto dotazníků bylo vyplněno a hodnoceno 30 dotazníků za společnost Internet Info a 6 dotazníků za společnost Dobrý web.

Dosažené procentuální rozdělení osobnostních typů bylo porovnáno s procentuálním zastoupením těchto typů v populaci. K porovnání byly použity informace shromážděné v knize „*Typologie osobnosti pro manažery*“. [4]

Získané výsledky o struktuře osobnostních typů ve společnosti Internet Info s.r.o. jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 2: Procentuální porovnání zastoupených osobnostních typů.

| Typ | Procento populace | Procento zaměstnanců společnosti | Charakteristický představitel | Jedinečná vlastnost |
|------|-------------------|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| INTP | 3% | 6% | Architekt | Logické uvažování |
| INTJ | 2% | 15% | Vědec, budovatel | Nezávislost |
| ENTP | 2% | 0% | Vynálezce | Vynalézavost |
| ENTJ | 2% | 1% | Polní maršál | Vedení |
| INFP | 4% | 4% | Hledač, mnich | Nedirektivnost |
| INFJ | 1% | 7% | Spisovatel, tvůrce | Empatie |
| ENFP | 8% | 6% | Novinář | Optimismus |
| ENFJ | 2% | 14% | Učitel | Přesvědčivost |
| ESFP | 9% | 0% | Bavič | Bodrost |
| ESTP | 4% | 1% | Konferenciér | Nepředvídatelnost |
| ISFP | 9% | 0% | Umělec | Umění |
| ISTP | 5% | 0% | Řemeslník | Zručnost |
| ESFJ | 12% | 7% | Ceremoniář, prodejce | Harmonizace |
| ESTJ | 9% | 4% | Organizátor | Uváživost, zodpovědnost |
| ISFJ | 13% | 17% | Ochránce, strážce | Loyalita |
| ISTJ | 11% | 18% | Správce | Silný a tichý |

Zdroj: Vlastní šetření a Čakrt, 2009.

Pokud hodnotíme osobnostní typy, je jistě prvotním hlediskem, zda se jedná o extrovertní či introvertní typ. Oba dva z těchto typů mají své přednosti a slabiny a jsou tedy vhodné na specifický typ práce, jak bude následně uvedeno. Ve sledované společnosti je převaha introvertních typů, tito tvoří 67% zaměstnanců. Extrovertních typů je pouze 33%. Hodnocení na základě introverze a extroverze je společné pro Internet Info s.r.o. a Dobrý web s.r.o. vzhledem k malému počtu obdržených dotazníků ze společnosti Dobrý web, nelze tedy relevantně hodnotit odděleně. Ovšem vzhledem k právnímu oddělení společnosti v druhé polovině roku 2010 je možné tento nedostatek přehlédnout.

Introverze je charakterizována zachováváním si odstupů a tím, že ve vztazích vyhledávají tito jedinci spíše hloubku než četnost. Z pracovního hlediska preferují spíše komunikaci pomocí psaného textu, dávají přednost tomu, nedávat své emoce, prožitky a zájmy okamžitě najevo a řešit své záležitosti sami. Špatně snášejí nutnost náhle všeho nechat a začít dělat něco jiného, nemají rádi situace, kdy je třeba okamžitě odpovídat, protože preferují raději si výrok nejprve zformulovat.

Extraverze je postojový typ, pro nějž je charakteristický přímý a otevřený postoj k vnějšímu prostředí. Tito jedinci rychle a snadno navazují kontakt, jsou impulsivní a vyhledávají změny a novoty. Z pracovního hlediska preferují pracovat na více úkolech současně a přepínat mezi nimi, dále pak práci v kolektivu, dříve mluví, než myslí, a v případě komunikace s kolegy preferují osobní formu před psanou.

Není tedy jistě náhodou, že v rámci vývojového oddělení je 100 % zaměstnanců introverzního typu. V tomto oddělení je nutnost koncentrace na daný úkol a práce s informačními technologiemi. Je tedy potřeba, aby bylo vše správně zdokumentováno.

V oddělení pořádajícím konference a další eventy je zase patrna převaha extrovertů, a to 67 % extrovertů. V tomto oddělení je nutná komunikace s lidmi a rychlé řešení problémů. Celkem logicky tuto práci vyhledávají spíše lidé extrovertního typu.

V obchodním oddělení, kde je také nutná komunikace s klienty a přesvědčovací metody, je situace poněkud komplikovanější. Pouze 2 zaměstnanci (tedy necelých 29 %) jsou extrovertního typu, ostatní tvoří introvertní typy. Téměř 29 % zaměstnanců tohoto oddělení je typu budovatel (INTJ), který má ze všech osobnostních typů největší dávku sebedůvěry a jedná se o velice individualistický a nezávislý typ.

Ve společnosti je v současné době zaměstnáno 6 pracovníků typu ISTJ, jedná se o typ správce. Jeden další zaměstnanec je hraničním typem mezi ISTJ a ISFJ, tedy správce a ochránce. Celkem je zastoupení tohoto typu ve společnosti ve výši 18 %, oproti cca 11 % tohoto typu v populaci.

V případě typu správce se jedná obvykle o osoby, které jsou popisovány jako racionální, neosobní, logičtí a v praktických věcech rozhodní. V případě vrcholových manažerů ve společnosti je tento typ zastoupen 3 manažery (33 % z vedoucích pracovníků). Jako nadřízení nemají rádi protivení se. Pro podřízené stanovují jasná pravidla chování. Tito lidé nemají od slov daleko k činům. Váží si tradic a celkově se jedná o trpělivé a spolehlivé jedince, kteří se drží pravidel. Schopnost empatie nepatří k jejich silným stránkám.

Při řešení krizových situací si tito lidé zachovávají chladnou hlavu a mají schopnost věci dotáhnout do konce a dodělat vše včas s minimem nákladů, což je pro ně nejlepším doporučením do vedoucích a odpovědných funkcí. Tito lidé potřebují mít vše detailně podloženo a vše musí kontrolovat.

Dalším rozšířeným typem, který je ve společnosti zastoupen, je typ učitel (ENFJ), jedná se o 5 zaměstnanců, kteří reprezentují 18 % ze všech zaměstnanců společnosti. V případě tohoto typu se jedná o jedince, kteří jsou navenek společensky orientovaní, mají nevšední schopnost empatie, vcit'ování se, a jsou ochotni brát na sebe břímě druhých. Toto souvisí s tím, že mají lidi opravdu rádi a disponují velmi dobrým odhadem povahy druhých. Potrpí si na důkladné plánování ať již na denní či dlouhodobější bázi a k jejich silným vlastnostem patří spolehlivost. Jedná se spíše o diplomaty než taktiky. V případě vedení jsou přirozenými vůdci a talent pro vedení uplatňují stejně dobře v pracovních úkolově orientovaných skupinách, jako v případě organizace společenských událostí. Jsou to skvělí motivátoři, inspirátoři a mají rádi týmovou práci. Pro společnost jsou nenahraditelní v období velkých změn, kdy se jedná o pohyb směrem k nepoznanému. V žádné organizaci jich nikdy není dost. „*Jsou něco jako bublinky v sodovce: Nemusí jich být mnoho, ale bez nich to není ono.*“ [4]

Není jistě bez zajímavosti, že ve společnosti Internet Info je tento typ zastoupen 2 zaměstnanci v oddělení eventů a 2 zaměstnanci v obchodním oddělení. Právě v těchto odděleních je nutné mít rád lidi, umět pracovat v týmu a řešit krizové situace.

Je nutné konstatovat, že pouze 16 osobnostních typů nemůže zahrnovat veškeré osobnostní typy v populaci, ale pouze dává představu o některých z charakteristických rysů daného

člověka. Každý se v průběhu svého života vyvíjí a je ovlivňován jednak výchovou v rodině, skupinou kamarádů, úrovní vzdělávání, ale také pracovní skupinou apod. Právě z tohoto důvodu je doporučováno, aby byly jakékoliv osobnostní dotazníky po nějaké době opakovány, a teprve při shodnosti výsledků je možné si člověka „zaškatulkovat“.

V případě společností může být použití osobnostních dotazníků jakousi formou zpestření přijímacích pohovorů. Vedení má tak možnost zjistit, zda daný typ s větší či menší úspěšností do skupiny zapadne, a zabránit tak nechtěným kolizím a problémům. Pokud bude společnost hledat charismatickou, komunikativní osobnost, jak se říká „s tahem na branku“, asi nebude nejlepším kandidátem člověk typu ochránce (ISFJ), ale spíše typ vůdce (ENTJ) či jiný extrovert, například organizátor (ESTJ). Pro ochránce (ISTJ) bude jeho typ předností pro společnost hledající loajální a spolehlivé zaměstnance.

5. 2.2 Interní audit

Interní manažerský audit byl proveden počátkem března 2011. Při auditu bylo vycházeno z mechaniky a výzkumu použitých profesorem J. Trunečkem a jeho kolektivem jako podklady pro interní manažerský audit českých společností. Původní audit probíhal ve třech fázích. První fáze v letech 2002 – 2003, kdy byl proveden audit 50 českých podniků, druhá fáze v letech 2004 – 2005 měla za úkol audit 43 českých podniků a ve třetí fázi v letech 2006 – 2007 byl proveden audit 246 organizací, jejím cílem bylo ověření změny uvedených charakteristik v čase. [31]

Při vyhodnocení auditů proběhlo nejprve hodnocení jednotlivých subsystémů, poté byl hodnocen systém jako celek. Zjištěné charakteristiky jednotlivých společností byly následně zprůměrovány a uvedeny v jejich procentuálním podílu. Právě tento procentuální podíl slouží jako východisko k porovnání společností Internet Info s.r.o. a Dobrý web s.r.o. s ostatními českými společnostmi. Vzhledem k velké míře vzájemné provázanosti společností jsou výsledky auditu obou společností ve většině charakteristik shodné. K právnímu osamocení společnosti Dobrý web s.r.o. došlo ve druhé polovině roku 2010.

Následují výsledky výzkumu společností Internet Info s.r.o. a Dobrý web s.r.o. a jejich porovnání s výsledky výzkumu dle Trunečka.

I. Charakteristika podniku

Bližší charakteristika společností byla uvedena v samostatné kapitole. Obě společnosti jsou vlastněny několika českými vlastníky. Jedná se o společnosti s ručením omezeným bez účasti zahraničního kapitálu.

Ve společnosti Internet Info s.r.o. je cca 60 % zaměstnanců vysokoškolsky vzdělaných, zbylých 40 % má minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. Situace ve společnosti Dobrý web s.r.o. je obdobná, vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců je cca 50 % a 50 % má minimálně středoškolské vzdělání s maturitou.

II. Systém řízení

A. Subsystémy

Strategie:

Ve společnosti Internet Info s.r.o. byla nově definována strategie společnosti pro rok 2011. Strategie vznikla týmovou prací celého vedení. Tato strategie byla nejprve rozposlána formou e-mailu všem zaměstnancům společnosti a je zároveň k dispozici na stránkách intranetu společnosti. Poté proběhla komunikace strategie směrem k zaměstnancům na celofiremním setkání. Rovněž byly komunikovány cíle a strategie jednotlivých oddělení.

Jednotlivá oddělení odvozují své cíle od celopodnikových cílů, a je tedy možno konstatovat, že strategie funguje jako systém. Všechna oddělení se snaží splnit své cíle a tím přispět k úspěšnému splnění společných cílů.

Strategie by v současné době tedy měla být známa všem pracovníkům firmy. Vzhledem k tomu, že je relativně nová, je nyní kladen důraz na používání podnikové strategie především při důležitých koncepčních rozhodnutích. Zda bude strategie také využívána na pravidelné bázi při každodenní práci je otázkou času. Prozatím je strategie dostupná všem zaměstnancům na intranetu společnosti.

Stejná situace je ve společnosti Dobrý web s.r.o., kde byla nově definována strategie počátkem roku 2011.

V porovnání s výsledky, ke kterým dospěl kolektiv profesora Trunečka, je možné konstatovat, že vznik strategie týmovou prací je shodný s 52 % všech zkoumaných

společností. V českých společnostech není zvykem tvorba strategie externí poradenskou firmou, její vznik touto formou deklaruje pouze cca 1 % společností, v porovnání se zahraničím se jedná o jev celkem neobvyklý.

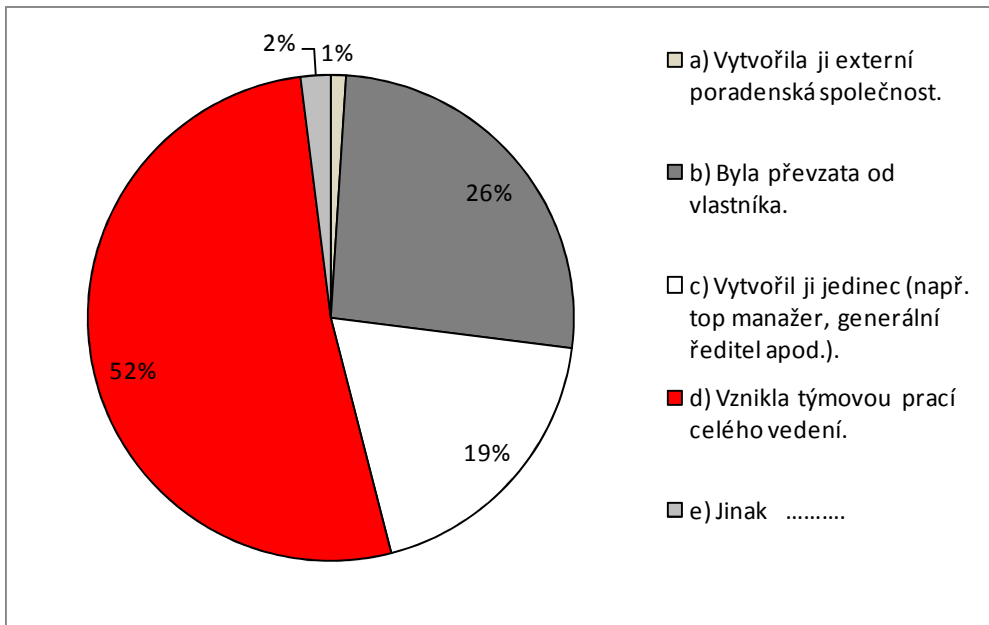
Strategie je známá všem pracovníkům firmy, což odpovídá 40 % všech společností. Jako v 57 % všech společností, pak strategie ve společnosti Internet Info funguje jako systém a od celopodnikové strategie jsou odvozovány strategie dílčí. V téměř 80 % všech společností je strategie využívána při důležitých koncepčních rozhodnutích, takto je strategie využívána i ve společnosti Internet Info. Ve společnosti Dobrý web s.r.o. je, vzhledem k velikosti společnosti, prozatím definována pouze celopodniková strategie.

Výsledky společnosti Internet Info versus výzkum profesora Trunečka – v grafech.

Pozn.: Poměr, kterému odpovídá dosažený výsledek společností Internet Info s.r.o. a Dobrý web s.r.o. je v grafech označen červeně. V případě odlišného zjištění je společnost Internet Info s.r.o. značena červenou barvou a společnost Dobrý web s.r.o. barvou oranžovou. Název grafu odpovídá položené otázce.

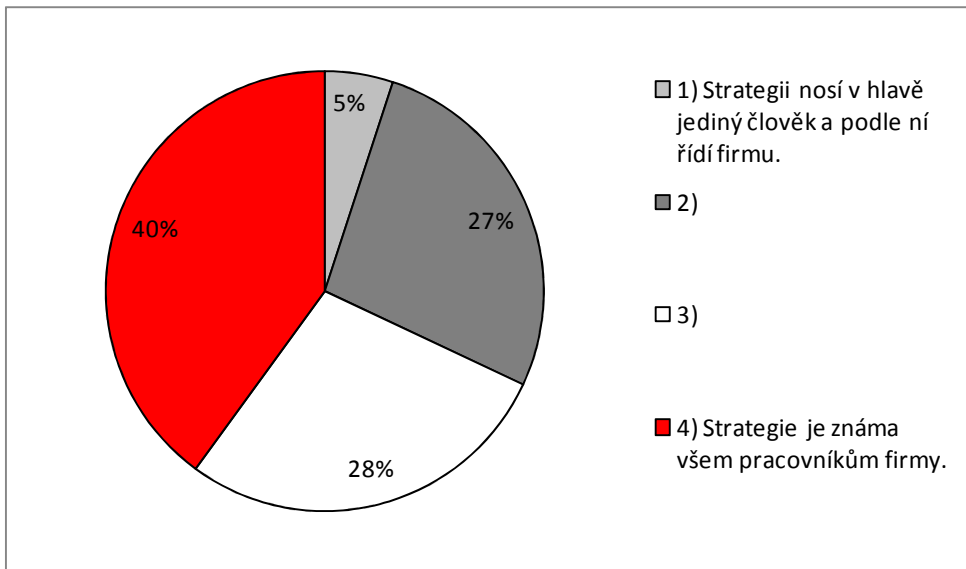
Strategie ve sledovaných společnostech je definována v písemné formě a je známa všem zaměstnancům společnosti Internet Info s.r.o. a stejně tak i společnosti Dobrý web s.r.o.

Graf č. 1: Jak vzniká strategie?



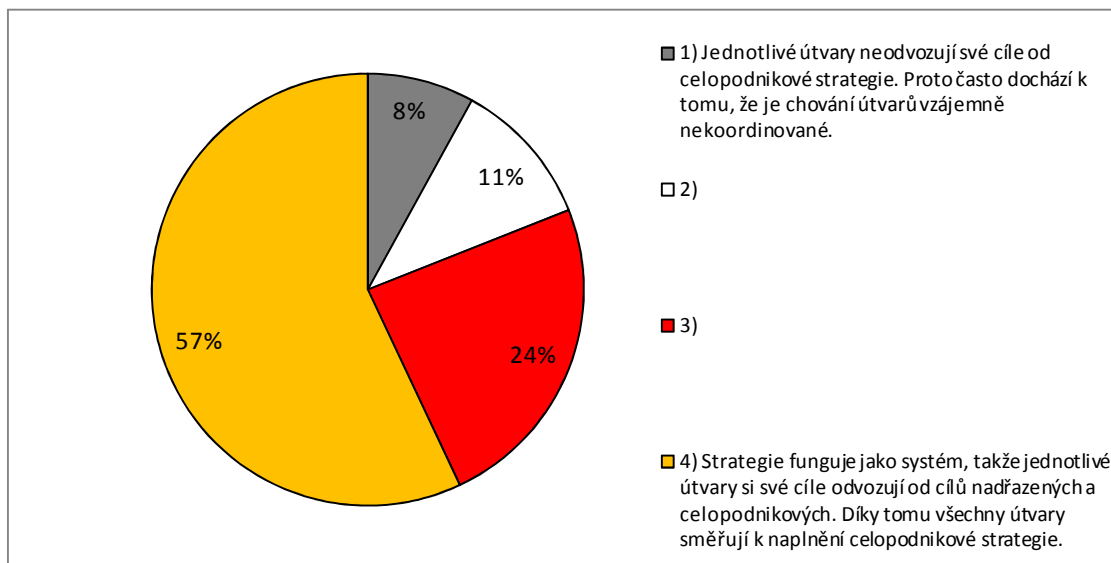
Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 2: Je strategie sdílena všemi částmi firmy?



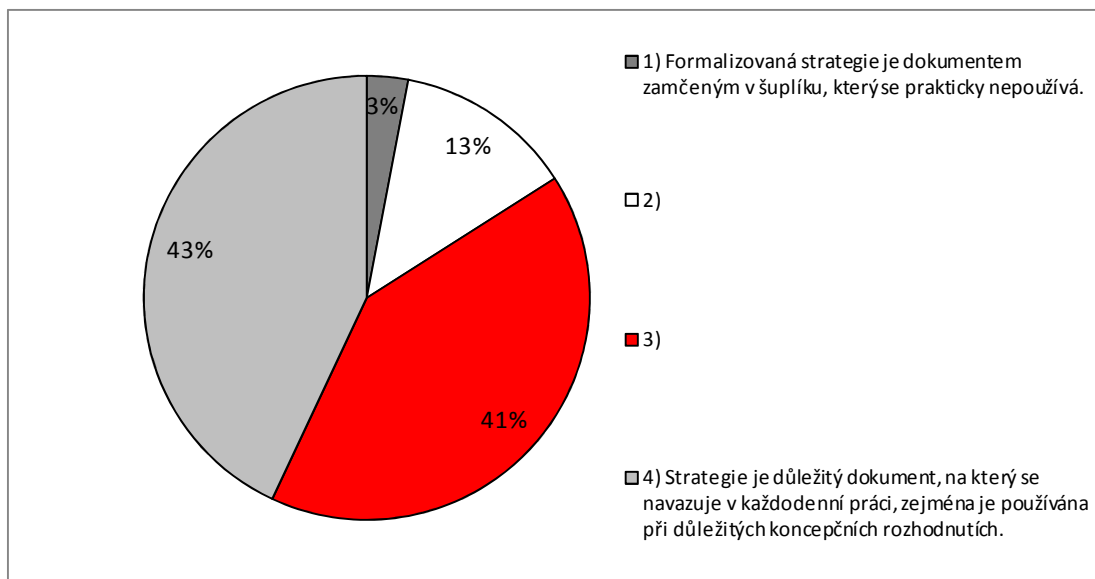
Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 3: Funguje strategie jako systém?



Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 4: Je strategie pouhým svazkem papíru v šuplíku nebo reálně funguje v praxi?



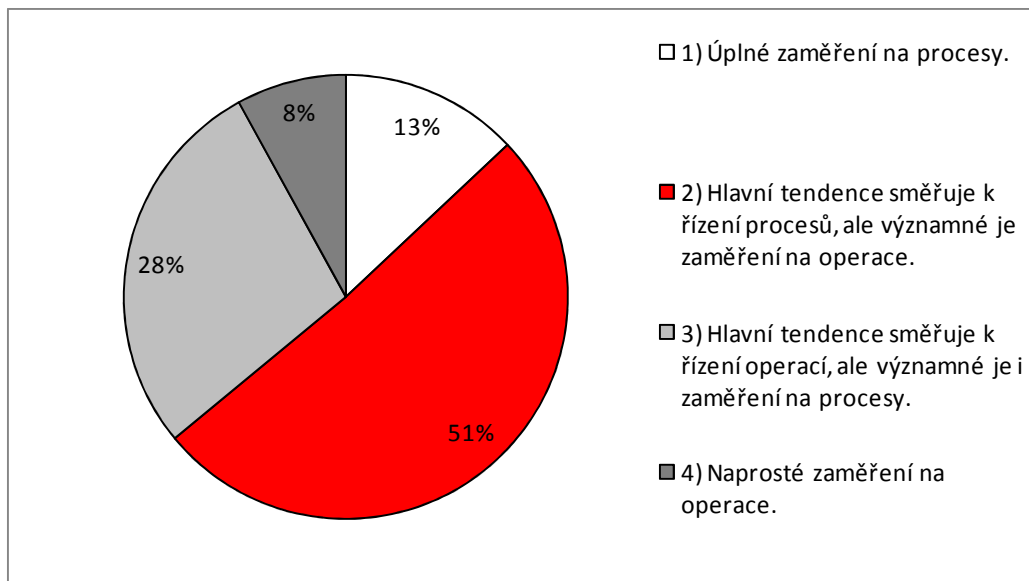
Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Procesy

Kolektiv profesora Trunečka posoudil tendence v přístupu k řízení. Z analyzovaného vzorku firem je patrný posun k procesní orientaci, který je charakterizován zaměřením se spíše než na jednotlivé operace na řízení ucelených procesů. Hlavní tendence v polovině českých firem směřuje k řízení procesů, ale významné je i zaměření na procesy, do této skupiny spadají i sledované společnosti. Toto zjištění umocňuje ještě 28 % společností, které jsou orientovány pouze na procesní řízení.

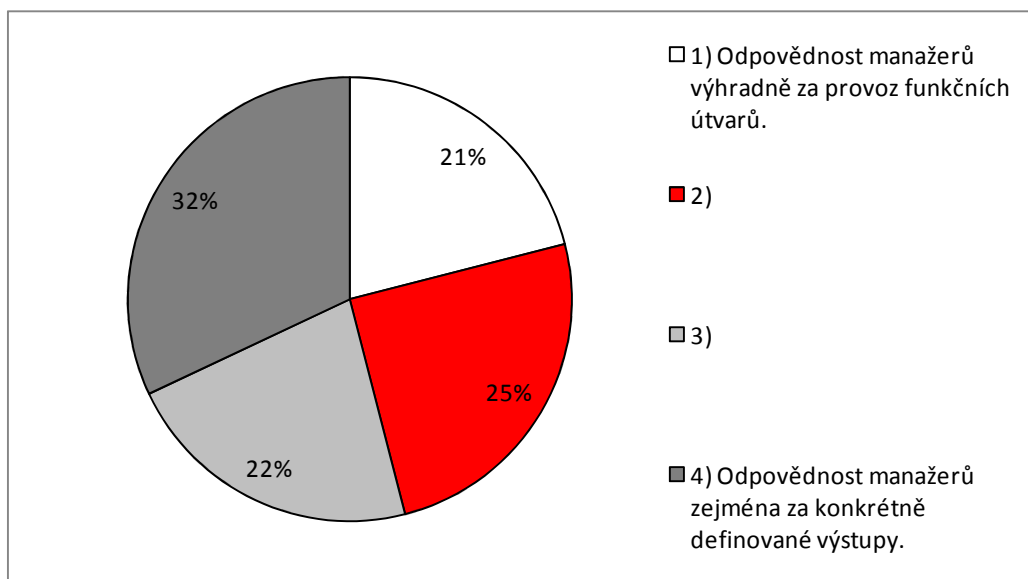
Odpovědnosti manažerů ve společnosti Internet Info jsou zaměřeny spíše na provoz funkčních útvarů. Většina procesů, které probíhají ve společnosti, má konkrétně definovaného vlastníka. Výkonnost procesů ve společnosti není detailněji sledována. Zjištění ve společnosti Dobrý web jsou obdobná.

Graf č. 5: Jaká je většinová tendence v přístupu k řízení ve firmě? Zaměřuje se hlavně na procesy nebo spíše jednotlivé operace?



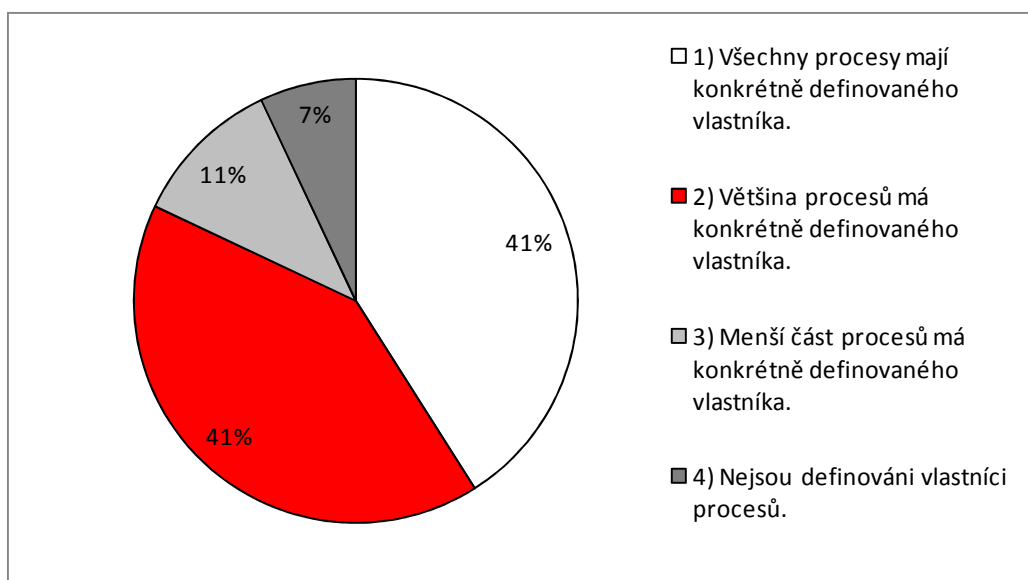
Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 6: Jsou úkoly a cíle manažerů spjaty spíše s řízením pracovníků, kteří mají podobnou funkční specializaci, nebo s řízením skupiny pracovníků složené z více profesí tak, aby na konci jejich práce byl konkrétně definovaný výstup?



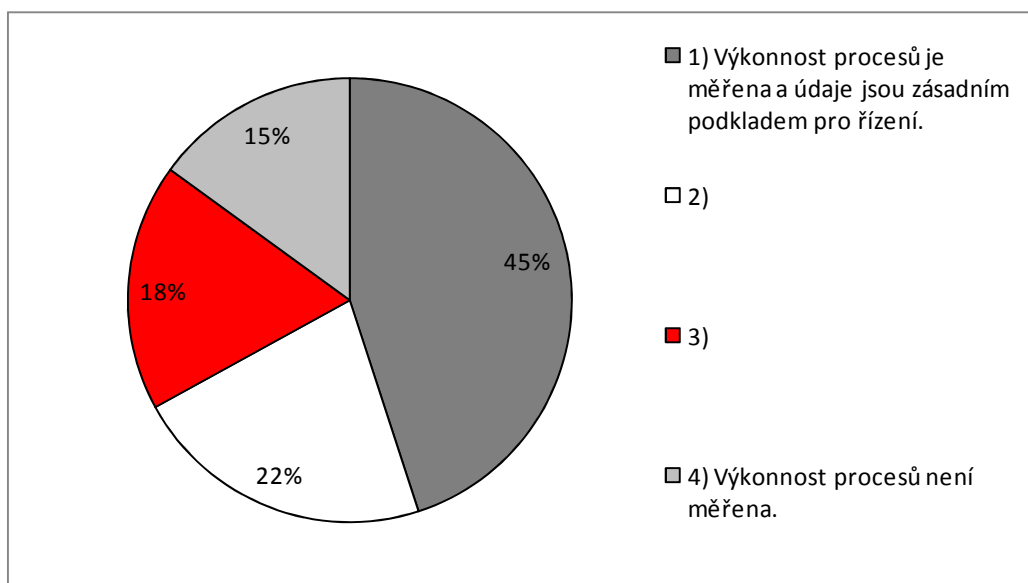
Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 7: Má každý výstup (polotovár) konkrétně definovaného manažera, který zodpovídá za jeho vyprodukování a kvalitu?



Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 8: Pro měření výkonnosti jsou využívány zejména údaje o práci jednotlivých zaměstnanců nebo naopak o výkonnosti jednotlivých procesů?



Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

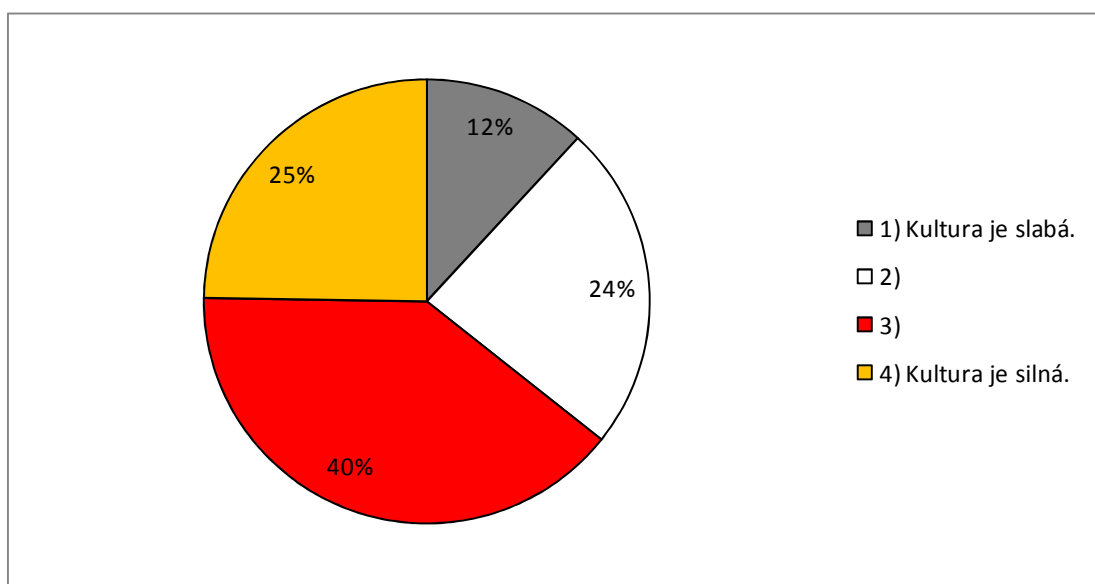
Díky zaměření činnosti společností se v jejich rámci nevyužívají procesy jako výroba, externí logistika, opravárenství či nákup a materiálně technické zabezpečení. Mezi outsourcované procesy lze zařadit správu IT systémů a úklid kancelářských prostor. Ostatní procesy, tedy marketing, obchod, finance a účetnictví, personalistika a vývoj, jsou vnitropodnikovými procesy.

Kultura

Podniková kultura ve společnosti Internet Info je hodnocena jako středně silná. Jsou zde sice nastaveny normy chování a postupy, které jsou všeobecně uznávány, ale nejsou vědoměji usměrňovány. V rámci společnosti došlo v posledních letech k velkým změnám v rámci jednotlivých útvarů. Obchodní oddělení prošlo přirozenou obměnou a došlo k jeho rozšíření. Díky akvizici sdružení Tuesday Business Network došlo k růstu oddělení eventů a konferencí. S příchodem nových zaměstnanců došlo ke střetu dvou rozdílných kultur a k téměř kompletní obměně osazenstva tohoto oddělení. Díky této akvizici došlo také k oddělení marketingového oddělení od oddělení eventů. V současné době dochází k růstu obou oddělení. Fluktuace zaměstnanců se v rámci těchto oddělení snižuje a zdá se, že jsou v současné době tato oddělení stabilizována.

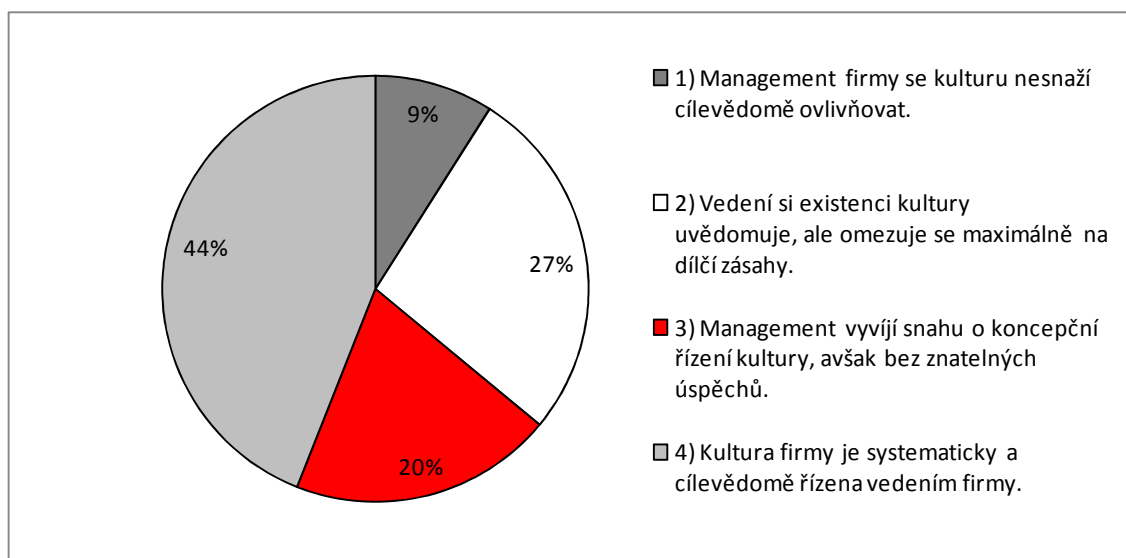
Zaměstnanci společnosti se chovají profesionálně a je patrné nadšení pro práci a snaha podpory růstu společnosti. K hrdosti na společnost jistě přispívá častá exponovanost některých zaměstnanců, především redaktorů redakcí či vedení, ve sdělovacích prostředcích. Společnost se nyní ubírá cestou zaměření se na projekty a jejich kvalitní management. Byl přijat nový projektový manager, který by měl pomoci tyto cíle plnit. Podniková kultura ve společnosti Dobrý web s.r.o. je hodnocena jako silná. Všichni zaměstnanci znají svoji roli a jsou přesně definovány a nastaveny procesy. Je zde patrná hrdost na společnost.

Graf č. 9: Jak je podniková kultura silná? Jsou jednotlivé složky podnikové kultury rozšířeny mezi všemi pracovníky a pevně zakotveny v jejich uvažování a chování, nebo je naopak rozšíření a zakotvení jednotlivých prvků podnikové kultury slabé?



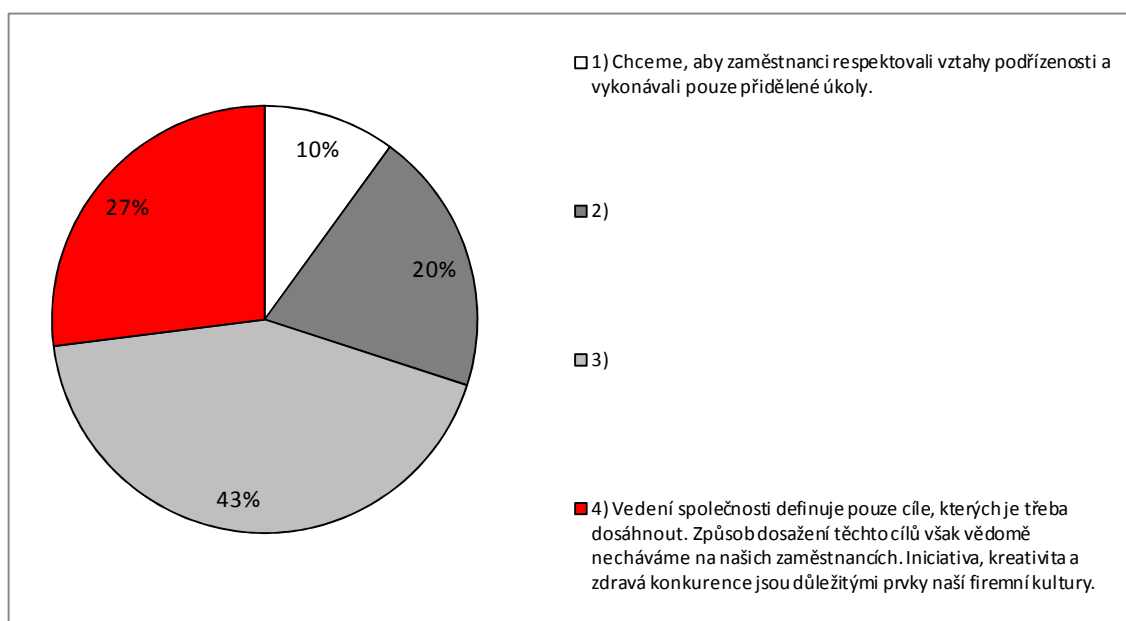
Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 10: Je kultura organizace řízena? Má vedení firmy povědomí a snahu o cílevědomě korigování podnikové kultury?



Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 11: Snažíte se formovat kulturu vaší organizace spíše do podoby rigidní precizně organizované firmy, kde zaměstnanci vykonávají jasně specifikované úkoly, nebo budujete prostředí, kde převažuje pocit důvěry a vzájemného respektu, kde je zaměstnancům dán prostor pro generování vlastních nápadů s možností sebeorganizování, samostatného rozhodování a přejímání zodpovědnosti?



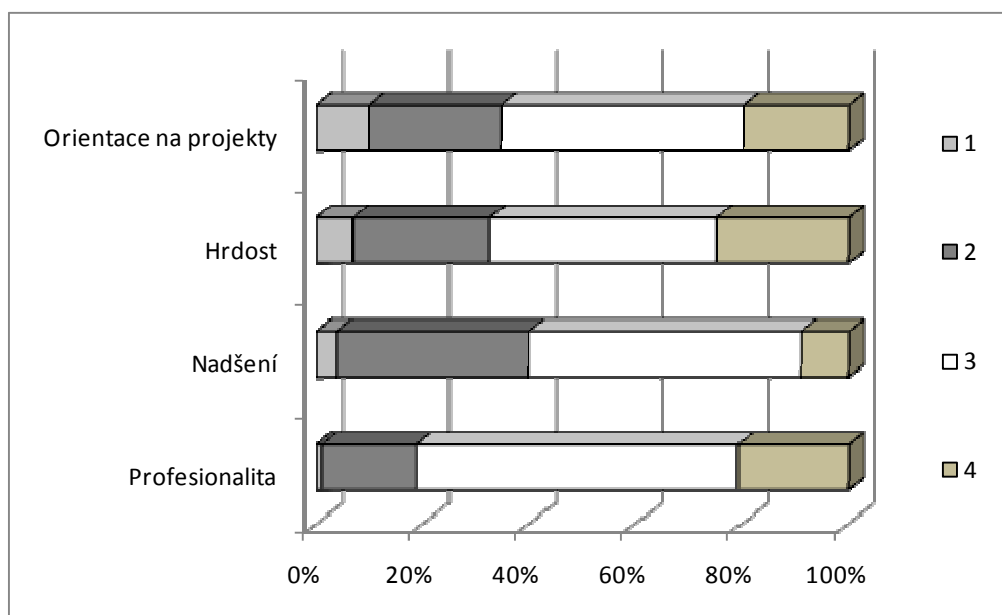
Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Tabulka č. 3: Ohodnoťte na škále 1 (nízká intenzita) – 4 (vysoká intenzita), jak se z hlediska následujících charakteristik chová většina zaměstnanců firmy.

| Známka | Profesionalita | Nadšení | Hrdost | Orientace na projekty |
|--------|----------------|---------|--------|-----------------------|
| 1 | 1% | 4% | 7% | 10% |
| 2 | 18% | 36% | 26% | 25% |
| 3 | 61% | 51% | 43% | 46% |
| 4 | 21% | 9% | 25% | 20% |

Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 12: Ohodnoťte na škále 1 (nízká intenzita) – 4 (vysoká intenzita), jak se z hlediska následujících charakteristik chová většina zaměstnanců firmy.

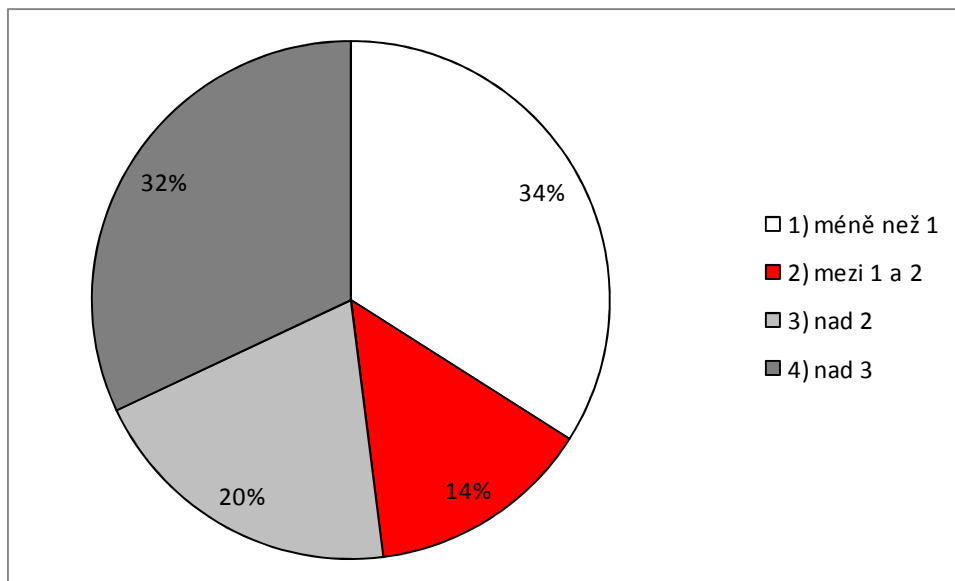


Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

IS architektura

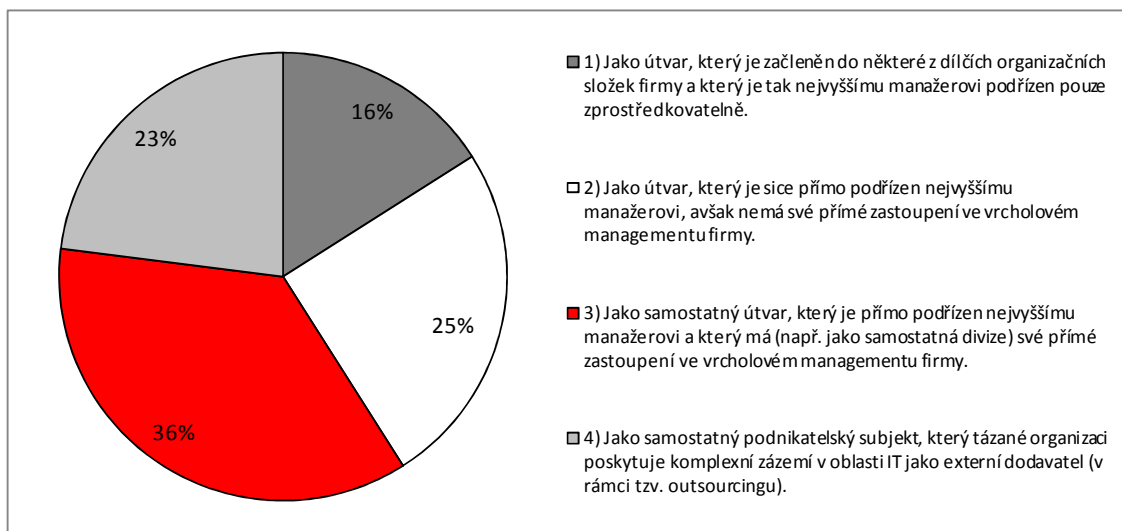
Ve společnosti Internet Info je IS architektura na průměrné úrovni českých společností. V současné době je společnost zaměřena především na tvorbu integrovaného databázového CRM systému. Společnost je vybavena dostatkem počítačů, jejich počet převyšuje 1 na zaměstnance společnosti. Někteří zaměstnanci jsou pro pracovní účely vybaveni vlastním notebookem. Stejným způsobem je vybavena i společnost Dobrý web.

Graf č. 13: Jaký je počet používaných počítačů ve firmě?



Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 14: Existuje ve firmě útvar, který se zabývá využitím informačních technologií? V jaké formě?



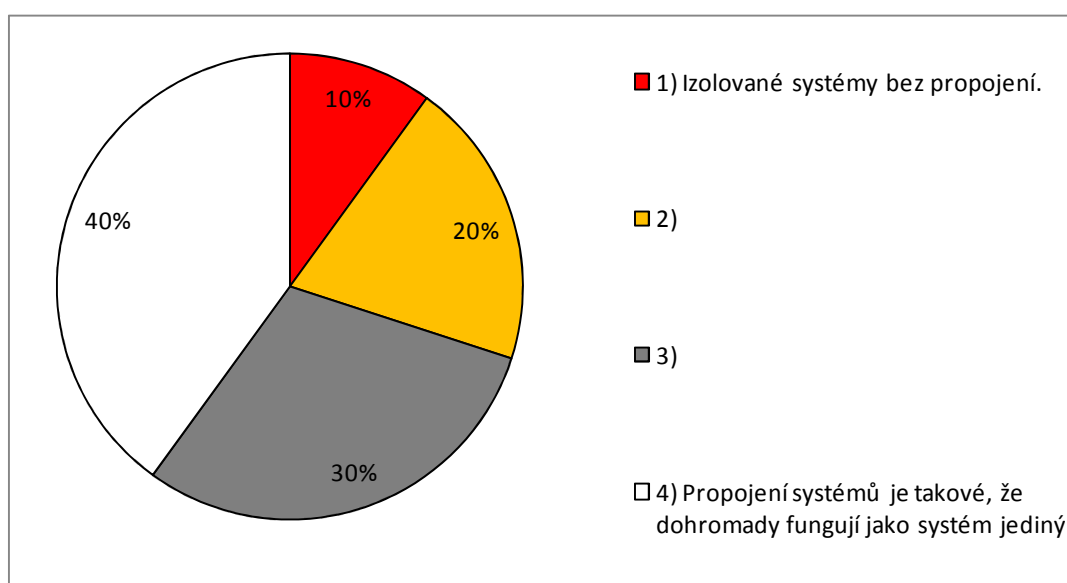
Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Ve společnosti jsou v rámci podnikových procesů komplexně řešeny především aplikace / moduly účetní a pro řízení finančních toků. Minimálně jsou využívány aplikace pro řízení lidských zdrojů. Jedná se o izolované procesy bez vzájemného propojení. V rámci

společnosti nejsou další aplikace využívány, toto je dáno především zaměřením společnosti. Právě neexistence jednotného CRM systému je viděna jako jeden z problémů, které je nutné do budoucna řešit.

Ačkoliv ve společnosti existuje útvar zabývající se využitím informačních technologií jako samostatný útvar a pracuje zde několik specialistů ve vývojovém oddělení, kteří mají na starosti design a funkčnost webových stránek všech serverů společnosti, samotnou IT podporu společnost překvapivě outsourcuje.

Graf č. 15: Jaký je stupeň integrace (propojenosti) jednotlivých systémů?



Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

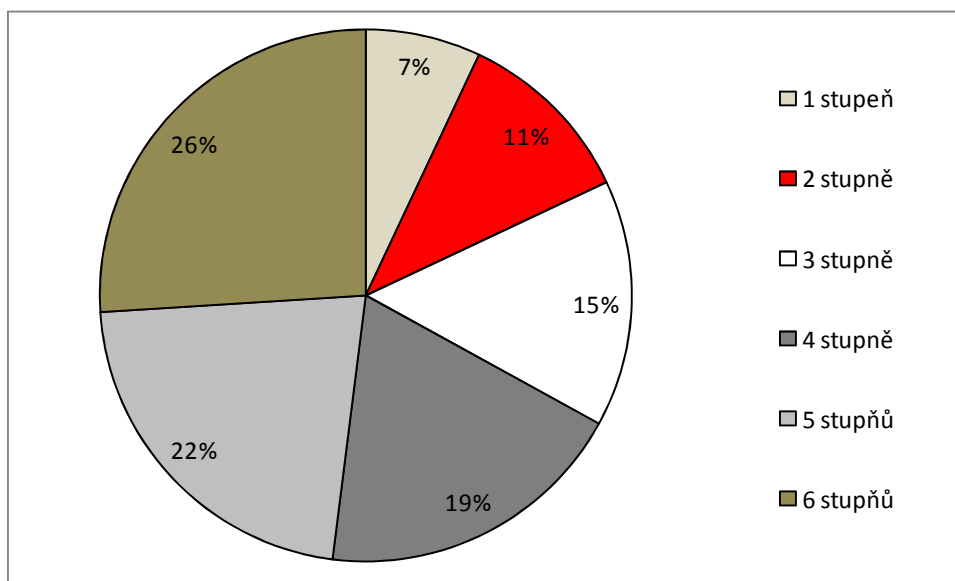
Organizační struktura

Podniková kultura má ve společnosti 2 stupně řízení. Prvním stupněm je vrcholové vedení představováno majitelem společnosti a výkonným ředitelem, druhým stupněm poté manažeři jednotlivých oddělení / útvarů. Tyto oddělení vznikají na základě pracovních procesů a funkcí, které je mohou zabezpečit.

Každý z manažerů jednotlivých oddělení má v průměru cca 5 – 6 podřízených. Tito podřízení dostávají instrukce pouze od svého manažera. Právě týmy v rámci jednotlivých oddělení tvoří základ fungování firmy.

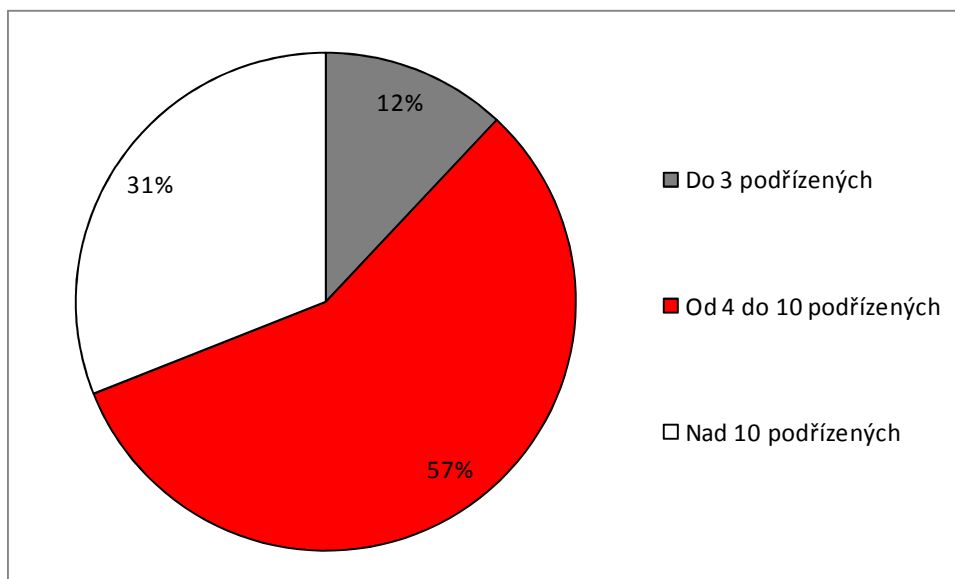
Směr komunikace ve společnosti je především po vertikální linii, tedy po linii nadřízenosti a podřízenosti. Je zde ovšem patrna i existence horizontální komunikace v rámci jednotlivých oddělení. Existuje snaha o rozšíření horizontální komunikace i mezi odděleními a přeneseně tak i o změnu organizační struktury.

Graf č. 16: Jaký je počet stupňů řízení?



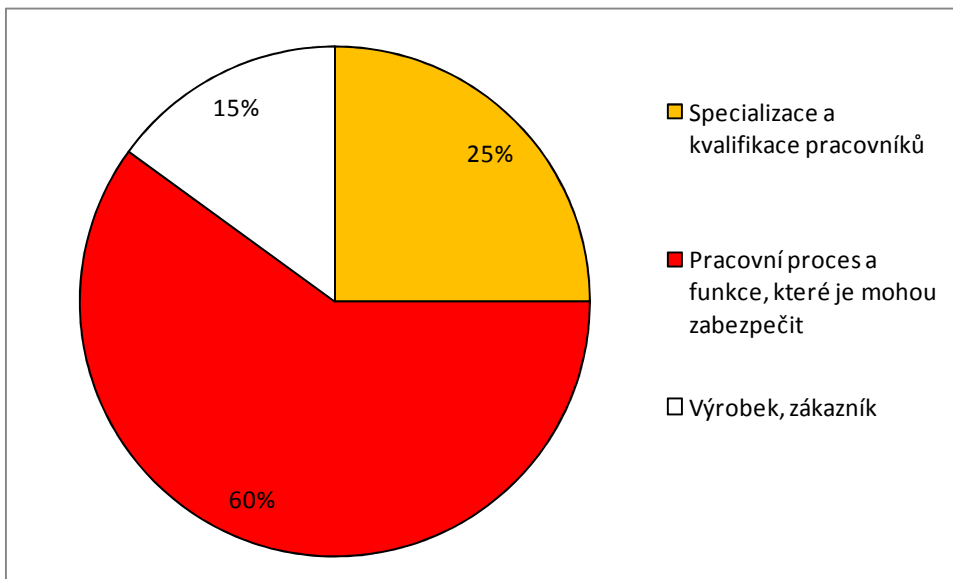
Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 17: Kolik podřízených má v průměru manažer první linie?



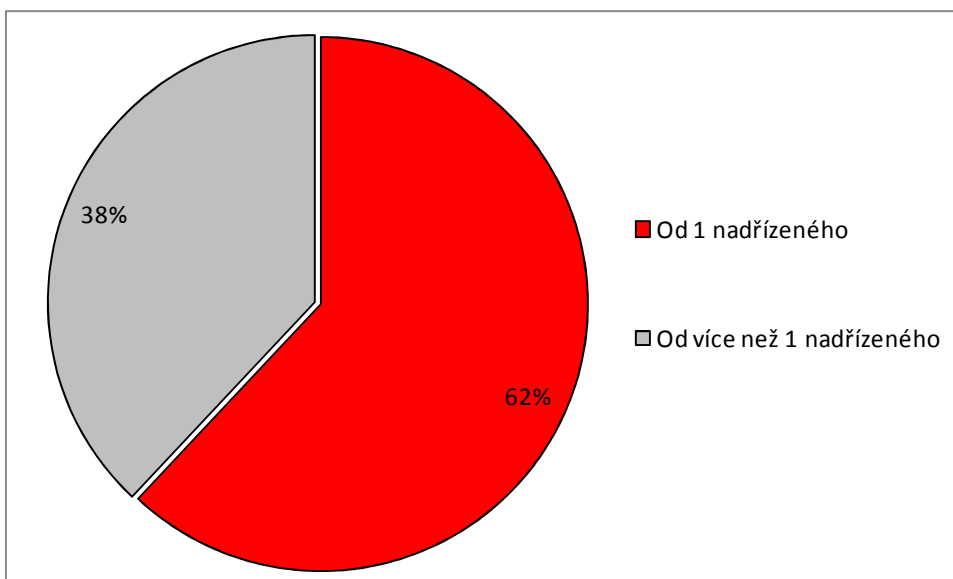
Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 18: Na základě jakého kritéria vznikají útvary?



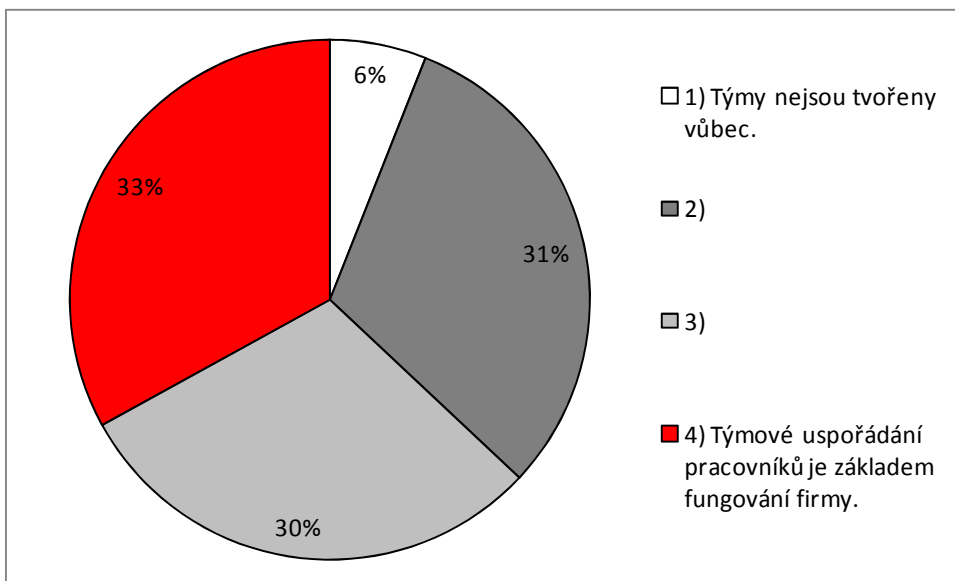
Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 19: Od kolika manažerů dostává podřízený instrukce?



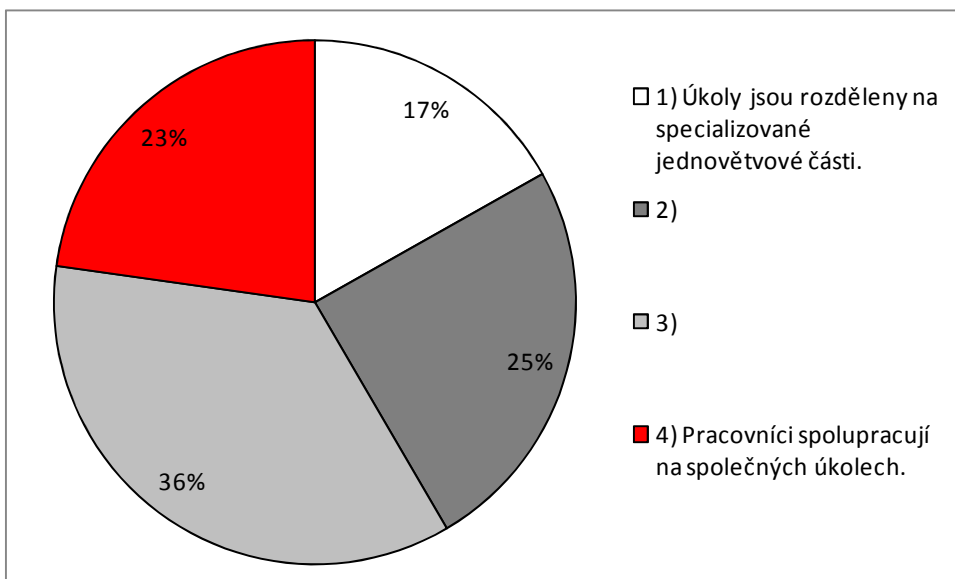
Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 20: Jak intenzivně je využívána týmová práce?



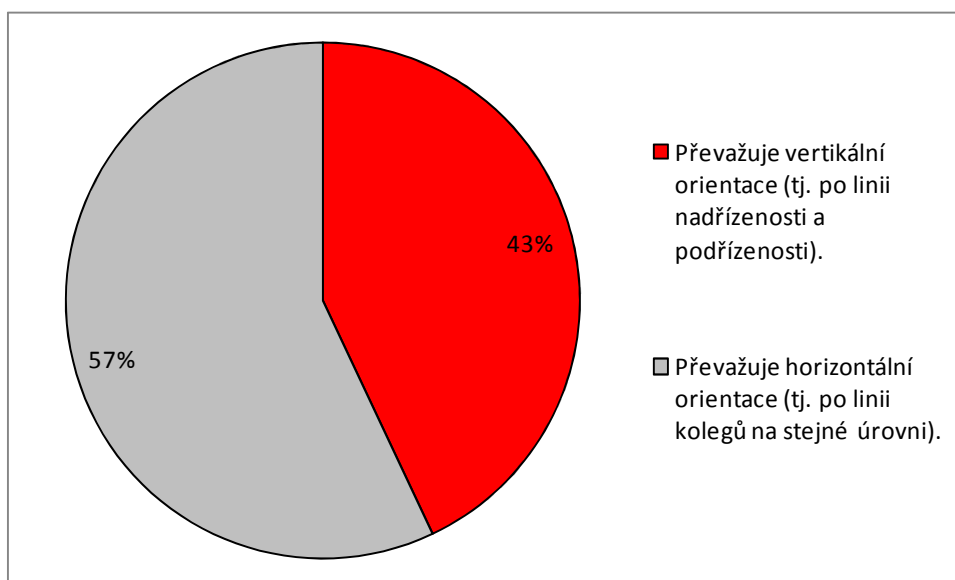
Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 21: Jaká je pružnost organizační struktury?



Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 22: Jaký směr komunikace uvnitř firmy převažuje?



Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Ve společnosti Internet Info s.r.o. je organizační kultura funkčního typu, práce je ve společnosti rozdělena rovnoměrně mezi zaměstnance. Ve firmě proudí informace z větší části vertikálně. Komunikace na horizontální úrovni funguje pouze mezi vedoucími jednotlivých oddělení v rámci pravidelných schůzek vedení.

Ve společnosti Dobrý web s.r.o. existuje typ úkolové kultury. Společnost se skládá spíše z analytiků, jejich vliv je založen spíše na jejich odbornosti než na postavení zaměstnance. Komunikace v rámci společnosti má jak vertikální, tak i horizontální orientaci.

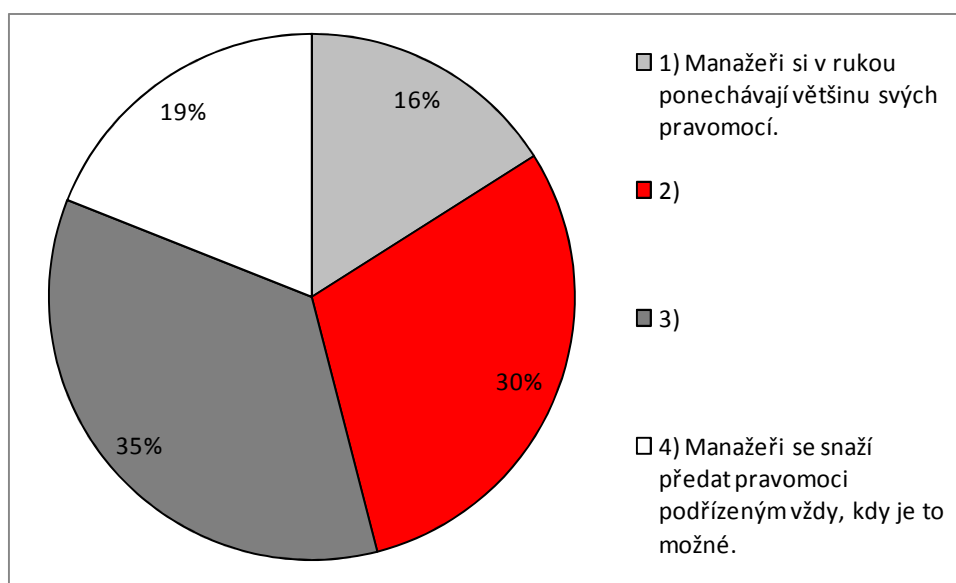
Lidské zdroje

Personální útvar je v rámci společností zaměřen pouze na tzv. personální administrativu, tedy výpočty výše mezd, dodržování předpisů a informovanost zaměstnanců o probíhajících změnách – nábor nových zaměstnanců apod. Je nutné jej více zaměřit na nábor nových kvalitních zaměstnanců.

Ve společnosti neexistuje systém kariérního růstu. Nicméně vedení podporuje snahu o zvyšování kvalifikace či získání jazykových znalostí. Je možné na náklady společnosti studovat cizí jazyky, absolvovat školení obchodních dovedností či se zdokonalovat ve využití různých technologií v rámci specializovaných školení pořádaných dceřinou společností Dobrý web. Celkové náklady na všechny typy školení v roce 2010 byly cca 110 tis. Kč. V průměru na zaměstnance vychází náklady na vzdělání na cca 4 000,- Kč.

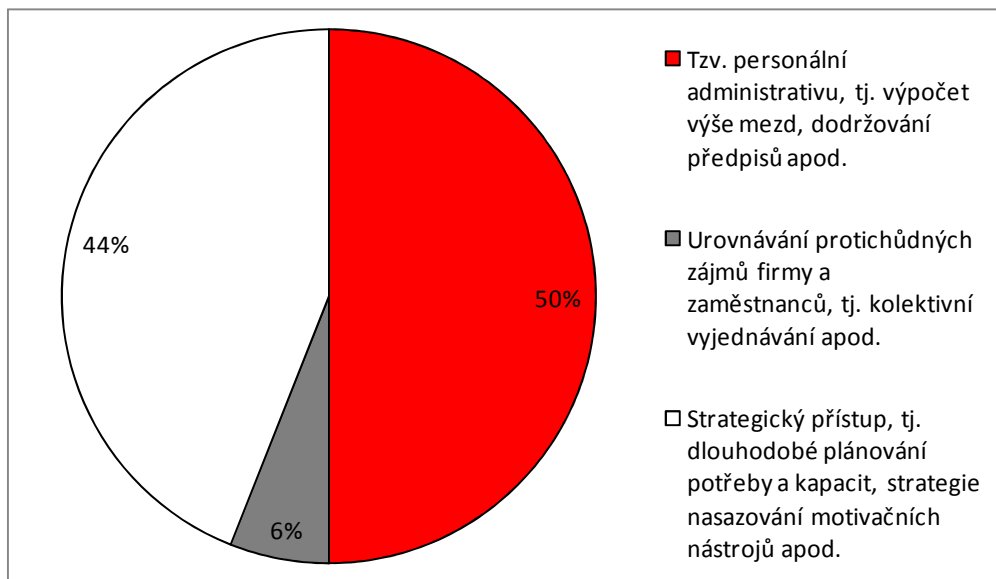
Náklady ve společnosti Dobrý web s.r.o. jsou na podobné úrovni. Všichni zaměstnanci společnosti absolvují školení pořádaná společností pro získání dostateku znalostí o produktech společností nabízených.

Graf č. 23: Jaká je míra delegování pravomocí ve firmě?



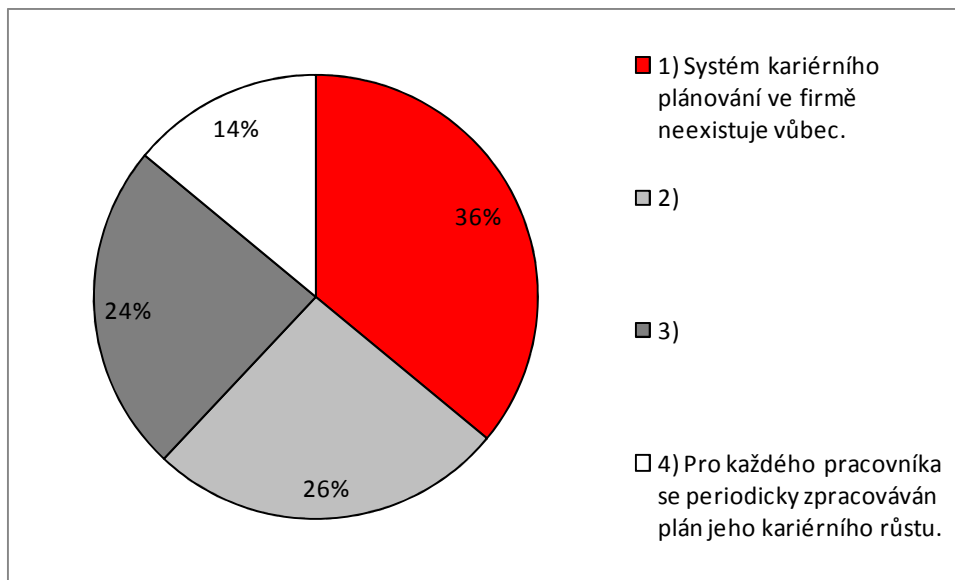
Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 24: Útvar personalistiky a personální práce manažerů ve firmě se zaměřuje především na následující.



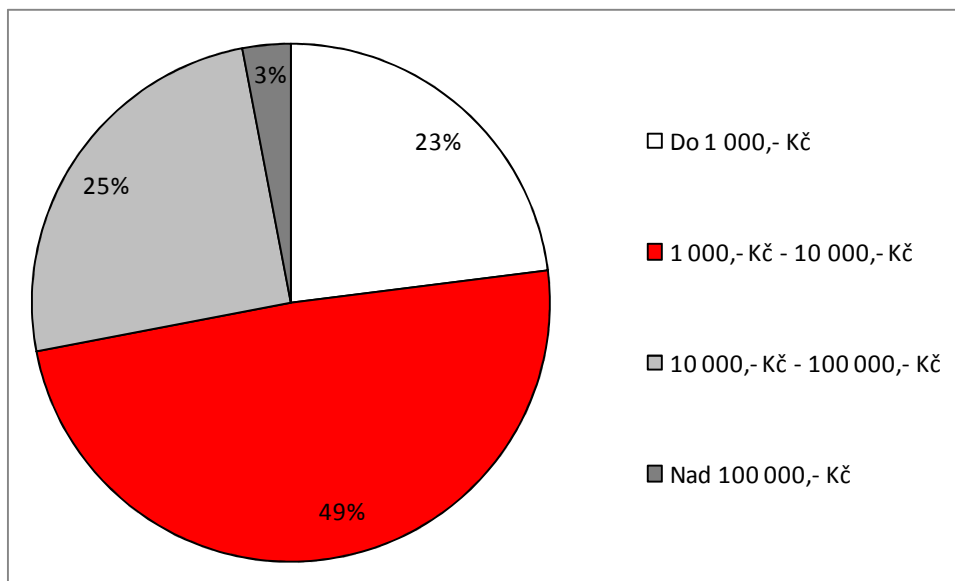
Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 25: Existuje ve firmě formalizovaný systém povyšování a kariérního růstu?



Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

Graf č. 26: Kolik je ročně vynaloženo v průměru na vzdělávání jednoho pracovníka?



Zdroj: Vlastní zpracování dle Truneček, 2004.

B. Techniky řízení

Ve společnosti je využívána pouze technika projektového řízení. Snahou vedení je ji více rozvádět. Ostatní techniky řízení nejsou ve společnosti známy, nebo je pouze minimální znalost pojmu.

C. Synergie

Ve společnosti je minimální provázanost systémů, proto dochází ve společnosti k problémům s přenosem informací a získání relevantních informací v konkrétní okamžik jejich potřeby. Je nutné zrevidovat systémy, které jsou ve společnosti používány, a raději než několik oddělených systémů používat jeden kvalitní systém, který bude přínosem pro všechny zaměstnance i členy vedení společnosti.

Z výsledků interního auditu je patrné, že se společnost řadí mezi průměrné společnosti v České republice. Jsou v nich používány pouze osvědčené a hromadně rozšířené techniky řízení. Díky růstu společností a jejich právní samostatnosti je v současné době patrna snaha o standardizaci a zlepšení používaných procesů, technik a informačního vybavení.

6 Shrnutí poznatků z provedených analýz; návrhy řešení s cílem zdokonalení role podnikové kultury v řízení sledovaných společností

6.1. Shrnutí poznatků

Na základě provedených analýz vnějšího podnikatelského prostředí je patrné, že sledované společnosti podnikají v odvětví, které je stále ve fázi růstu. Existuje zde tedy podstatný potenciál k realizaci zisku, pokud si společnosti udrží své současné renomé a kvality, díky kterým jsou klienty a obchodními partnery kladně vnímány a hodnoceny. Primární snahou by měla být snaha o zlepšení vnímání zaměstnanců jako vysoce profesionálních odborníků a specialistů na danou problematiku. Proto je třeba podporovat zvyšování vzdělání zaměstnanců a jejich znalostní úrovně a mít nastaven takový systém hodnocení a odměn, aby kvalitní zaměstnanci byli loajální ke společnosti a neodcházeli ke konkurenci či na klientskou stranu.

V případě Internet Info s.r.o. byly na základě analýzy vnitřního prostředí společnosti vyhodnoceny následující problematické oblasti, na jejichž zlepšení je nutno pracovat. Jedná se především o zlepšení komunikace ve společnosti, zlepšení pracovního prostředí, zavedení nového databázového systému, zaměřit se na komplexní školení nových zaměstnanců a nastavení systému hodnocení a odměn. Ve společnosti Dobrý web s.r.o. je nutné se zaměřit na kvalitní PR podporu a řešení HR oddělení společnosti.

6.2. Návrhy řešení

6.2.1 Komunikace ve společnosti

Z analýzy osobnostních typů vyplývá převaha introvertních typů (67 %) na úkor typů extrovertních (33 %). Právě tato nesourodost může být také jedním z důvodů minimální existence horizontální komunikace. Pravdou ovšem je, že ve společnosti pracuje cca 15 redaktorů / novinářů, kteří do práce dochází dle potřeby. Toto je dáno místem pobytu v České republice a charakterem vykonávané práce. V případě programátorů a grafiků ve vývojovém oddělení je zase určitá rezervovanost očekávána. V oddělení obchodním,

eventů a marketingu je zastoupení těchto typů téměř shodné, extrovertů je 47 % a introvertů 53 %. Ve společnosti Dobrý web s.r.o. není tento bod problematickým.

V současnosti se ve společnosti Internet Info pracuje na nové verzi intranetu. Do této doby využívaná verze byla již zastaralá a její využívání ze strany zaměstnanců sporadické. Největším úkolem, který stojí před managementem je naučit zaměstnance intranet využívat na denní bázi jako formu komunikace s ostatními zaměstnanci. Je nutné, aby nově představená verze byla pro zaměstnance přínosná a chápali ji jako nástroj, který jim dopomůže k získání potřebných informací. Vzhledem k množství introvertních typů by měla být tato forma komunikace vítanou alternativou.

Z mého pohledu by měla být nová verze uživatelsky přístupná s možností vyhledání informací o minulosti společnosti a plánech, které má společnost do budoucna. V rámci intranetu navrhuji zveřejňovat i příspěvky zaměstnanců personálního charakteru. Můžou představovat například tipy na výlety, dovolené, vybrané fotografie a další zajímavé příspěvky. Zároveň je nutné zaměstnance informovat o probíhajících pracích na projektech, o připravovaných speciálech či tématech v rámci obsahu jednotlivých serverů. Tyto informace jsou důležité především pro marketingové a obchodní oddělení.

Důležitá je také všeobecná informovanost zaměstnanců o průběžném plnění cílů a strategie společnosti. Tento bod by byl ideálně vyřešen správným fungováním a používáním intranetu. Jelikož je v současné době při nábore nových zaměstnanců kladen důraz především na zkušenosti a dovednosti, bylo by vhodné uvažovat o vhodnosti použití osobnostního dotazníku jako součást výběrového řízení. Ne proto, aby byli potenciální zaměstnanci tímto dotazníkem hodnoceni, ale pouze pro představu, jak zapadnou do současného kolektivu.

6. 2.2 Pracovní prostředí

Analyzované společnosti sídlí v pátém patře kancelářské budovy v Praze 6. Budova se nachází v lokalitě s výbornou dopravní dostupností. Ačkoliv je přilehlá ulice hlučná, tento hluk není v budově patrný.

Prostředí se díky velkému openspace nedá považovat za ideální. Pracovní prostředí je příliš hlučné, neexistuje zde soukromí pro případné telefonáty. Pro vnitrofiremní porady, schůzky s klienty a potřeby školení jsou na patře zřízeny zasedací místnosti a učebny, které svůj účel plní bezproblémově.

Nyní probíhají společně s architektem práce na zlepšení pracovního prostředí. Na patře jsou budovány přepážky a pohyblivé stěny, které vytváří alespoň náznak soukromí pro jednotlivé pracovní týmy. Každé oddělení má nyní k dispozici určitou plochu patra pouze pro sebe. Při aktuálním počtu zaměstnanců je současné řešení vhodnou variantou. V případě růstu počtu zaměstnanců budou však stávající prostory neadekvátní a bude tedy nutné situaci přehodnotit.

6. 2.3 Databázový systém

Ve společnosti je využívána databáze v rámci účetního oddělení a databáze zaměstnanců, případně systémy nutné k provozování podnikatelské činnosti společnosti. Jedná se o redakční systém pro vkládání a vydávání příspěvků na internetové servery společnosti. Dále pak o reklamní systém pro nasazování bannerové reklamy, či systém bugzilla na upozornění na přiřazení konkrétních problémů či úkolů konkrétním zaměstnancům společnosti. Ve společnosti Dobrý web s.r.o. jsou využívány analytické systémy společnosti Google.

V současné době ovšem ve společnosti neexistuje databázová technologie podporující efektivní koordinaci vazeb na zákazníka a péči o něj. Neexistence databáze je brána jako velký problém. V případě nemoci či dovolených zaměstnanců je tedy nutné časově náročné hledání, důležité informace nejsou k dispozici v době, kdy je jich potřeba. Tento problém byl již pocíten i ze strany vedení a na zajištění vyhovujícího databázového systému se pracuje.

6. 2.4 Školení nových zaměstnanců

Další problémovou oblastí se jeví školení nových zaměstnanců. V případě příchodu nového zaměstnance do společnosti dostane tento přístupová hesla do potřebných databází, e-mailu a na intranet. Na intranetu jsou k dispozici dokumenty o tom, jak se chovat, co je povoleného a co ne, případně dokumenty o tom, jak se co v oddělení dělá.

Právě tato oblast je pro společnost Internet Info prioritní, na kterou je nutno se do budoucna zaměřit. Seznámení s ostatními spolupracovníky formou kolečka po kancelářích a společného oběda s nejbližšími spolupracovníky je jistě dobré, ale nedostačující. Bohužel převažující systém „Vše, co potřebuješ vědět, se dočteš v dokumentech a pokud nevíš, jak co udělat, tak se zeptej.“ není zrovna ideálním řešením přístupu k nováčkům. Tímto ovšem není myšlena kompletní změna systému, ale jeho doplnění.

V případě příchodu nováčků do společnosti je ideální je během prvního dne seznámit se spolupracovníky a použít právě popsany systém, kdy je používáno studia tištěných dokumentů s pravidly. Dále by však mělo dojít k osobnímu školení. Mnou navrhovaný postup je školení, které bude probíhat ve více kolech v průběhu prvního týdne nástupu do zaměstnání. Jedná se o následující činnosti:

- **Seznámení s historií společnosti, jejího poslání, vize a strategie** (zástupce vedení, případně pověřený pracovník).
- **Procesní školení**, ve kterém dojde k vysvětlení vazeb, které ve společnosti fungují, a procesů, které je potřeba dodržovat (zástupce vedení, případně pověřený pracovník).
- **Produktové školení** zaměřené na seznámení s obsahem jednotlivých serverů společnosti a službami, které společnost pro klienty nabízí (zástupci šéfredaktorů, obsahu apod.)
- **Školení v rámci konkrétního pracovního zařazení** zaměřené na produkty a služby, s kterými bude zaměstnanec v každodenním styku (přímý nadřízený zaměstnanec).

- **Prezentace systému hodnocení a odměn**, zaměstnaneckých benefitů a prezentace cílů, které se od zaměstnance očekávají, a seznámení s procesy, jak těchto cílů dosáhnout. Pokud je používán, pak systém **KPI**¹¹.

Jako **doplňující a podpůrná školení** je možné využít některá ze školení nabízených akreditovanými poradenskými společnostmi. Pouze pro upřesnění, pro zaměstnance je již v současné době možnost využít specializovaných školení organizovaných dceřinou společností Dobrý web s.r.o. V roce 2010 bylo také organizováno školení obchodních dovedností.

Jako doplňující školení je možné zvolit pro skupiny zaměstnanců vhodná školení zaměřená na rozvoj jejich dovedností a znalostí.

- Školení komunikačních dovedností.
- Školení obchodních dovedností.
- Školení time managementu.
- Školení asertivity apod.

Během procesu poznávání nové společnosti a spolupracovníků je vhodnou metodou skupinové posezení se zástupci jednotlivých oddělení. Jde o to, aby měl nový zaměstnanec přehled o tom, kdo ve společnosti pracuje a na jaké pozici. Seznamovací kolečko není tedy tou jedinou variantou, která by se měla volit při nástupu nového zaměstnance. S nadsázkou lze říct, že je dostačující pouze k jakémusi všeobecnému přehledu o lidech a pro to, aby se jedinec ukázal a mohl si dojít udělat kafe bez toho, aby ho někdo vyvedl z kuchyňky a z prostor společnosti.

Ve společnosti Dobrý web s.r.o. je každému nováčkovi přiřazen zaměstnanec, který má jeho zaškolení na starosti. Dále jsou noví zaměstnanci bráni na školení pořádaná společností, aby zjistili více o nabízených produktech a službách a měli tam možnost vytvořit si ucelený pohled na služby, které agentura nabízí. Díky těmto školením se také snáze seznámí se svými spolupracovníky. Samozřejmostí pak bývá společný oběd.

¹¹ KPI - Key Perfomance Indicators - Obecné označení pro systémy, které sledují výkonnost firmy pomocí takzvaných klíčových ukazatelů.

6. 2.5 Systém hodnocení a odměn

Tento problém byl diagnostikován pouze v některých odděleních. Jde zde o nastavení systému hodnocení a odměn tak, aby byl pro zaměstnance motivujícím, aby bylo možné dosáhnout nastavených cílů při troše péle a plnění povinností. Je možné také zvážit použití metody „cukru a biče“.

Jistě se sluší zmínit i systém benefitů, který je ve společnosti nastaven. Pro zaměstnance je možnost návštěvy jazykových kurzů přímo v prostorách společnosti. Dále pak, díky smlouvě s wellness studiem, využívat bezplatně procedury, jako jsou masáže, různé terapie či využití bazénu. Existují zde také zaměstnanecké benefity ve formě nezanedbatelných procentuálních slev v knihkupectvích či specializovaných vydavatelstvích. Společnosti se snaží, aby systém benefitů poskytoval zaměstnancům nadstandardní prožitky.

6. 2.6 PR propagace

Tento problém byl diagnostikován pouze ve společnosti Dobrý web s.r.o., která nemá prozatím na trhu jednoznačně vymezené místo a je různými lidmi chápána velmi rozdílně. Řešením tohoto stavu je systémové PR a jasné vize dalšího směřování společnosti. Na nápravě se v současné době velmi intenzivně pracuje.

7 Závěr

Diplomová práce s názvem „Podniková kultura a sdílené hodnoty – jádro moderních systémů řízení podniku“ je tematicky zaměřena na vliv podnikové kultury na probíhající řídicí procesy v konkrétních společnostech, kterými jsou mediální vydavatelství Internet Info s.r.o. a dceřiná konzultační a poradenská společnost Dobrý web s.r.o.

V teoretické části práce byl kladen důraz na důkladné prozkoumání problematiky podnikové kultury. V rámci literárních rešerší byl vysvětlen pojem podniková kultura a jeho vznik. Bylo popsáno, jak se podniková kultura projevuje, co ji utváří a jaký má vliv na úspěšné fungování jednotlivých společností. Rešerše byly zpracovány s pomocí odborné literatury v českém a anglickém jazyce.

Praktická část práce, probíhající od listopadu roku 2010 do března roku 2011, byla zaměřena na analýzu osobnostních typů zaměstnanců a manažerů sledovaných společností pomocí dotazníku MBTI, který byl použit ve své standardizované formě. Dále byl proveden interní audit společností na základě metodického postupu navrženého profesorem Trunečkem. Doplnující metodou, která byla k předchozím použita, byly individuální rozhovory se zástupci vedení a individuální či skupinové rozhovory se zaměstnanci společností. Tyto analýzy vnitřního podnikatelského prostředí společností byly doplněny také o analýzy vnějšího podnikatelského prostředí. Byla provedena analýza konkurence obou sledovaných společností a dále pak STEP analýza podnikatelského prostředí, které je pro obě společnosti shodné. V praktické části bylo vycházeno z předpokladu, že diagnostika obsahu a síly podnikové kultury je důležitá zvláště pro manažery pro získání relevantních informací a kompetencí, potřebných pro systémové řešení manažerských úloh a rozvojových cílů.

Na základě zpracování teoretických názorů a praktických poznatků z problematiky podnikové kultury bylo definováno několik problematických oblastí, na které je nutné se ve sledovaných společnostech zaměřit. Mezi tyto patří jednak zlepšení pracovního prostředí, profesionalizace nábory a školení nových zaměstnanců, zlepšení komunikace

a lepší přenos informací, kterému může pomoci zavedení kvalitního databázového systému.

Obecně lze konstatovat, že v případě snahy společnosti o dosažení dlouhodobě kvalitní konkurenční pozice hraje podniková kultura velmi podstatnou roli. Je patrné, že podniková kultura, jakožto měkká část řízení společnosti, ovlivňuje podnikovou strategii, styl vedení, nastavení procesů, ale také například organizační strukturu a úroveň znalostí v rámci společnosti. Naopak vše uvedené působí zpětně na kulturu a v průběhu času ji také ovlivňuje a formuje. V každé společnosti tak vzniká individuální kultura, která se během let pomalu vyvíjí a tvoří jádro řízení společností.

Díky své jedinečnosti a individualitě je tedy pro vlastníky a manažery důležité podnikovou kulturu nepodceňovat a snažit se ji cíleně řídit a směřovat požadovaným směrem tak, aby společnosti poskytovala právě onu přidanou hodnotu ve formě spokojených zaměstnanců, konkurenční výhody, stabilní pozice na trhu a ve výsledku tak přispěla k úspěchu a zisku společnosti.

8 Seznam použitých zdrojů

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
2. BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, A. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: Computer press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
3. BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
4. ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009. 257 s. ISBN 978-80-7261-201-7.
5. HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*, Praha: Filosofická fakulta University Karlovy, 1999. 279 s. ISBN 0-07-707474-2
6. KOTLER, P. *Marketing Management*. Děčín: Victoria Publishing, a.s., 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
7. KOTTER, J. P., HESKETT, J.L. *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press, 1992. 220 s. ISBN 0-02-918467-3.
8. KOTTER, J. P. *Vedení procesu změn*. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
9. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2
10. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
11. PŘIBOVÁ, M., et al. *Strategické řízení značky*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2000. 148 s. ISBN 80-86119-27-0.
12. RUSSELL-JONES, N. *Management změny*. 1. vydání. Praha: Portál, s.r.o. 2006. 112 s. ISBN 80-7367-142-5.
13. SCHEIN, E. H. *The Corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 240 s. ISBN 978-0-470-29371-3.
14. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: Aspi, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

15. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vydání, 9. dotisk. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2010. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
16. TRUNEČEK, J. a kol. *Interní manažerský audit*. 1. vydání. Praha: Professional publishing, 2004. 148 s. ISBN 80-86419-58-4.
17. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*, 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
18. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Synergie v moderním managementu*, 1. vydání vydání. Praha: Management press, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.
19. WÁGNER, I. *Systém managementu*, 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 432 s. ISBN 80-210-3972-8

Elektronické dokumenty

20. ČABOUN, P. *Obecné otázky organizační kultury*. [online] [cit. 2011-01-15]. Dostupné z WWW:
<<http://www.agris.cz/vyzkum/detail.php?id=105159&iSub=566&PHPSESSID=3e>>
21. Český statistický úřad. [online] [cit. 2011-02-15]. Dostupné z WWW:
<<http://www.czso.cz/csu>>
22. Dobrý web s.r.o. [online] [cit. 2011-01-30]. Dostupné z WWW:
<<http://www.dobryweb.cz>>
23. HRON, J. *Chování podnikatelských subjektů v tržním prostředí*. [online] [cit. 2011-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.agris.cz/>>
24. Internet Info s.r.o. [online] [cit. 2011-01-28]. Dostupné z WWW:<<http://www.iinfo.cz>>
25. Obchodní rejstřík a sbírka listin. [online] [cit. 2011-01-15]. Dostupné z WWW:
< <http://www.justice.cz/or/>>
26. OJO, O. *Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance*. Business Intelligence Journal, 2009. [online] [cit. 2011-01-27]. Dostupné z WWW:
< <http://www.saycocorporativo.com/saycoUK/BIJ/journal/Vol2No2/article9.pdf>>
27. Sbíрка zákonů. Sagit, nakladatelství ekonomické a právní literatury Ostrava. [online] [cit. 2011-01-20]. Dostupné z WWW:
<<http://www.sagit.cz/pages/zakony.asp?id=3&typ=r>>

28. Sdružení pro internetovou reklamu. [online] [cit. 2011-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.spir.cz/>>
29. Unie vydavatelů. [online] [cit. 2011-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.uvdt.cz>>
30. VACULÍK, M. a kol., *Vybrané pojmy ze sociální psychologie*. Katedra psychologie, Fakulta sociální studií MU, 2006. [online] [cit. 2011-01-15]. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/fss/js06/psy108/Vybrane_pojmy_ze_socialni_psychologie.pdf>
31. TRUNEČEK, J. *Konkurenceschopnosti českých podniků v prostředí nové ekonomiky*. [online] [cit. 2011-01-15]. Dostupné z WWW: <http://projekt-synergie.com/08_vyzkumC.asp>
32. Wikipedie: otevřená encyklopedie. *Kultura*. [online], strana naposledy edit. 2011-03-26. [cit. 2010-12-12]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Kultura>>

Firemní literatura

33. Interní materiály společnosti Dobrý web s.r.o.
34. Interní materiály společnosti Internet Info s.r.o.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost společnosti.

Obr. č. 2: Mocenská kultura.

Obr. č. 3: Funkční kultura.

Obr. č. 4: Úkolová kultura.

Obr. č. 5: Osobní kultura.

Obr. č. 6: Systém řízení podniku, model 6b.

Obr. č. 7: Model 7S firmy McKinsey.

Obr. č. 8: Organizační struktura společnosti Internet Info s.r.o.

Obr. č. 9: Organizační struktura společnosti Dobrý web s.r.o.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Cena reklamy v lednu 2011 – porovnání skupin médií.

Tab. č. 2: Procentuální porovnání zastoupených osobnostních typů

Tab. č. 3: ... jak se z hlediska následujících charakteristik chová většina zaměstnanců firmy.

Seznam grafů

Graf č. 1: Jak vzniká strategie?

Graf č. 2: Je strategie sdílena všemi částmi firmy?

Graf č. 3: Funguje strategie jako systém?

Graf č. 4: Je strategie pouhým svazkem papíru v šuplíku nebo reálně funguje v praxi?

Graf č. 5: Jaká je většinová tendence v přístupu k řízení ve firmě? Zaměřuje se hlavně na procesy nebo spíše jednotlivé operace?

Graf č. 6: Jsou úkoly a cíle manažerů spjaty spíše s řízením pracovníků, kteří mají podobnou funkční specializaci, nebo s řízením skupiny pracovníků složené z více profesí tak, aby na konci jejich práce byl konkrétně definovaný výstup?

Graf č. 7: Má každý výstup (polotovár) konkrétně definovaného manažera, který zodpovídá za jeho vyprodukování a kvalitu?

Graf č. 8: Pro měření výkonnosti jsou využívány zejména údaje o práci jednotlivých zaměstnanců nebo naopak o výkonnosti jednotlivých procesů?

Graf č. 9: Jak je podniková kultura silná? Jsou jednotlivé složky podnikové kultury rozšířeny mezi všemi pracovníky a pevně zakotveny v jejich uvažování a chování, nebo je naopak rozšíření a zakotvení jednotlivých prvků podnikové kultury slabé?

Graf č. 10: Je kultura organizace řízena? Má vedení firmy povědomí a snahu o cílevědomé korigování podnikové kultury?

Graf č. 11: Snažíte se formovat kulturu vaší organizace spíše do podoby rigidní precizně organizované firmy, kde zaměstnanci vykonávají jasně specifikované úkoly, nebo budujete prostředí, kde převažuje pocit důvěry a vzájemného respektu, kde je zaměstnancům dán prostor pro generování vlastních nápadů s možností sebeorganizování, samostatného rozhodování a přejímání zodpovědnosti?

Graf č. 12: ... jak se z hlediska následujících charakteristik chová většina zaměstnanců firmy.

Graf č. 13: Jaký je počet používaných počítačů ve firmě?

Graf č. 14: Existuje ve firmě útvar, který se zabývá využitím informačních technologií? V jaké formě?

Graf č. 15: Jaký je stupeň integrace (propojenosti) jednotlivých systémů?

Graf č. 16: Jaký je počet stupňů řízení?

Graf č. 17: Kolik podřízených má v průměru manažer první linie?

Graf č. 18: Na základě jakého kritéria vznikají útvary?

Graf č. 19: Od kolika manažerů dostává podřízený instrukce?

Graf č. 20: Jak intenzivně je využívána týmová práce?

Graf č. 21: Jaká je pružnost organizační struktury?

Graf č. 22: Jaký směr komunikace uvnitř firmy převažuje?

Graf č. 23: Jaká je míra delegování pravomocí ve firmě?

Graf č. 24: Útvar personalistiky a personální práce manažerů ve firmě se zaměřuje především na následující.

Graf č. 25: Existuje ve firmě formalizovaný systém povyšování a kariérního růstu?

Graf č. 26: Kolik je ročně vynaloženo v průměru na vzdělávání jednoho pracovníka?

Seznam příloh

Příloha č. 1: Loga společností

Příloha č. 2: Oficiální loga serverů provozovaných společností Internet Info s.r.o.

Příloha č. 3: Propagační předměty společnosti Internet Info s.r.o.

Příloha č. 4: Etický kodex redakcí vydavatelství Internet Info s.r.o.

Přílohy

Příloha č. 1: Loga společností

1) Internet Info s.r.o.



Zdroj: Interní podklady společnosti Internet Info s.r.o

2) Dobrý web s.r.o.



dobrýweb

Zdroj: Interní podklady společnosti Dobrý web s.r.o.

Příloha č. 2: Oficiální loga serverů provozovaných společnostmi Internet Info s.r.o.



Zdroj: Interní podklady společnosti Internet Info s.r.o

Příloha č. 3: Propagační předměty společnosti Internet Info s.r.o.

1) Deštník



Zdroj: Interní podklady společnosti Internet Info s.r.o

2) Igelitová taška



Zdroj: Interní podklady společnosti Internet Info s.r.o

Příloha č. 4: Etický kodex redakcí vydavatelství Internet Info s.r.o.

1. Odpovědnost vůči čtenáři

1. Poskytujeme úplné, nezkreslené a pravdivé informace a ve zpravodajském obsahu se snažíme minimalizovat vliv osobních postojů a názorů.
2. Neposkytujeme PR servis a nepíšeme články na objednávku, odmítáme publikovat skrytou reklamu.
3. Poskytujeme prostor všem zainteresovaným stranám, o kterých článek pojednává (nebo alespoň zajistíme, že tyto strany prostor získají, byť nevyužijí) a ctíme pravidla správných citací zdrojů.
4. Vystříháme se všech forem diskriminace.
5. Ctíme presumpci nevinny.
6. Každá uveřejněná informace, která se ukáže jako nepřesná, musí být neprodleně opravena.
7. Vydavatel respektuje zásadu, že do redakčního obsahu médií se nesmí promítat jeho obchodní zájmy.

2. Obecné zacházení s informacemi

1. Informace ověřujeme pokud možno u dvou na sobě nezávislých zdrojů.
2. Článek je publicistický útvar a jako takový může obsahovat osobní názory a vyjadřovat individuální postoj autora, ten však musí být vždy zřetelně odlišitelný od objektivních informací.
3. Vědomé zkreslování informací je zakázáno.
4. Nepoužíváme nepoctivých prostředků k získání informací. Nepoctivost prostředků je zároveň nutné posuzovat s veřejným zájmem na publikování těchto informací.

3. Zdrojování a citace

1. Nepublikujeme informaci na základě jednoho zdroje, pokud by jakkoliv mohla poškodit jinou stranu či subjekt, nebo pokud by se jejím prostřednictvím naše médium mohlo stát nástrojem manipulace tohoto zdroje.
2. Respektujeme právo zdroje na utajení i v případě, že nám z tohoto důvodu hrozí právní či jiné potíže.

3. Žádný člen redakce ani spolupracovník se nesmí dopustit plagiátorství. Při reprodukci jakéhokoli typu obsahu (text, fotografie, video) musí být uveden jeho autor formou adekvátní k rozsahu převzatého materiálu.

4. Reklama a PR

1. Každá informace komerční či inzertní povahy musí být zřetelně odlišena a oddělena od redakční části obsahu. Respektujeme příslušnou legislativu a chráníme dobré jméno našeho média a jeho nezávislost na druhých a třetích stranách.
2. Člen redakce ani spolupracovník nesmí publikovat článek o organizaci či službě, v níž je sám komerčně zainteresován. Výjimkou jsou případy, kdy je jasně deklarovaný kontext vztahu autora a předmětu článku. Takový text však musí splňovat náročnější kritéria ohledně nestrannosti a objektivity a při jeho redakčním zpracování se k němu bude přistupovat přísněji. Případný konflikt zájmů musí vždy u daného tématu autor předem nahlásit šéfredaktorovi.
3. Člen redakce ani spolupracovník nesjednává médiu inzerci, ani neslibuje článek výměnou za inzerci.
4. Člen redakce nepřijímá peněžité ani nepeněžité plnění od subjektů, jejichž zájmem je ovlivnit obsah média ve svůj prospěch. Výjimkou jsou věcné dary, související s výkonem práce redaktora a nepřesahující symbolickou hodnotu.

5. Kontakt se třetí stranou

1. Při pracovním kontaktu se třetí stranou se člen redakce ujistí, že je druhé straně znám jeho novinářský status. Výjimkou může být práce v rámci investigativní žurnalistiky, o takovém kontaktu však musí být informován šéfredaktor.
2. Respektujeme soukromí třetích stran a v citlivých případech vždy zvážíme nutnost použití informací, které by mohly ohrozit soukromí či bezpečnost osob mimo redakci.