Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Analýza firemní kultury

Bakalářská práce

Autor: Michaela Vagenknechtová
Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: Mgr. Robert Čapek, Ph.D.

Hradec Králové duben 2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 29.4.2015 Michaela Vagenknechtová

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Robertu Čapkovi, Ph.D. za metodické vedení a cenné rady v průběhu tvorby práce.

Anotace

Název: Analýza firemní kultury

Bakalářská práce se zabývá analýzou firemní kultury daného podniku a jejího vlivu na efektivitu práce zaměstnanců. Teoretická část práce je zaměřena na shrnutí poznatků o firemní kultuře a její souvislosti s efektivitou. Je zde vysvětlen význam firemní kultury, její prvky, struktura a typologie. V praktické části se autorka soustředí na diagnostiku firemní kultury konkrétního podniku pomocí jak kvalitativních, tak kvantitativních metod. Za zvolené metody zkoumání firemní kultury byly zvoleny analýza dokumentů, nezúčastněné pozorování formou pravidelných návštěv a dotazníkové šetření metodou OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Na základě výsledků jsou navrženy postupy a doporučení ke zlepšení kultury neboli ke zvýšení produktivity práce zaměstnanců.

Annotation

Title: Corporate culture analysis

The bachelor´s thesis deals with corporate culture analysis of particular company and its impact on efficiency of the employees. The theoretical part is focused on the summary of the findings on corporate culture and its connection to efficiency. There is an explanation of the importance of corporate culture, its elements, structure and typology. In the practical part, author focuses on corporate culture diagnostics in the particular company using both qualitative and quantitative methods. The selected research methods are documents analysis, non-participating observation through the regular visits and survey method called OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Pursuant to results, procedures and recommendations for the corporate culture´s improvement or the increase of the employees´ efficiency are suggested.

Obsah

1 ÚVOD 1

2 CÍL A METODIKA PRÁCE 2

3 TEORETICKÁ ČÁST 3

3.1 FIREMNÍ KULTURA, JEJÍ PODSTATA A VÝZNAM 3

3.1.1 Definice 3

3.1.2 Prvky firemní kultury 4

3.1.2.1 Základní předpoklady 4

3.1.2.2 Hodnoty, normy, postoje 5

3.1.2.3 Artefakty materiální 5

3.1.2.4 Artefakty nemateriální 6

3.1.3 Struktura firemní kultury 7

3.1.4 Obsah a síla firemní kultury 8

3.1.4.1 Vznik subkultur v podniku 9

3.1.5 Faktory ovlivňující kulturu firmy 9

3.1.6 Vznik, formování a změna firemní kultury 10

3.1.6.1 Vznik a formování firemní kultury 11

3.1.6.2 Změna firemní kultury 12

3.2 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VLIV NA EFEKTIVITU 13

3.2.1 Vliv síly kultury na výkonnost organizace 13

3.2.2 Vliv obsahu kultury na výkonnost organizace 13

3.2.3 Modely organizační kultury ve vztahu k efektivnosti firmy 15

3.2.3.1 Model D. R. Denisona 15

3.2.3.2 Model B. Quinna a J. Rohrbaugha 16

3.3 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY 17

3.3.1 Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho 17

3.3.2 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho 18

3.3.3 Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků 18

3.4 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY 20

3.4.1 Kvantitativní metody 20

3.4.1.1 Dotazník OCAI 21

3.4.2 Kvalitativní metody 22

4 PRAKTICKÁ ČÁST 23

4.1 PROFIL SPOLEČNOSTI MICRORISC S. R. O. 23

4.1.1 Charakteristika předmětu podnikání 24

4.1.1.1 Vlastní výrobky ... 24
4.1.1.2 Zakázkový vývoj ... 25
4.1.1.3 Distribuce výrobků ... 25
4.2 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY ... 26
4.2.1 Analýza dokumentů ... 26
4.2.1.1 Mise a strategické cíle firmy ... 26
4.2.1.2 Organizační struktura firmy ... 27
4.2.2 Pozorování ... 27
4.2.2.1 Zázemí firmy ... 28
4.2.2.2 Firemní identita ... 29
4.2.2.3 Sponzoring a další projekty ... 29
4.2.2.4 Informovanost a komunikace ... 30
4.2.2.5 Zvyky, rituály a ceremoniály ... 30
4.2.2.6 Péče o zaměstnance ... 30
4.2.3 Dotazník OCAI ... 31
4.2.3.1 Sběr a zpracování dat ... 31
4.2.3.2 Interpretace výsledků dotazníku OCAI ... 31
5 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ... 40
6 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ ... 42
7 SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ ... 43
8 PŘÍLOHY ... 44

Seznam obrázků

Obrázek 1: Grafické vyjádření Scheinova modelu firemní kultury 7
Obrázek 2: Model efektivnosti firmy dle Quinna a Rohrbaugha 16
Obrázek 3: Distribuční síť firmy Microrisc s.r.o. 25
Obrázek 4: Sídlo firmy Microrisc s.r.o. 28
Obrázek 5: Logo firmy Microrisc s. r. o. 29

Seznam tabulek

Tabulka 1: Teoretický model vztahu kultury a efektivnosti firmy dle Denisona 16
Tabulka 2: Výsledné hodnoty - dominantní rysy firmy 32
Tabulka 3: Výsledné hodnoty - vedení firmy 33
Tabulka 4: Výsledné hodnoty - způsob řízení zaměstnanců 34
Tabulka 5: Výsledné hodnoty - soudržnost firmy 35
Tabulka 6: Výsledné hodnoty - prioritní strategické faktory 36
Tabulka 7: Výsledné hodnoty - kritéria úspěchu 37
Tabulka 8: Výsledné hodnoty - celkový profil firmy 38

Seznam grafů

Graf 1: Profil firmy - dominantní rysy firmy 32
Graf 2: Profil firmy - vedení firmy 33
Graf 3: Profil firmy - řízení zaměstnanců 34
Graf 4: Profil firmy - soudržnost firmy 35
Graf 5: Profil firmy - prioritní strategické faktory 36
Graf 6: Profil firmy - kritéria úspěchu 37
Graf 7: Celkový profil firmy 39

1 Úvod

V současné době je pozornost stále častěji věnována firemní kultuře, která je neopomenutelnou součástí každé firmy. Firemní kultura představuje základní hodnoty, normy a postoje, které ovlivňují chování jejích zaměstnanců, celkovou atmosféru podniku a v neposlední řadě i efektivitu práce. Čím více jsou hodnoty, normy a postoje zaměstnanci sdíleny, tím je firemní kultura silnější. Proto je velmi důležité uvědomit si obsah a sílu firemní kultury a formovat je správným směrem.
V případě zjištění nevhodnosti firemní kultury je potřeba její změna, která bývá často dlouhodobého charakteru, vyžaduje velké úsilí managementu a nese v sobě určitá rizika. Aby mohla být firemní kultura formována případně měněna, musí být provedena její kvalitní diagnostika. Ta se opírá o kvalitativní (pozorování, analýza dokumentů, rozhovory, projektivní metody) a kvantitativní metody (dotazníkové šetření).

V této práci je pozornost soustředěna na analýzu firemní kultury a její vliv na efektivitu práce zaměstnanců v konkrétním podniku. Na základě studia odborné literatury budou získány poznatky, které budou aplikovány v praktické části práce. Vlastní výzkum práce bude založený na kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod. Výstupem bakalářské práce bude návrh takových řešení, která povedou ke spokojenosti zaměstnanců a tím i k vyšší efektivitě práce.

2 Cíl a metodika práce

Cílem práce je analyzovat firemní kulturu daného podniku a na základě výsledků navrhnout taková řešení, která povedou k úplné spokojenosti zaměstnanců čili k vyšší efektivitě práce.

Pro úspěšné dosažení cílů bakalářské práce je třeba splnit jednotlivé dílčí cíle stanovené jak v teoretické, tak praktické části práce.

Teoretická část bakalářské práce je založena na studiu poznatků dostupných v odborné literatuře. Nejprve bude třeba stanovit teoretický koncept a následně tak vymezit podstatu a význam firemní kultury, vysvětlit souvislosti mezi firemní kulturou a efektivitou práce zaměstnanců, definovat jednotlivé typologie a vytyčit si metody diagnostiky. Zjištěné poznatky z odborné literatury budou v praktické části podkladem pro jejich aplikaci v konkrétní společnosti.

Praktická část se bude nejprve věnovat profilu dané společnosti – historii, úspěchům a charakteristice předmětu podnikání. Pro vlastní výzkum pak bude zvolena kombinace kvalitativních a kvantitativních metod, konkrétně formou analýzy vnitropodnikových dokumentů, nezúčastněným pozorováním dané firmy a dotazníkového šetření metodou OCAI. Jelikož však neexistuje česká verze tohoto dotazníku, musí být zajištěn jeho překlad. S ním související standardizace však, vzhledem k časové náročnosti tohoto procesu, nebude provedena. Pro účely bakalářské práce dostatečně poslouží překlad profesionální překladatelkou.

Vzhledem k tomu, že metody analýza dokumentů a pozorování jsou spíše subjektivního charakteru, budou sloužit jako doplněk dotazníkové metody OCAI. Na základě použití dotazníku OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) autorů Camerona a Quinna (2006) bude zjištěn dominantní typ firemní kultury daného podniku, rozdíly mezi současnou a preferovanou situací a síla dominující firemní kultury. Výsledky šetření budou podkladem pro návrh změn zajišťujících žádoucí stav firemní kultury.

3 Teoretická část

Teoretická část práce je zaměřena na vysvětlení poznatků, které se vztahují k tématu firemní kultury. V jednotlivých kapitolách této části je vysvětlena podstata a význam firemní kultury, vliv firemní kultury na efektivitu podniku, jednotlivé typologie a způsoby diagnostiky firemní kultury.

3.1 Firemní kultura, její podstata a význam

Dle Nového a Lukášové (2004) je v managementu pojem firemní kultura užíván od sedmdesátých let, populárním se však stal až na počátku let osmdesátých.
Synonymem pro spojení firemní kultura může být také kultura podniková či organizační. V angličtině lze tento termín vyjádřit jako „organizational culture", „corporate culture" či „corporate identity".

3.1.1 Definice

V odborné literatuře lze najít nespočet vysvětlení pojmu firemní kultura. Autoři těchto definic se v určitých bodech shodují, avšak vysvětlení některých okolností a interpretace zůstává jiná. Vybraní autoři si tento pojem vykládají například jako:

- *„soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování"* (Armstrong, 2002, s. 199),
- *„vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich"* (Schein, 1989, In. Nový, 1993, s. 14),
- *„základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace"* (Denison, 1990, In. Lukášová, Nový, 2004, s. 22),

- *„určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“* (Šigut, 2004, s. 9-10),
- *„pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“* (Gordon, 1991, In. Lukášová, Nový, s. 22).

Nový (1993) sjednotil některé společné charakteristiky různých autorů a pojetí:

- firemní kultura obecně není objektivní, naopak je vždy spojena se subjektivní rovinou mezilidských vztahů,
- stanovuje hodnoty a normy skupiny jako celku,
- má *„historicky přechodný charakter“*, závisí na formě a intenzitě vzájemného působení nejen uvnitř organizace, ale také mezi organizací a vnějším okolím,
- je *„výsledkem především procesu učení“*, díky zvoleným cílům můžeme lépe formovat řešení, pravidla a normy organizace,
- je dále spojena s adaptačním procesem; nově příchozí zaměstnanci díky kurzům, školením a dalším programům pochopí smýšlení organizace,
- znamená jednoduchou orientaci uvnitř organizace, řídící pracovníci i zaměstnanci chápou význam určitých skutečností a událostí v podniku.

3.1.2 Prvky firemní kultury

Lukášová a Nový (2004) za prvky firemní kultury považují základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty.

3.1.2.1 Základní předpoklady

„Základní předpoklady jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 23).

Fungují automaticky a nevědomě, z toho důvodu je složité je identifikovat.

3.1.2.2 Hodnoty, normy, postoje

Hodnota je to něco, čemu jednotlivec či skupina přikládají význam, zkrátka je to pro ně důležité. Hodnoty vyjadřují preference obecně a promítají se do rozhodování jednotlivce či organizace. Typickou organizační hodnotou může být například potřeba stále se učit něco nového, zodpovědné chování vůči životnímu prostředí či být nejlepší. (Lukášová, Nový, 2004)

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 57) pokládají za důležitý fakt, že *„vazba mezi hodnotami, které člověk vyznává a způsobem, jakým jedná, není za všech okolností přímočará."* Vysvětlují to na situaci, kdy zaměstnanci podniku vyznávají jako hodnotu spokojenost zákazníka, přesto však jednají v rozporu s tím. Důvodem může být mylná představa o této hodnotě, nebo nepochopení vazby mezi spokojeným zákazníkem a jejich úspěchy ve firmě. Proto je důležité sjednotit hodnoty jednotlivců i firmy.

Postoj vyjadřuje vztah ať už k pozitivním nebo negativním pocitům týkajících se osoby, věci, události či problému (Stahlberg a Frey, 1996, In. Lukášová, Nový, 2004).

Normy chování jsou nepsaná pravidla neboli zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat samotné pracovní činnosti (způsob, jakým jednáme se zákazníky, kvalita odvedené práce), komunikace ve skupině, ale i způsobu oblékání. Pokud se tyto normy ve skupině dodržují, členové jsou „odměňováni", nedodržování se „trestá". Normy chování jsou pro podnik zásadní a ovlivňují celý jeho chod. (Lukášová, Nový, 2004)

3.1.2.3 Artefakty materiální

Kromě produktů vytvářených samotnou organizací, propagačních brožur či propagační předmětů, sem řadíme také architekturu budov a vybavení.

Firemní architektuře a vybavení v dnešní době organizace přikládají velkou důležitost. Tyto prvky mohou firmu výrazně odlišovat od firem konkurenčních, ale také vyjadřovat finanční úroveň či symbolizovat tradici a historii. (Lukášová, Nový, 2004)

3.1.2.4 Artefakty nemateriální

Patří sem jazyk, historky a mýty, hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály (sporné jsou symboly = logo firmy).

Jazyk užívaný v organizaci je velmi důležitým charakteristickým prvkem. Jazyk vypovídá o formálnosti či neformálnosti vztahů panujících v kolektivu pracovníků a je odrazem předpokladů a hodnot zastávaných v organizaci. (Lukášová, Nový, 2004)

Historky jsou zaměstnanci „přibarvené" příběhy, které se v minulosti staly. Vychází sice ze skutečných událostí, často jsou ale různými lidmi podávány různým způsobem, proto dochází k někdy obtížné interpretaci obsahu. Historky jsou pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně atraktivní, proto jsou důležitým ukazatelem firemní kultury a zároveň nástrojem jejího předávání. (Lukášová, Nový, 2004)

Mýty jsou *„určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci."* (Lukášová, Nový, 2004, s. 24). Vznikají z toho důvodu, že zaměstnanci potřebují něčemu věřit. Na rozdíl od historek bývají smyšlené.

Funkce *hrdinů* byla v organizacích zdůrazňována zejména na počátku osmdesátých let. (Peters a Waterman, 1982, Deal a Kennedy, 1982, In. Lukášová, Nový, 2004). Hrdinové představují pro ostatní zaměstnance ztělesnění základních hodnot a v podniku plní následující funkce:

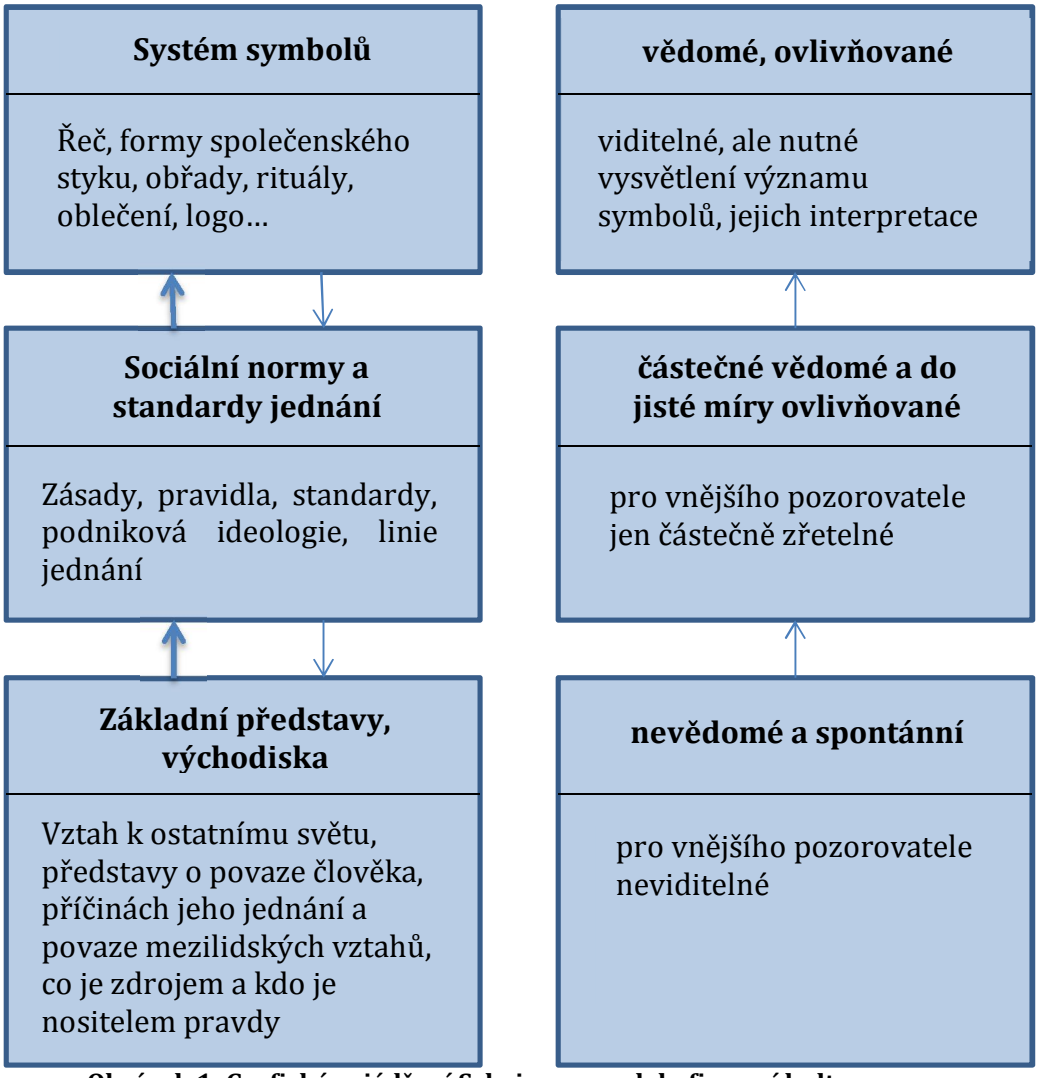
- *„dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance,*
- *poskytují modelové chování,*
- *nastolují vysoké standardy výkonu,*
- *symbolizují organizaci vnějšímu světu,*
- *udržují a posilují jedinečnost organizace,*
- *motivují zaměstnance."*

  (Deal, Kennedy, 1982, In. Lukášová, Nový, 2004, s. 25)

Zvyky (oslavy narozenin, vánoční večírky), *rituály* (zdravení při příchodu do práce, přijímání nového pracovníka do organizace) a *ceremoniály* (pečlivě připravené slavnostní události) jsou ustálené vzorce chování snižující nejistotu zaměstnanců. Vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí, pracovníci tak mohou vytvářet svoji vlastní identitu. (Lukášová, Nový, 2004)

3.1.3 Struktura firemní kultury

Pravděpodobně nejznámější model, který zobrazuje strukturu firemní kultury, byl vyvinut švýcarským psychologem Edvardem Scheinem. Jde o tzv. *Scheinův model organizační struktury* (viz Obrázek 1) rozlišující tři roviny organizační kultury podle toho, jak se jednotlivé prvky jeví navenek a zda jsou viditelné pro vnější okolí.



Obrázek 1: Grafické vyjádření Scheinova modelu firemní kultury
Zdroj: Nový, Ivan. Podniková kultura a identita (1993, s. 15)

Nejvíce viditelnou a zároveň snadno ovlivnitelnou rovinou jsou artefakty (symboly). Pro jejich pochopení je ale třeba znalost obsahu dalších rovin kultury. Do druhého stupně se zahrnují hodnoty, pravidla a normy chování, které tvoří

rovinu částečně vědomou, do jisté míry ovlivnitelnou a pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelnou. Nejhlubší rovinou je rovina základních předpokladů a východisek, která pro člena organizace představuje naprosto samozřejmé názory a myšlenky, pro vnějšího pozorovatele je však neviditelná. (Lukášová, Nový, 2004)
Takto vymezená struktura je dle Šiguta (2004) návodem, jak firemní kulturu diagnostikovat. První rovina (artefakty) je zdánlivě vnímána jako snadno pochopitelná a popsatelná. Pro pochopení její podstaty a vzájemné provázanosti mezi jednotlivými rovinami je však nutné ji kromě pozorování podrobit také analýze. U druhé roviny (hodnoty, pravidla, normy) je nejvhodnější zkombinovat kvalitativní a kvantitativní metody. Pro třetí rovinu (základní předpoklady) se nabízí kvalitativní metody formou pozorování a rozhovoru, také lze doplnit o dotazníky.

3.1.4 Obsah a síla firemní kultury

Lukášová a Nový (2004) za hlavní měřítka kultury považují obsah a sílu firemní kultury. Obsah firemní kultury je tvořen základními předpoklady, hodnotami a normami chování, které jsou sdíleny uvnitř organizace. Navenek se tyto prvky projevují pomocí chování a artefaktů. Síla firemní kultury vyjadřuje míru sdílení daných prvků v organizaci. Čím více jsou základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, tím je firemní kultura silnější a tím více ovlivňuje chod organizace. To, zda bude vliv pozitivní či negativní, závisí právě na obsahu firemní kultury. Pokud jsou tyto prvky sdíleny v organizaci malou měrou, firemní kultura je slabá a činnost podniku je tedy ve větší míře ovlivněna individuálními charakteristikami pracovníků.
Šigut (2004) vymezuje určité charakteristické znaky silné firemní kultury:

- *jasnost a zřetelnost* - jasné a srozumitelné vymezení chování požadovaného, akceptovatelného a nežádoucího,
- *rozšířenost* - důležitost seznámení členů organizace s jejími jednotlivými prvky,
- *zakotvenost* - míra identifikace členů organizace s jejími prvky.

3.1.4.1 Vznik subkultur v podniku

Pozitivní vlivy ve firmě může narušit vznik subkultur. Jak uvádí Šigut (2004, s. 17), *„subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové kultury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí.“* Tyto odlišnosti vznikají obvykle mezi funkčními specializacemi, mezi vzdálenými pracovišti, organizačními hierarchiemi a charakteristikami jednotlivých pracovníků. Subkultury se vytváří především tam, kde je firemní kultura slabá, existovat však mohou i v kulturách silných. (Lukášová, Nový, 2004)

Lukášová a Nový (2004, s. 64) tvrdí, že *„pro výkonnost organizace nemusí být existence subkultur sama o sobě kontraproduktivní.“* Některé konflikty jsou pro firmu dokonce žádoucí, dochází totiž ke konfrontaci různých názorů a tím k rovnovážnosti systému. (Lukášová, Nový, 2004)

3.1.5 Faktory ovlivňující kulturu firmy

Na obsah a sílu firemní kultury působí celá řada činitelů. Lukášová a Nový (2004) za nejdůležitější považují vliv prostředí, zakladatele, vůdce, vlastníků, manažerů, velikosti a délky existence organizace a využívaných technologií.

Pojem *prostředí* zahrnuje vliv národní kultury a způsob, jakým se promítne do obsahu firemní kultury a ovlivní míru aplikovatelnosti jednotlivých teorií a metod řízení, vyvinutých v odlišném kulturním kontextu. Nemalou roli hraje také vliv *podnikatelského* a *tržního prostředí* – je nutné, aby pracovníci přijali hodnoty a chování v souladu s prostředím firmy. Vliv *profese* se může promítnout nejen v homogenních organizacích zabývajících se určitým předmětem činnosti, ale také v jednotlivých odděleních velkých firem, které jsou z hlediska profesí různorodé (kultura účetních, kultura informatiků). Role zakladatele a vůdce je jedinečná. Zakladatelé mívají jasně vymezenou vizi a hodnoty, ty formují obsah kultury v prvopočátcích existence podniku. (Schein, 1992, In. Lukášová, Nový, 2004) *„Silní vůdcové bývají rovněž výrazným symbolem organizace vůči vnějšímu prostředí a ovlivňují tak nejen kulturu organizace, kterou řídí, ale také její image, tedy vnější obraz.“* (Lukášová, Nový, 2004, s. 35)

Podstatný vliv má také *velikost* a *délka existence organizace*. V počáteční fázi existence organizace hraje důležitou roli sám zakladatel firmy a vše funguje na bázi méně formálních vztahů. Následně, s rozrůstajícím se podnikem, se ztrácí původní cíle a smysl založení, vznikají subkultury. Pokud firma pomocí různých opatření (jasně daná pravidla, pevně stanovená organizační struktura) zvládne tuto krizi, dostane se do fáze zralosti. Přichází buď období stability, nebo stagnace. V případě stagnace může docházet k dysfunkčnosti určitých aspektů kultury, firma se buď přizpůsobí trhu a transformuje se, nebo dojde k destrukci.
Vliv *technologií* se projevuje uvnitř firmy a působí na chování organizace i navenek. Vybavenost a míra používání informačních technologií má současně vliv na způsob komunikace mezi zaměstnanci samotnými, ale také na komunikaci se zákazníky. (Lukášová, Nový, 2004)

Šigut (2004) rozdělil faktory:

- *podle zdrojů působení na vnitřní vlivy* (osobní profil řídících pracovníků, rituály a symboly, vnitřní komunikace) a *vlivy vnější* (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky),
- *podle ovlivnitelnosti na faktory lépe ovlivnitelné* (osobní profil řídících pracovníků, rituály a symboly, komunikace, podniková strategie, obchodní strategie, organizační struktury, řídící systémy) a (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky).

3.1.6 Vznik, formování a změna firemní kultury

„Firemní kulturu má totiž každá firma, ne každá ji však využívá k rozvoji svého tržního potenciálu a k rozvoji svých zaměstnanců jako jediné dlouhodoběji udržitelné konkurenční výhody.“ (Tureckiová, 2004, s. 144)

Proto je velmi důležité firemní kulturu formovat a vést správným směrem už od jejího vzniku. V případě zjištění nevhodnosti firemní kultury je potřeba její změna, která je zpravidla dlouhodobého charakteru, vyžaduje velké úsilí managementu a nese v sobě určitá rizika.

3.1.6.1 Vznik a formování firemní kultury

Firemní kultura vzniká a formuje se na základě učení, jež se uskutečňuje v procesu *interní integrace* a *externí adaptace*. Vše se odehrává na dvou hlavních principech, *redukci úzkosti* a *pozitivního posilování*. (Schein, 1985, In. Lukášová, Nový, 2004)

Princip úzkosti je založen na hledání takového řešení, které odstraní nejistotu a s tím související stres a úzkost členů organizace. Ten způsob řešení, který se osvědčí, pak zaměstnanci přijmou a používají i v budoucnu.

Druhý mechanismus – *princip pozitivního posilování* – spočívá v tendenci opakovat takové řešení problémů, které povede ke kýženým výsledkům, a vyvarovat se řešení, které je nefunkční. Tento princip, na rozdíl od principu úzkosti, nevylučuje opakované testování daných způsobů řešení. Členové organizace jsou tak mnohem lépe schopni rozeznat a přehodnotit řešení, která jsou nefunkční.

I přesto, že je vývoj firemní kultury ovlivňován také samotnými manažery, silná kultura je utvořena pouze na základě sdílené historie a dlouhodobého společného učení pracovníků. (Lukášová, Nový, 2004)

Do faktorů ovlivňujících utváření a formování firemní kultury patří kromě mechanismu učení také implementace. Šigut (2004, s. 24) vycházející z Palána řadí mezi implementaci neboli *„závěrečnou fázi zavádění podnikové kultury do praxe"* faktory jako informovanost, osobní příklad manažerů, podnikové dokumenty, systém personálního řízení a podnikový vzdělávací systém.

Informovanost firmy je určena mírou, obsahem, rozsahem a především formou dostupnosti informací o firmě. Konkrétně jde nejen o povědomí o vizi, cílech a strategii, ale také o informace o ekonomických výsledcích firmy nebo třeba sponzoringu. Firmy řeší přenos informací různou formou, nejčastěji prostřednictvím porad, meetingů, podnikových časopisů a brožur, intranetu nebo internetu. Pokud manažeři nedodržují stanovená pravidla normy chování a jednání, je firemní kultura ohrožena. Proto je dalším důležitým faktorem právě *osobní kladný příklad manažerů.* Do *podnikových dokumentů* se jednoznačně řadí strategické programy firmy, organizační a pracovní řády, organizační schémata a firemní plány (finanční, výrobní, personální, vzdělávací). Se systémem *personálního řízení* úzce souvisí také podnikový vzdělávací systém. Šigut

(2004, s. 26) za cíl *vzdělávání zaměstnanců* považuje *„zabezpečit soulad mezi profesně kvalifikační strukturou zaměstnanců a potřebami firmy.“*

3.1.6.2 Změna firemní kultury

Potřeba změny firemní kultury je spojena s následujícími okolnostmi:

- vžitá kultura se neshoduje se strategicky potřebnou kulturou,
- vžitá kultura se neztotožňuje se změnou prostředí firmy,
- fáze přechodu z jedné vývojové etapy do další,
- změna velikosti firmy,
- výměna generací ve firmě,
- zásadní změna v předmětu podnikání,
- změna pozice firmy na trhu,
- fúze nebo převzetí firmy. (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

Hlavní myšlenkou změny je podle Pfeifera a Umlaufové (1993, s. 69) *„přejít od výchozího stavu k cílovému“* neboli stavu, kdy hodnoty, názory a přístupy sdílené členy organizace jsou shodné s těmi, o něž má být usilováno v rámci budoucího hospodářského vývoje firmy.

Ke změně firemní kultury může podle Tureckiové (2004) dojít spontánně, nebo řízeně. První způsob je pro firmu rizikový, v určitých případech může způsobit její zánik. Armstrong zároveň (2002) poukazuje na to, že pokud byla kultura firmy dlouhodobě budována, může být nelehké ji pak rychle změnit bez vážných důsledků.

Aby byla změna firemní kultury provedena úspěšně, je třeba:

- znalost současné kultury,
- jasná vize žádané kultury,
- zajištění procesu přijetí kultury,
- spouštěcí mechanismus. (Brooks a Bate, 1994, In. Brooks, 2003, s. 230)

Změna firemní kultury je dlouhodobého charakteru a vyžaduje úsilí managementu. Hlavními aktéry změn jsou tedy manažeři (hlavně první linie), kteří mají největší možnost ovlivnit vžité představy a hodnoty členů organizace, jež jsou v blízkém kontaktu se zákazníkem. Změna samozřejmě vyžaduje i změnu řízení, odměňování, informačních systémů, zkušeností atd. (Šigut, 2004)

3.2 Firemní kultura a její vliv na efektivitu

Souvislostí mezi firemní kulturou a její efektivností se zabývalo a stále zabývá mnoho autorů. První jimi provedené výzkumy v 80. letech byly podrobeny kritice. Až od 90. let začala být firemní kultura diagnostikována pomocí dotazníkového šetření a výkonnost měřena jak finančními, tak nefinančními ukazateli. (Lukášová, 2010)

3.2.1 Vliv síly kultury na výkonnost organizace

Jedním z nejdůležitějších aspektů, který má vliv na výkonnost organizace, je síla kultury.

Silná kultura je mnohými autory definována jako *„kultura, charakteristická svojí vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů, hodnot a norem v rámci organizace.“* (Lukášová, Nový, 2004, s. 52)

Silná kultura se ve vztahu k výkonnosti organizace však vyznačuje jak svými výhodami, tak i nevýhodami. Mezi výhody silné firemní kultury patří *„jasný a přehledný pohled na podnik, méně konfliktní komunikace, rychlé nalezené řešení a rozhodnutí, málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu, vysoká jistota a důvěra spolupracovníků, vysoká motivace, nízká fluktuace pracovníků, značná identifikace s podnikem a loajalita.“* (Nový, 1993, In. Šigut, 2004, s. 16)

Silná firemní kultura se vyznačuje i výraznými nedostatky jako *„tendence k uzavřenosti podnikového systému, trvání na tradicích a nedostatek flexibility, blokace nových strategií, vynucování konformity za každou cenu, složitá adaptace nových spolupracovníků.“* (Nový, 1993, In. Šigut, 2004, s. 17)

Výhody a nevýhody silné kultury vyplývají především z obsahu kultury. Je-li obsah kultury pozitivní či negativní, má zásadní dopad na to, zda síla kultury pomůže firmě k vyšší efektivnosti či nikoliv. (Lukášová, Nový, 2004)

3.2.2 Vliv obsahu kultury na výkonnost organizace

Vedle již uvedené síly kultury je obsah kultury stejně důležitým hlediskem majícím vliv na výkonnost organizace. Pokud je obsah kultury pozitivní, tak i silná kultura může mít pozitivní vliv na výkonnost podniku.

Pojem výkonnost je ve spojitosti s obsahem organizační kultury často spojován s *angažovaností* (formalizovaná a neformální) a *participací* členů organizace. Znamená to, že se zaměstanci chovají aktivně, autonomně, mají zájem na prosperitě podniku a především jsou vůči firmě loajální. (Lukášová, Nový, 2004)

Pokud má být firma efektivní, je důležité, aby její samotní členové *„měli vliv na rozhodování, které se týká jejich práce, cítí se cennou součástí organizace a jsou si vědomi toho, že se svou prací podílejí na dosahování cílů organizace.“* (Denison, 1990, In. Lukášová, Nový, 2004, s. 54)

Zajištění efektivnosti má na starost samotný management podniku. Hraje klíčovou roli v motivaci a vedení lidí, ale také v zajištění povědomí o vizích a prioritách organizace (Kotter a Heskett, 1992, Denison, 1990, Wiley a Brooks, 2000, In. Lukášová, Nový, 2004).

Na efektivitu má rovněž vliv i to, zda je silná kultura a její obsah v konfliktu se *strategií* firmy. Existují čtyři způsoby, jak tuto situaci řešit (Schwartz a Davis, 1981, Scholz, 1987, Brown, 1995, In. Lukášová, Nový, 2004):

- ignorovat kulturu,
- „obejít“ kulturu,
- změnit strategii tak, aby odpovídala kultuře,
- změnit kulturu tak, aby odpovídala strategii.

Ignorace kultury je firmou zvolena málokdy, může mít negativní následky. Druhá varianta znamená, že pro implementaci strategie se zvolí takové prostředky, které povedou k hledanému řešení a zároveň „neublíží“ kultuře. Změna strategie, aby odpovídala kultuře, bývá často neuskutečnitelná díky nárokům vnějšího prostředí. Pokud by se firma nepřizpůsobila těmto požadavkům, mohlo by dojít k jejím existenčním problémům. Poslední varianta je nejobtížnější, musí být detailně naplánována, aby mohlo dojít ke změně na úrovni hodnot, postojů a norem chování. Proběhne-li změna úspěšně, nemají organizace tendence vracet se k původnímu stavu. (Lukášová, Nový, 2004)

Efektivnost podniku je v souvislosti s obsahem kultury rovněž ovlivňována funkčností používaných *manažerských praktik*. *„Pokud má tedy organizace kulturu,*

která je ve vztahu ke strategii a výkonnosti organizace příznivá, měli by ji manažeři podporovat příslušnými metodami řízení.“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 58)

Dojde-li k potřebě změny firemní kultury z důvodu nepříznivosti jejího obsahu, manažeři by měli zavést takové praktiky, *„které budou odpovídat kultuře žádoucí a změnu organizační kultury budou facilitovat.“* (Lukášová, Nový, 2004, s. 58)

3.2.3 Modely organizační kultury ve vztahu k efektivnosti firmy

Mezi nejznámější modely zabývající se souvislostí mezi firemní kulturou a efektivností (výkonností) firmy je model Daniela R. Denisona a model Boba Quinna a Johna Rohrbaugha.

3.2.3.1 Model D. R. Denisona

Tento model organizační kultury je založen na sdílených názorech a hodnotách členů organizace a postupech a praktikách vedení firmy. Tyto činitelé jsou ovlivňovány podnikatelským prostředím firmy. Na základě toho pak Denison stanovil čtyři faktory, které mají vliv na efektivnost firmy: *angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise*. (Lukášová, Nový, 2004)

Angažovanost je podle něj dána iniciativou a participací členů organizace, konzistenci chápe jako míru sdílení názorů, hodnot a norem chování, adaptabilitu jako schopnost přizpůsobovat se vnějšímu okolí podniku a misi jako určení směru, kterým se firma ubírá (dle Denisona nejdůležitější ukazatel). (Lukášová, Nový, 2004)

Vzájemné vztahy jednotlivých charakteristik pak autor vyjádřil v jednoduchém modelu (viz Tabulka 1), kde angažovanost a konzistence jsou spojeny s interním zaměřením, zatímco adaptabilita a mise se zaměřují externě. Angažovanost a adaptabilita jsou orientovány směrem k flexibilitě a změně, naopak konzistence a mise ke stabilitě a udávání směru. (Lukášová, Nový, 2004)

Všechny čtyři zkoumané rysy jsou pak ukazatelem nejen celkové efektivnosti, ale také kvality a spokojenosti zaměstnanců, a měly by být ve vzájemné rovnováze. (Lukášová, Nový, 2004)

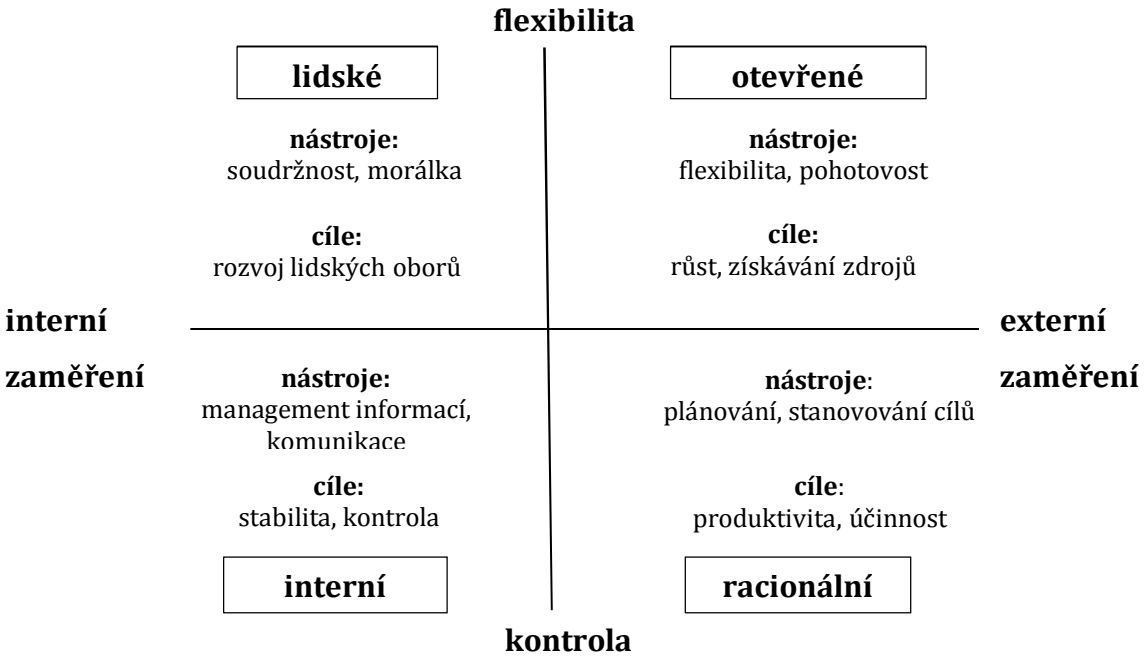
Tabulka 1: Teoretický model vztahu kultury a efektivnosti firmy dle Denisona

externí zaměření	adaptabilita	mise
interní zaměření	angažovanost	konzistence
	flexibilita	stabilita

Zdroj: Lukášová, R.; Nový, I. a kol. Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku (2004, s. 60)

3.2.3.2 Model B. Quinna a J. Rohrbaugha

B. Quinn a J. Rohrbaugh jsou autory, pro podnikovou kulturu velmi přínosného, *modelu soupeřících hodnot* (Competing Values Model = CVM). Model znázorňuje kritéria flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření. Vznikly tak čtyři kvadranty (viz Obrázek 2) – lidské vztahy, otevřené systémy, interní procesy a racionální cíle – sledující nástroje a cíle podniku. Kvadranty umístěné diagonálně, se od sebe obsahově liší, jsou tedy „soupeřící" (odtud vznikl název modelu). Autoři zjistili, že kvadranty vlastně tvoří jednotlivé typy organizační kultury, které ovlivňují efektivnost podniku (Lukášová, Nový, 2004).



Obrázek 2: Model efektivnosti firmy dle Quinna a Rohrbaugha
Zdroj: Lukášová, R.; Nový, I. a kol. Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku (2004, s. 61)

3.3 Typologie firemní kultury

„Formulovat typy firemní kultury je otázka problematická a ožehavá.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 35) Každá firemní kultura je totiž natolik specifický systém, že je velmi složité ho jakkoli kategorizovat. I přesto byly mnohými autory definovány nejčastěji se vyskytující typy.

Lukášová (2010) dělí typologie firemní kultury do čtyř základních skupin formulované ve vztahu k:

- organizační struktuře (Harrison a Handy, Trompenaarse)
- vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí (Deal a Kennedy, Ansoff, Miles a Snow, Quinn)
- fázi vývoje organizace (Miller)
- tendencím v chování organizace (Hall, Bridges, Goffee a Jones)

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

Kombinací faktorů *míry rizikovosti prostředí* a *rychlosti zpětné vazby*, mohla vzniknout typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho. Jedná se o čtyři základní typy kultury: procesní kulturu, kulturu analytického projektu, kulturu „chléb a hry“ a kulturu „všechno, nebo nic“. (Tureckiová, 2004)

Kultura procesu (neboli „mašliček“) klade důraz na hodnoty jako bezchybnost postupů, zaměření na detaily a přesnost. Pracovníci firmy jsou zaměřeni spíše na formální než obsahovou stránku činnosti. Procesní kultura se projevuje především ve finančních institucích (banky, pojišťovny), státní správě, ale také třeba ve školství.

V *kultuře analytického projektu* (neboli sázky na budoucnost) se vzhledem k velkým rizikům rozhodování uplatňuje především racionální přístup. Pracovníci respektují organizační uspořádání, autoritu a jsou schopni pracovat pod tlakem. Příkladem firem s touto kulturou mohou být letecké, naftařské společnosti nebo firmy zaměřující se na farmaceutický či chemický výzkum.

Kultura „chléb a hry“ (neboli tvrdé práce) uznává hodnoty jako přátelství, důraz je kladen také na aktivitu, týmovou práci a komunikaci. Úspěch je poměřován prodanými kusy, tudíž hrdinou firmy je obvykle ten nejlepší prodejce. Důležité je zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Příkladem může být podomní prodej.

Poslední typ *kultury „všechno, nebo nic“* (neboli „ostrých hochů“) je ideální pro individualisty, kteří za nejdůležitější považují svůj úspěch a kariérní postup. Představitelé podstupují velké riziko, proto jsou neustále vystaveni tlaku. Jedná se o typ kultury typický pro média, kosmetické firmy či manažerské poradenství. (Lukášová, 2010)

3.3.2 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Mezi nejvíce využívané typologie patří jistě členění R. Harrisona a Ch. Handyho, beroucí v potaz organizační strukturu a ve firmě převažující styl řízení. Byly definovány čtyři základní typy kultury: kultura moci, kultura rolí, kultura úkolu a osobní kultura. (Tureckiová, 2004)

Mocenská kultura klade důraz na neformální komunikaci a důvěru. Díky jasně definovanému cíli se vylučuje potřeba byrokracie. Nejdůležitější jsou schopnosti, pružnost a dynamičnost. Tento typ se nachází především v malých podnikatelských organizacích.

Charakteristickými znaky u *kultury rolí* (neboli funkční kultury) jsou vysoká úroveň byrokracie a formálnost. Jsou zde přesně dány pravidla, postupy a popisy, přičemž důraz je kladen především na efektivitu.

U *úkolové kultury* existuje týmová kultura, díky níž funguje organizace mnohem pružněji. Vliv pracovníků je založen na odbornosti, nikoliv na postavení. Vyskytuje se v organizacích maticové typu.

Nejdůležitějším prvkem *osobní kultury* je jednotlivec. Neexistuje zde formální řízení a firma nemá ani jasně vymezený cíl (individuální cíle však vymezeny bývají). Autorita je společná a zakládá se na odbornosti a vzájemné toleranci. Osobní kultura se nejčastěji vyskytuje v účetních nebo advokátních firmách. (Brooks, 2003)

3.3.3 Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků

R. E. Quinn, Kim S. Cameron a další spolupracovníci definovali typologii, která je založena na modelu soupeřících hodnot (B. Quinn a J. Rohrbaugh). Na základě kombinací dimenzí flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření, vznikají čtyři typy kultury: klanová, hierarchická, adhockratická a tržní.

Klanová kultura se vyznačuje přátelskou atmosférou na pracovišti, týmovým duchem, loajalitou a soudržností. Pracovníci ve vedoucích pozicích zastávají roli „rodičů“, zákazníci jsou vnímáni jako partneři. Tato kultura je typická pro firmy rodinného typu.

U *hierarchické kultury* je kladen důraz na dodržování postupů, pravidel a předpisů. Ve vedoucích pozicích se často objevují „organizátoři“ nebo „koordinátoři“. Hladký chod fungování podniku, stabilita a efektivnost jsou hlavními cíli.

Adhockratická kultura je charakteristická pro dynamické a kreativní pracoviště. Zaměstnanci jsou ochotni riskovat, experimentovat, inovovat a rozvíjet se. Typickými vedoucími jsou „vizionáři“. Velký důraz se klade na prvenství a unikátnost produktů a služeb.

Tržní kultura je typická pro firmu, kde jsou zaměstnanci soupeřiví a zaměřeni na výsledky. Klasickým vedoucím jsou přísní „popoháněči“ orientovaní na vysoké výkony členů firmy. Cílem je porazit konkurenci a získat pozici na trhu.

(Lukášová, Nový, 2004)

3.4 Diagnostika firemní kultury

„Diagnóza znamená rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Cílem diagnostiky je výstižné popsání prvků vžité podnikové kultury.“ (Šigut, 2004, s. 21)

Důležitost je kladena na objektivnost a nezaujatost procesu současného stavu, který poskytuje informace, jež jsou podkladem k možným změnám v organizaci. Při sběru a analýze dat je doporučováno kombinovat různé metody sběru dat, aby byla zaručena platnost získaných výsledků. (Šigut, 2004)

Metody sběru dat lze z hlediska diagnostiky firemní kultury rozdělit na *kvantitativní* a *kvalitativní*. Každá z metod má své přednosti a nedostatky, z toho důvodu se valná část autorů domnívá, že ideální je kombinace obou metod. (Lukášová, 2010)

3.4.1 Kvantitativní metody

Jedná se o postupy, jejichž hlavním úkolem je kvantitativní mapování výskytu určitých znaků neboli proměnných. Po zvolení proměnných přichází jejich redukce a následné zvážení jejich vypovídací schopnosti ve vztahu k obsahu firemní kultury. Respondent je omezen nabídnutými otázkami a odpověďmi (Lukášová, 2010). Hendl (2005) řadí mezi hlavní přednosti kvantitativního výzkumu rychlý sběr dat a jejich následnou, poměrně rychlou, analýzu. Naopak za nevýhodu považuje reduktivní způsob získávání dat. Mezi hlavní techniky sběru dat patří (Lukášová, 2010):

- *pozorování* – nutnost záznamových archů s předem připravenými škálami,
- *strukturovaný rozhovor* – předem připravené otázky,
- *typologické dotazníky* – teoretická či empirická typologie (zjišťování přítomnosti nebo nepřítomnosti určitých znaků charakteristických pro typologii firemní kultury),
- *profilové dotazníky* – teoretická či empirická dimenzionálnost (míra výskytu názorů, hodnot, postojů),
- *deskriptivní dotazníky* – slouží pro popis obsahu firemní kultury (míra přítomnosti hodnot, norem),

- *dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti* – měří míru přítomnosti prvků podporující efektivnost firmy,
- *dotazníky zaměřené na zjišťování souladu* – měří např. míru souladu mezi hodnotami jednotlivce a hodnotami firmy jako celku.

3.4.1.1 Dotazník OCAI

Dotazník OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) autorů Camerona a Quinna se zařazuje mezi kvantitativní typologické metody a vychází z modelu soupeřících hodnot (CVM). Firemní kultura je zkoumána prostřednictvím šesti obsahových komponent:

- *dominantní rysy organizace* – prostředí a atmosféra ve firmě,
- *způsob vedení organizace* – charakteristika stylu vedení ve firmě,
- *způsob řízení zaměstnanců* – pomocí kterých metod jsou zaměstnanci řízeni,
- *soudržnost organizace* – způsoby zajištění pospolitosti ve firmě,
- *prioritní strategické faktory* – zaměření firmy,
- *kritéria úspěchu* – co pro firmu znamená být úspěšná.

V rámci každé obsahové komponenty jsou předkládány čtyři tvrzení, mezi která musí respondent rozdělit celkem 100 bodů dle pravdivosti a shodnosti s kulturou, kde respondent působí. (Lukášová, 2010). Tato tvrzení vystihují jednotlivé typy kultury a jsou označena písmeny A, B, C a D, kde A vyjadřuje kulturu klanovou, B adhockratickou, C tržní a D hierarchickou kulturu. Dotazník je tvořen ve dvou časových dimenzích – současná situace a preferovaná situace (představující podnik za 5 let). Respondent nejdříve rozdělí 100 bodů mezi tvrzení pro současnou situaci, až poté pro preferovanou. Autoři doporučují vyhodnocená data zanést do grafů, které budou vystihovat profil dané firemní kultury. Profil firemní kultury lze vytvořit nejen pro firmu jako celek, ale také pro jednotlivé obsahové komponenty, subkultury či jednotlivce. Vzniklé profily lze interpretovat z několika úhlů pohledu: (1) jaký typ kultury je dominantní, (2) rozdíly mezi současnou a preferovanou situací podniku, (3) síla firemní kultury, která dominuje, (4) shoda kulturních profilů vygenerovaných na různé atributy a respondenty, (5) porovnání kulturního profilu s podobným typem organizace, (6) trendy

zaznamenané ve firmě na základě pozorování organizací autory dotazníku (Cameron, Quinn, 2006).

3.4.2 Kvalitativní metody

Kvalitativní metody si kladou za cíl získat informace o daném jevu, vyložit si význam těchto informací a následně zkoumanému jevu porozumět. Respondent odpovídá dle svého vlastního uvážení. (Lukášová, 2010) Velkou předností podle Hendla (2005, s. 53) je *„získání hloubkového popisu případů. Nezůstáváme na jejich povrchu, provádíme podrobnou komparaci případů, sledujeme jejich vývoj a zkoumáme příslušné procesy.“* Naproti tomu, za nevýhodu považuje časovou náročnost sběru dat i jejich analýzu. Mezi kvalitativní metody patří (Lukášová, 2010):

- *pozorování - „cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu“* (Lukášová, 2010, s. 143), může být zúčastněné (výzkumník se stává členem firmy), nebo nezúčastněné (výzkumník jako vnější pozorovatel – návštěvy porad),
- *analýza dokumentů* – např. výročních zpráv, zápisů z porad, záznamy z pohovorů; často jako doplněk dalších metod diagnostiky,
- *hloubkový rozhovor* – probíhá na základě předem připraveného schématu, tazatel pokládá volné dotazy a pružně reaguje na odpovědi jednotlivce, získané informace jsou hlubšího rozsahu,
- *skupinový rozhovor* – připravená témata rozhovoru směřovaná na skupinu členů organizace, poznání sdílených názorů,
- *projektivní metody* – dotazovaný reaguje na podněty, které mu jsou předloženy (obrázek, popis situace), projevuje se tak jeho kulturní cítění a vnímání.

4 Praktická část

V praktické části je na základě získaných poznatků z teoretické části diagnostikován stav firemní kultury ve vztahu k efektivnosti v podniku Microrisc s. r. o. Díky zjištěným výsledkům budou navrženy postupy a doporučení k možným změnám firemní kultury.

4.1 Profil spoleļ nosti Microrisc s. r. o.

Microrisc s. r. o. je česká firma, která se specializuje na výzkum, vývoj, distribuci a export moderních elektronických komponent a modulů. Vlastní výzkum a vývoj je zaměřen především na bezdrátovou komunikaci, zakázkový vývoj na optimalizaci elektronických a elektromechanických aplikací.

Tradice firmy Microrisc se datuje od roku 1991, kdy byla založena Microrisc Technology spol. s r.o., první československý výrobce autoalarmů na dálkové ovládání s plovoucím kódem. Dnešní Microrisc s.r.o. vznikl v roce 1999 kapitálovou restrukturalizací firem patřících do skupiny výrobních a obchodních společností Microrisc a převzal veškeré obchodní aktivity holdingu. Výrobní část byla prodána a od roku 2000 se firma striktně specializuje na výzkum, vývoj a distribuci elektronických komponent a modulů.

Společnost se může pyšnit nejrůznějšími oceněními. K těm nejvýznamnějším lze zařadit:

- Zlatý Ampér (1997, 2010),
- Best Paper Awards mezinárodní vědecké asociace IARIA (2010, 2011),
- exportér regionu Královehradecký kraj 2011,
- firma roku Královehradeckého kraje 2012,
- třetí nejlepší firma roku 2012,
- Česká hlava – cena Industrie 2014.

Za zmínění stojí také několik finálových nominací (Česká inovace, Česká hlava), čestných uznání (Zlatý Ampér) či menších ocenění v těchto soutěžích.

(Microrisc, 2015)

4.1.1 Charakteristika předmětu podnikání

Firma, tak jak ji známe dnes, vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 20. května 1999. Podle obchodního rejstříku vlastní Microrisc s. r. o. dvě živnostenská oprávnění:

1. Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob

2. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Firma se specializuje na následující obory činností:

- výroba elektronických součástek, elektrických zařízení a výroba a opravy elektrických strojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- velkoobchod a maloobchod
- poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- výroba, obchod a služby jinde nezařazené.

4.1.1.1 Vlastní výrobky

Předmětem vlastního vývoje jsou především technologie pro bezdrátovou komunikaci IQRF a řada ovládacích panelů:

- ***Bezdrátová komunikace IQRF***

IQRF je unikátní technologie s mezinárodním využitím. Technologie IQRF je dnes využívána zákazníky v tisících různých aplikacích a zařízeních. IQRF umožňuje obohatit jakýkoliv elektronický produkt o bezdrátovou komunikaci, a tak významně rozšířit možnosti jeho využití. Produkt byl vyvinut na základě spolupráce s Vysokým učením technickým v Brně.

Nový koncept DPA (přímý přístup k periferiím) umožňuje ovládání bezdrátových sítí a zařízení bez nutnosti programování. Tyto a další výhody zastřešuje IQRF Alliance, která sdružuje výrobce a firmy v různých oblastech trhu.

- ***Bezdrátová technologie pro automatizaci inteligentních budov***

IQRF Smart House je technologie určená výrobcům elektronických systémů a zařízení pro automatizaci budov.

- ***Dotykové ovládací panely***

Dotykové vizuální ovládací panely pomáhají výrobcům systémů domácí automatizace, spotřebičů a elektronických zařízení rozšířit jejich funkčnost a zvýšit komfort jejich uživatelského ovládání.

U všech výrobků vlastní výroby je samozřejmostí poskytnutí technické podpory, buď osobně formou školení přímo ve firmě, anebo po telefonu či e-mailu.

4.1.1.2 Zakázkový vývoj

Microrisc realizuje také zakázkový vývoj a optimalizaci elektronických a elektromechanických aplikací, především pro automobilový průmysl a pro regulaci vytápění. Mezi realizované nejvýznamnější zakázky patří: ovládání pohyblivých profesionálních světel - Robe lighting, řízení sekundárních chladících okruhů elektráren - Sigma Group a.s., přenos dat z momentových klíčů ve výrobě automobilů - Škoda Auto a.s. či pulsní magnetoterapeutické přístroje – Biomag.

4.1.1.3 Distribuce výrobků

V oblasti distribuce zastupuje Microrisc vybrané světové výrobce (viz Obrázek 3) – Microchip, Fujitsu (relé), Formike (displeje), Neoway (GSM moduly), Hirose (konektory), Kinetic (baterie a akumulátory) nebo Circuit Design (RF moduly).

Obrázek 3: Distribuční síť firmy Microrisc s.r.o.
Zdroj: Microrisc s.r.o., Výroční zpráva z roku 2013

4.2 Diagnostika firemní kultury

Diagnostika firemní kultury firmy Microrisc s. r. o. byla provedena jak s pomocí kvantitativních (pozorování, typologický dotazník OCAI), tak kvalitativních (pozorování, analýza dokumentů) metod. Vzhledem k tomu, že metody analýza dokumentů a pozorování jsou spíše subjektivního charakteru, byla diagnostika opřena především o dotazníkovou metodu OCAI.

4.2.1 Analýza dokumentů

Cílem metody analýzy dokumentů je získání povědomí o hierarchickém členění společnosti a směru, kterým se firma ubírá jak dlouhodobě, tak v rámci jednoho roku. Zdrojem dat pro analýzu byly vnitropodnikové dokumenty jako veřejné listiny, výroční zprávy, interní informace marketingového úseku a webové stránky.

4.2.1.1 Mise a strategické cíle firmy

Mise společnosti, pomáhat zákazníkům inovovat jejich výrobky, je vyjádřena v anglickém jazyce v mottu: „Hi-tech components and technologies enabling future innovation.“ V češtině by se toto motto dalo vyjádřit jako: „Nejmodernější komponenty a technologie umožňující budoucí inovace.“

Co se týče strategií firmy, na základě analýzy vnitropodnikových dokumentů bylo zjištěno, že v minulých letech prošel Microrisc hlubokou restrukturalizací, byl zaveden systém řízení jakosti, byly identifikovány a vylepšovány klíčové firemní procesy, především realizační, a bylo zajištěno dostatečné technické a personální zázemí pro další úspěšný rozvoj společnosti.

Mezi všeobecné cíle firmy patří:

- neustálé zlepšování stávajícího stavu,
- spojení výzkumu, aplikovaného vývoje a podporovaných cizích i vlastních produktových řad,
- rozšiřování mezinárodní působnosti,
- rozvíjení všech procesů směrem k týmové práci,
- zvyšování efektivity firemních procesů,
- budování dobrého jména firmy doma i v zahraničí.

Na rok 2015 byly stanoveny následující cíle:

- do konce roku 2015 pokrýt nové trhy (US, ASIE) a rozšířit distribuční sít,
- dosáhnout neustálého zlepšování odborných znalostí zaměstnanců,
- dosáhnout neustálého zvyšování efektivity realizačních procesů,
- inovací produktů zvyšovat jejich kvalitu a spokojenost zákazníků,
- využít Výzkumného a technologická centra pro zlepšování kvality služeb, produktů a pracovního prostředí.

4.2.1.2 Organizační struktura firmy

V současnosti firma Microrisc zaměstnává 35 zaměstnanců a své pobočky má v Polsku, Číně (Shenzhen) a USA. V Microriscu momentálně pracuje 20 kmenových zaměstnanců, 11 zaměstnanců pracuje z home office a 4 zaměstnanci pracují mimo pracovní poměr (DPČ, DPP).

Organizační struktura firmy (viz Příloha č. 1) je vzhledem k zahraničním zaměstnancům tvořena v angličtině. Struktura znázorňuje postavení jednotlivých oddělení vůči sobě a dále podřízenost a nadřízenost pracovníků. V čele firmy je výkonný ředitel (CEO = Chief Executive Officer) a zároveň vlastník firmy, jemuž je podřízeno 5 hlavních oddělení – finanční oddělení (Financial Department), personální oddělení (Human Resources), obchodní oddělení (Operations), oddělení výzkumu a vývoje (Research and Development) a oddělení prodeje a distribuce (Sales and Distribution). V rámci jednotlivých oddělení jsou jmenováni ředitelé, kterým jsou v případě finančního, personálního a obchodního oddělení zaměstnanci podřízeni přímo. V případě oddělení výzkumu a vývoje je dále stanoveno celkem 8 vedoucích, kteří delegují úkoly na svoji „skupinu“ přidělených podřízených. Stejným způsobem je řízení zaměstnanců řešeno i u oddělení prodeje a distribuce, kde jsou zvoleni 2 vedoucí. Častým jevem v organizační struktuře je pak dvojí podřízenost (oranžová políčka), která se ve firmě vyskytuje především ve spojitosti s probíhajícími projekty.

4.2.2 Pozorování

Pro metodu pozorování bylo zvoleno nezúčastněné pozorování, tzn. jako vnější pozorovatel formou pravidelných návštěv firmy a sledování jejího každodenního

chodu, či návštěv firemních akcí. Pozorovány byly především vnější projevy firmy – architektura, vybavení a propagace firmy, dále zvyky rituály a ceremoniály, a další vzorce chování – komunikace mezi zaměstnanci na pracovišti versus na firemních akcích.

4.2.2.1 Zázemí firmy

Firma od počátku svého vzniku sídlila v centru Jičína. Rok 2013 je spojen s vybudováním nového, na Jičínsku zcela ojedinělého, Výzkumného a technologického centra v průmyslové zóně. Cílem výstavby bylo poskytovat kvalitní zázemí pro rozšiřující se tým vývojových pracovníků i obchodních specialistů firmy.

Nové sídlo firmy (viz Obrázek 4) je charakteristické pro svůj moderní a neotřelý design, a prostornost - budova má přízemí a 2 další patra. Nachází se zde sklad výrobků, 2 zasedací místnosti, jídelna, 8 kanceláří, pracovna ředitele a 2 byty včetně sociálních zařízení. Vybavení jednotlivých kanceláří je standardní – kromě nábytku, který je samozřejmostí, je každý zaměstnanec vybaven stolním počítačem nebo notebookem, v rámci kanceláře je pak sdílena tiskárna. Každá kancelář je navíc vybavena funkční klimatizací. Velmi příjemným benefitem pro zaměstnance může být automat na kávu a čaj, který se nachází ve vstupní chodbě. Použití sice nehradí zaměstnavatel, nicméně i tak se jedná spíše o částku symbolickou.

Obrázek 4: Sídlo firmy Microrisc s.r.o.
Zdroj: www.microrisc.com

4.2.2.2 Firemní identita

Propagaci Microriscu zajišťuje především logo (viz Obrázek 5), které je umístěno na budově firmy, dále ve vstupní místnosti firmy a rovněž jsou jím označena služební vozidla zaměstnanců. Firemní barvou je červená, která je barvou loga a zároveň se prolíná i celým interiérem firmy. Ve vstupní místnosti se nachází propagační brožury, katalogy a letáky, téměř každý člen firmy vlastní vizitky. Neopomenutelnou součástí tvořící image firmy jsou přehledné webové stránky, které poskytují komplexní informace o firmě.

Na vzhled zaměstnanců nejsou kladeny žádné zvláštní požadavky – převažuje neformální styl oblékání. Pouze v případě zahraničních výstav volí zaměstnanci obvykle stejnokroj v podobě košilí a kravat v případě mužů, ženy mají volnější výběr, přičemž musí být zachován společenský duch akce.

Obrázek 5: Logo firmy Microrisc s. r. o.
Zdroj: interní dokumenty Microrisc s.r.o.

4.2.2.3 Sponzoring a další projekty

Mezi marketingové přínosy se jistě zařazuje sponzorství – firma podporuje Memoriál Václava Dobeše (Zvičina), ZOO Liberec (bezplatná instalace bezdrátového elektronického systému na monitoring a kontrolu bezpečného uzavírání průchodů ve výběhu velkých šelem, vč. bílých tygrů) či občanské sdružení APROPO.

Od roku 2011 Microrisc organizuje soutěž Nejlepší student, která je zaměřena na studenty středních škol. Tři nejlepší studenti mohou získat nejen finanční odměnu pro sebe a svoji školu, ale také spolupráci umožňující nabídku stáže, brigády či praxe přímo ve firmě. Pro střední školy je dále nabízena možnost zpestření výuky díky použití bezdrátové technologie, které je včetně školení poskytováno zdarma.

4.2.2.4 Informovanost a komunikace

Celofiremní porady probíhají vždy jednou za 14 dní – každou středu. Asistentka ředitele vyhotoví zápis z porady, konkrétně informace o úkolech, který následně zasílá elektronickou poštou všem vedoucím jednotlivých oddělení. Rovněž zasílá obchodní a technické informace ostatním zaměstnancům. Porady určené pouze obchodníkům a vývojářům se konají podle potřeb, ale zpravidla to bývá častěji než porady celofiremní.

Co se týče komunikace pomocí informačních technologií, Microrisc používá svůj vlastní vnitropodnikový informační systém MIS (Microrisc Information System). MIS využívají hlavně vývojoví pracovníci a obchodní manažeři pro sdílení dat o zákaznících a o průběhu stávajících i nových projektů.

Na pracovišti převažuje způsob neformální komunikace, většina zaměstnanců si spolu tyká, řeší nejen pracovní záležitosti, ale zajímají se i o osobní věci.

4.2.2.5 Zvyky, rituály a ceremoniály

Vedení firmy každoročně pořádá pro své zaměstnance burčákový večírek, vánoční večírek a rovněž spolupořádá Memoriál Václava Dobeše neboli běh na Zvičinu. Mimořádnými akcemi za poslední dobu bylo výročí firmy, slavnostní otevření nové firmy a návštěva kina včetně rodinných příslušníků. Atmosféra na akcích tohoto typu bývá vždy uvolněná, většině zaměstnanců nedělá problém trávit spolu čas i mimo práci.

Mezi neformální akce patří ty, které jsou pořádány z vlastní iniciativy zaměstnanců u příležitosti narozenin nebo dalších oslav.

4.2.2.6 Péče o zaměstnance

Vzdělávání vybraných pracovníků je zajištěno formou výuky anglického jazyka 2x týdně. Vývojových pracovníků se týká pravidelné školení, někteří si dodělávají vysoké školy (doktoráty).

Zaměstnanci se stravují ve firemní jídelně, kam je zajištěn dovoz obědů z místní jičínské jídelny za přijatelnou cenu cca 30 Kč - 55 % přispívá zaměstnavatel. V době pauzy na oběd mají navíc zaměstnanci možnost sledovat své oblíbené seriály díky plazma TV umístěné v jídelně.

Dalšími příjemnými bonusy je poskytnutí služebních vozidel a notebooků (home office zaměstnanci, obchodní manažeři). Většina členů firmy vlastní služební telefon a všichni zaměstnanci využívají výhodné nabídky paušálu.

4.2.3 Dotazník OCAI

Diagnostikou pomocí dotazníku OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) dle Camerona a Quinna, jehož teoretický rámec byl vysvětlen v kapitole 3.4.1.1, jsou prostřednictvím obsahových komponent zjištěny *„základní hodnoty a implicitní přesvědčení, u nichž byl prokázán vztah k efektivnosti organizace.“* (Lukášová, 2010)

Jelikož neexistuje česká verze tohoto dotazníku, musel být zajištěn jeho překlad. Pro účely této bakalářské práce byl dotazník přeložen profesionální překladatelkou.

4.2.3.1 Sběr a zpracování dat

Dotazníkové šetření bylo provedeno dne 7. 4. 2015 v sídle Microriscu s.r.o. prostřednictvím listinné verze dotazníku. Všichni zaměstnanci byli informováni o smyslu vyplnění dotazníku, o anonymitě dotazníku, rovněž byl popsán návod k vyplnění (viz Příloha č. 2).

Vyhodnocení dotazníku OCAI je velmi jednoduché, vyžaduje pouze spočítat aritmetický průměr. Průměry součtu jednotlivých hodnot obsahových komponent pak tvoří profil v rámci každé komponenty zvlášť, celkový profil firemní kultury je tvořen průměrem všech sečtených hodnot. (Cameron, Quinn, 2006)

4.2.3.2 Interpretace výsledků dotazníku OCAI

Dotazník vyplnilo 21 zaměstnanců z celkového počtu 35. Na základě sběru a zpracování dat byly nejprve interpretovány výsledky pro každou obsahovou komponentu zvlášť, následně byl vyhodnocen celkový profil firemní kultury. Jednotlivé výsledky byly zaneseny do tabulek a grafů.

Použitím dotazníku OCAI je zjištěn dominantní typ firemní kultury daného podniku, rozdíly mezi současnou a preferovanou situací a síla dominující firemní kultury.

Jednotlivé obsahové komponenty

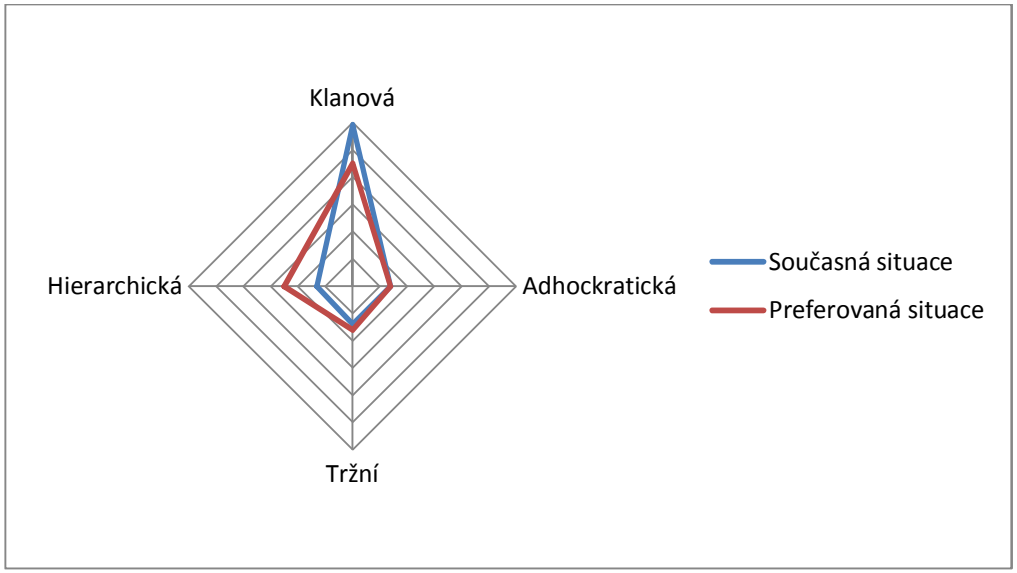
1. Dominantní rysy organizace

Dle uvedených výsledků v tabulce 2 a na grafu 1 je zřejmé, že pro hledisko *dominantní rysy organizace* ve firmě převládá klanový typ kultury, tzn., že převažuje přátelská atmosféra a zaměstnanci spolu sdílí i mnohé osobní věci. Menší důraz je oproti tomu kladen na riskování (adhockratická kultura), soutěživost (tržní kultura) a strukturalizaci pracoviště (hierarchická kultura). V pětiletém výhledu by zaměstnanci ocenili zaměření na větší strukturalizaci a tím tak zajistili hladší chod firmy, preferujícím rysem by však i nadále zůstala přátelská atmosféra.

Tabulka 2: Výsledné hodnoty - dominantní rysy organizace

Typ kultury	Současná situace		Preferovaná situace	
	celkem	průměr	celkem	průměr
A = Klanová	1 246	59	941	45
B = Adhockratická	294	14	291	14
C = Tržní	285	14	333	16
D = Hierarchická	275	13	535	25

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 1: Profil firmy - dominantní rysy organizace

Zdroj: vlastní zpracování

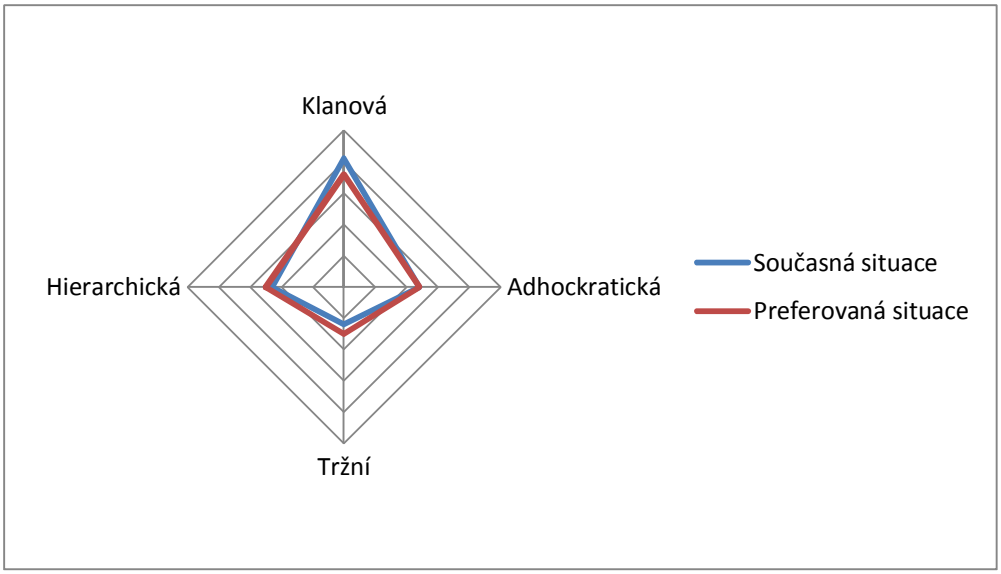
2. Způsob vedení v organizaci

Zjištěná data týkající se *způsobu vedení v organizaci* v tabulce 3 a grafu 2 znázorňují, že členové firmy jsou spokojeni se stávající situací v podniku (hodnoty pro preferovanou situaci jsou téměř totožné s hodnotami pro situaci současnou). Převládá klanový typ kultury založený na takovém vedení firmy, které zaměstnance podporuje a rozvíjí. V budoucnu by zaměstnanci uvítali větší zaměření na koordinaci a efektivnější průběh procesů. Nejmenší vliv v tomto hledisku má tržní kultura.

Tabulka 3: Výsledné hodnoty – způsob vedení v organizaci

Typ kultury	Současná situace		Preferovaná situace	
	celkem	průměr	celkem	průměr
A = Klanová	860	41	755	36
B = Adhockratická	505	24	505	24
C = Tržní	250	12	310	15
D = Hierarchická	485	23	530	25

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 2: Profil firmy – způsob vedení v organizaci

Zdroj: vlastní zpracování

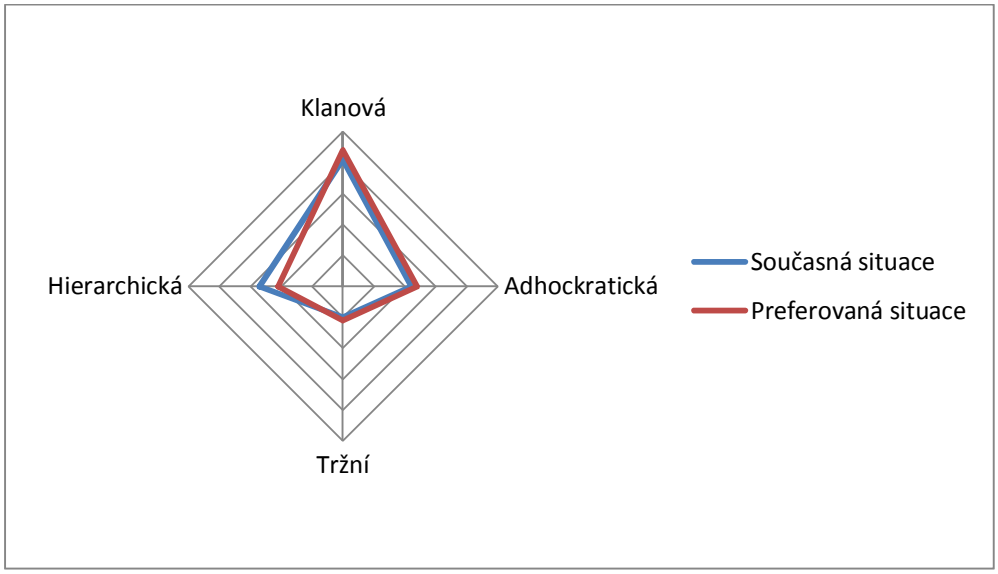
3. Způsob řízení zaměstnanců

Výsledky v tabulce 4 a grafu 3 ukazují, že dominujícím typem kultury z hlediska *způsobu řízení zaměstnanců* je opět klanová kultura - vysoká důležitost se přikládá týmové práci, společným postojům a participaci. Klanová kultura by mohla být podle zaměstnanců v budoucnu ještě prohlubována. Dále je firma orientovaná na aspekty jako inovace a jedinečnost (adhockratická kultura), které by měly být rovněž upřednostněny ještě více. Momentálně je velký důraz kladen také na předvídatelnost, stabilitu ve vztazích a konformitu (hierarchická kultura), tento stav by si zaměstnanci přáli eliminovat. Tržní kultura se projevuje nejméně.

Tabulka 4: Výsledné hodnoty - způsob řízení zaměstnanců

Typ kultury	Současná situace		Preferovaná situace	
	celkem	průměr	celkem	průměr
A = Klanová	853	41	915	44
B = Adhockratická	459	22	505	24
C = Tržní	210	10	237	11
D = Hierarchická	578	27	443	21

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 3: Profil firmy – způsob řízení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

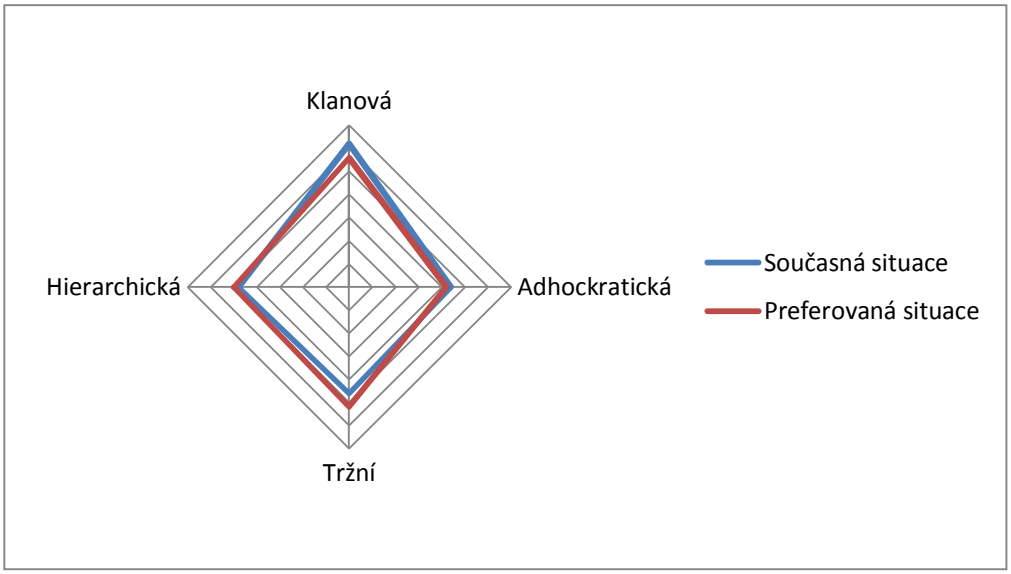
4. Soudržnost organizace

Zjištěné hodnoty, týkající se *soudržnosti organizace*, které znázorňuje tabulka 5 a graf 4, mluví ve prospěch klanové kultury – pojítkem firmy je loajalita a vzájemná důvěra. Ostatní typy kultur jsou zastoupeny v přibližně stejné míře. V pětiletém výhledu stále mírně převládá klanový typ kultury, do popředí se také dostala tržní kultura, kde je stmelovacím elementem dosahování cílů a úspěch. Celkově se dá říci, že typy jednotlivých kultur jsou i pro budoucí stav podniku rozloženy rovnoměrně.

Tabulka 5: Výsledné hodnoty - soudržnost organizace

Typ kultury	Současná situace		Preferovaná situace	
	celkem	průměr	celkem	průměr
A = Klanová	645	31	591	28
B = Adhockratická	455	22	441	21
C = Tržní	485	23	536	26
D = Hierarchická	515	24	532	25

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4: Profil firmy - soudržnost organizace

Zdroj: vlastní zpracování

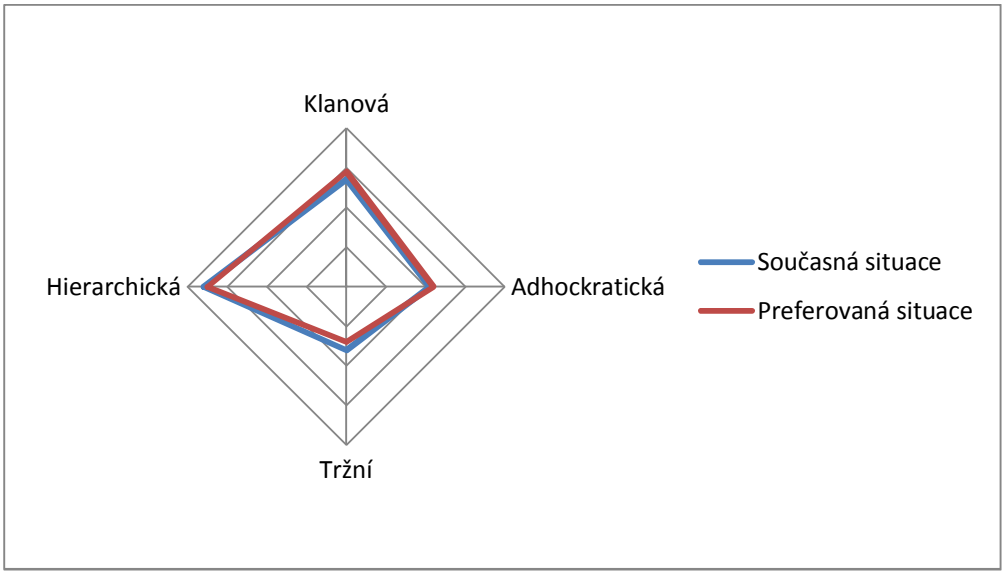
5. Prioritní strategické faktory

Tabulka 6 a graf 5, zobrazující výsledky z hlediska *prioritních strategických faktorů* firmy, ukazují největší vliv hierarchické kultury - firma klade důraz na stabilitu a stálost. Současná situace zaměstnancům vyhovuje, i v budoucnu by preferovali tento typ kultury. Zároveň by ocenili posílení atributů jako vysoká důvěra, otevřenost a spolupráce (klanová kultura) a hledání nových příležitostí a výzev. Nejméně se projevuje opět tržní kultura.

Tabulka 6: Výsledné hodnoty - prioritní strategické faktory

Typ kultury	Současná situace		Preferovaná situace	
	celkem	průměr	celkem	průměr
A = Klanová	560	27	600	29
B = Adhockratická	445	21	460	22
C = Tržní	330	16	300	14
D = Hierarchická	765	36	740	35

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 5: Profil firmy - prioritní strategické faktory

Zdroj: vlastní zpracování

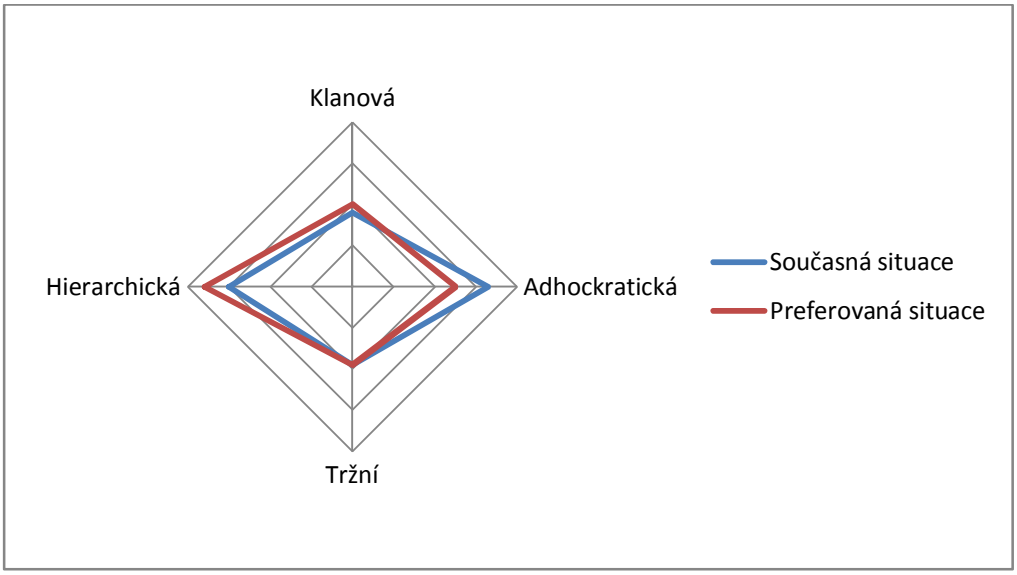
6. Kritéria úspěchu

Tabulka 7 a graf 6 znázorňují, že podle hlediska *kritéria úspěchu* v současné době na pracovišti převažuje adhockratická kultura – úspěch je dán mírou inovací a unikátností vlastních výrobků. V budoucnu by ale rádi od této kultury upustili a ocenili by zaměření na úspěch definovaný efektivitou (hierarchická kultura). Menší mírou se v současné, tak preferované situaci podílí rozvoj lidských zdrojů (klanová kultura) a vítězství na trhu (tržní kultura).

Tabulka 7: Výsledné hodnoty - kritéria úspěchu

Typ kultury	Současná situace		Preferovaná situace	
	celkem	průměr	celkem	průměr
A = Klanová	390	18	411	20
B = Adhockratická	685	33	540	25
C = Tržní	400	19	395	19
D = Hierarchická	625	30	754	36

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 6: Profil firmy - kritéria úspěchu

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový profil firemní kultury

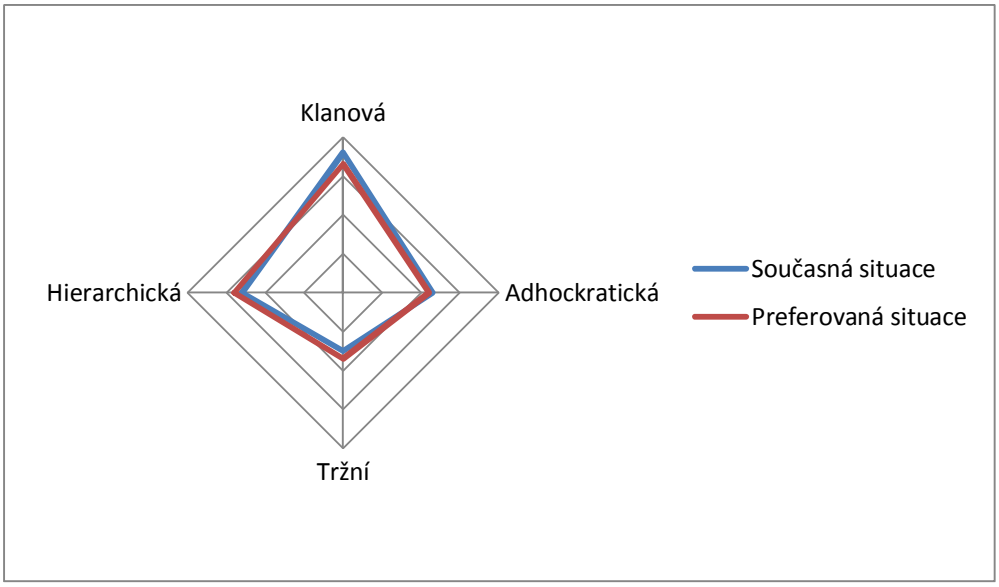
Z celkových vyhodnocených dat dotazníku OCAI je patrné, že firmu Microrisc s.r.o. nejlépe vystihuje typ *klanové kultury*. Ve firmě tedy panuje přátelská atmosféra a lidé zde sdílí i mnohé osobní věci. Lze přirovnat k rozšířené rodině. Vedení podniku zastává roli mentorů, občas i „rodičů". Soudržnost firmy je vyjádřena vzájemnou loajalitou a tradicí, oddanost firmě je vysoká. Za prvořadé se pro styl řízení zaměstnanců ve firmě považuje týmová práce, společné postoje a participace (Cameron, Quinn, 2006).

Jak poukazuje tabulka 8 a graf 7, hodnoty přiřazené jednotlivým typům kultur pro preferovanou situaci jsou téměř totožné s hodnotami přiřazovanými pro situaci současnou (dle autorů dotazníku Camerona a Quinna (2006) se za podstatné rozdíly považují ty nad 10 bodů u průměrných hodnot). Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou se současnou situací ve firmě více či méně spokojeni. Vzhledem k celkovému počtu bodů, které obdržela klanová kultura, ji lze považovat za silnou.

Tabulka 8: Výsledné hodnoty - celkový profil firmy

Typ kultury	Současná situace		Preferovaná situace	
	celkem	průměr	celkem	průměr
A = Klanová	4 554	36	4 213	33
B = Adhockratická	2 843	23	2 742	22
C = Tržní	1 960	15	2 111	17
D = Hierarchická	3 243	26	3 534	28

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 7: Celkový profil firmy
Zdroj: vlastní zpracování

5 Shrnutí výsledků

Na základě vytyčeného cíle byla provedena analýza firemní kultury prostřednictvím analýzy dokumentů, pozorování a dotazníku OCAI.

Pro analýzu byl primární metodou sběru dat zvolen typologický dotazník OCAI, který byl předložen zaměstnancům dané firmy. Výsledný celkový profil odpovídá typu *klanové kultury*, tzn., že jde o rodinný typ firmy, panuje zde přátelská atmosféra a lidé spolu sdílí i mnohé osobní věci. Stmelovacím elementem firmy je loajalita a tradice. Za prvořadé se pro styl řízení zaměstnanců ve firmě považuje týmová práce, společné postoje a participace. Stejný typ kultury vychází i pro preferovanou situaci. Lze tedy říci, že zaměstnanci jsou se současným typem kultury více či méně spokojeni. Tento výsledný stav je rovněž shodný s diagnostikou uskutečněnou metodou pozorování samotnou autorkou práce. Jedná se o přátelské pracoviště, kde panuje uvolněná atmosféra a jednotliví členové se stýkají i ve svém volném čase.

V rámci interpretace výsledků pro jednotlivé obsahové komponenty však ve dvou případech dochází k rozporům se zjištěným celkovým typem kultury. Někteří zaměstnanci zastávají názor, že kultura firmy je pro hledisko *prioritní strategické faktory* spíše hierarchická – důraz je kladen na stabilitu, efektivnost a bezproblémový chod organizace (tento typ kultury by převládal i pro preferovanou situaci). A dle hlediska *kritéria úspěchu* na pracovišti převažuje adhockratická kultura – úspěch je definován na základě inovativnosti a jedinečnosti produktů – kterou by si zaměstnanci v rámci tohoto hlediska v budoucnu rovněž přáli změnit na kulturu hierarchickou. Autorka práce si zde vysvětluje vliv strategického cíle firmy, se kterým se zaměstnanci pravděpodobně plně ztotožňují. Analýzou vnitropodnikových dokumentů firmy bylo zjištěno přesné znění tohoto cílu: „všeobecným cílem firmy zvyšování efektivity firemních procesů“. Tento cíl zjevně vychází z hierarchického typu kultury. Pro ostatní obsahové komponenty (dominantní rysy organizace, způsob řízení v organizaci, způsob řízení zaměstnanců a soudržnost organizace) však převládá *klanový typ kultury.*

I přesto, že je výsledná celková kultura firmy totožná jak pro současnou, tak i preferovanou situaci, budou navrhnuty způsoby upevnění této kultury a zároveň změny, které zajistí žádoucí stav hlediska *kritéria úspěchu organizace*.

Pro budoucí vývoj podniku je důležité udržet současný stav klanové kultury a rovněž ho i nadále podporovat vzhledem k tomu, že zaměstnanci vyjádřili přání tohoto typu kultury i pro preferovanou situaci podniku. Podpora může být zajištěna neustálým upevňováním vztahů mezi zaměstnanci formou pravidelných akcí pořádaných jak firmou (např. teambuildingové víkendové akce), tak zaměstnanci soukromě. Dalším krokem může být zajištění spokojenosti zaměstnanců formou pravidelného zkoumání jejich potřeb a empatického jednání vůči nim. S tím souvisí i důraz profesní rozvoj zaměstnanců formou pravidelných školení či návštěvou kurzů. Podpora týmové práce a participace je samozřejmostí.

Změna se bude týkat pouze obsahové komponenty *kritéria úspěchů firmy*. Žádoucí je hierarchický stav kultury, který definuje úspěch na základě efektivity. Důraz musí být kladen na spolehlivé dodávky, plynulost práce a výrobu s nízkými náklady. Firma musí zahájit potřebné kroky jako je stanovení jasných pravidel souvisejících s úspěchem firmy.

Dodržení těchto doporučení by mělo zaručit podporu současné firemní kultury, spokojenost zaměstnanců a vyšší efektivitu práce.

6 Závěr a doporučení

Za cíl této bakalářské práce je stanovena analýza firemní kultury daného podniku a její vliv na efektivitu práce zaměstnanců. Koncept firemní kultury je složitý systém, který je spojen s dalšími nutnými kroky. Bakalářská práce se proto zabývala jak teoretickým, tak praktickým rámcem. Teoretická část se opírá o poznatky dostupné z odborné literatury. Byla vymezena podstata a význam firemní kultury, souvislost mezi firemní kulturou a efektivitou, dále byly definovány typologie firemní kultury a stanoveny způsoby její diagnostiky. V praktické části byl přiblížen profil daného podniku, jenž byl předmětem pro aplikaci teoretických poznatků. Vlastní výzkum práce byl uskutečněn použitím kvalitativních (analýza dokumentů, pozorování) a kvantitativních metod (OCAI dotazník). Na základě analýzy firemní kultury byly navrženy kroky, které by měly zajistit spokojenost zaměstnanců a tím i vyšší efektivitu firmy.

Metoda pozorování a dotazník OCAI klasifikovaly podnik jako typ *klanové kultury*, která je charakteristická přátelským, rodinným prostředím, týmovou prací, participací a soudržnosti. Vedoucí zastávají pozici „rodičů“. Velmi důležitými „pojítky“ firmy jsou loajalita a tradice. Firma disponuje moderním zázemím a kvalitní péčí o zaměstnance. Zaměstnanci jsou se stavem firemní kultury spokojeni. Vzhledem k celkovému počtu bodů, které obdržela klanová kultura, ji lze považovat za silnou.

Dotazník OCAI při interpretaci výsledků pro jednotlivé obsahové komponenty určil, že hledisko *kritéria úspěchu* je pro současnou situaci definované jako adhockratická kultura, pro preferovanou situaci však zaměstanci projevili zájem o hierarchický typ kultury.

I přesto, že je výsledná celková kultura firmy totožná jak pro současnou, tak i preferovanou situaci, byly navrhnuty způsoby upevnění této kultury a zároveň změny, které zajistí žádoucí stav hlediska *kritéria úspěchu organizace* (tento stav se odvíjí od stanoveného cíle podniku).

Použití těchto doporučení (viz kapitola 5) by měla zaručit žádoucí profil firemní kultury, zajištění spokojenosti zaměstnanců a tím i vyšší efektivitu práce. Dosažené výsledky mohou rovněž sloužit jako podklad pro diskuzi ve firmě.

7 Seznam použitých pramenů

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 8024704692.

[2] BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

[3] CAMERON, Kim, QUINN, Robert E. Diagnosting and changing organizational culture. Based on Competing Values Framework. Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2006

[4] HENDL, JAN. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 S. ISBN 8073670402.

[5] LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 9788024729510.

[6] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024706482.

[7] MICRORISC s.r.o. [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: http://www.microrisc.com/webcz/index.php

[8] NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993, 97 s. ISBN 8070791594.

[9] PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 807169018x.

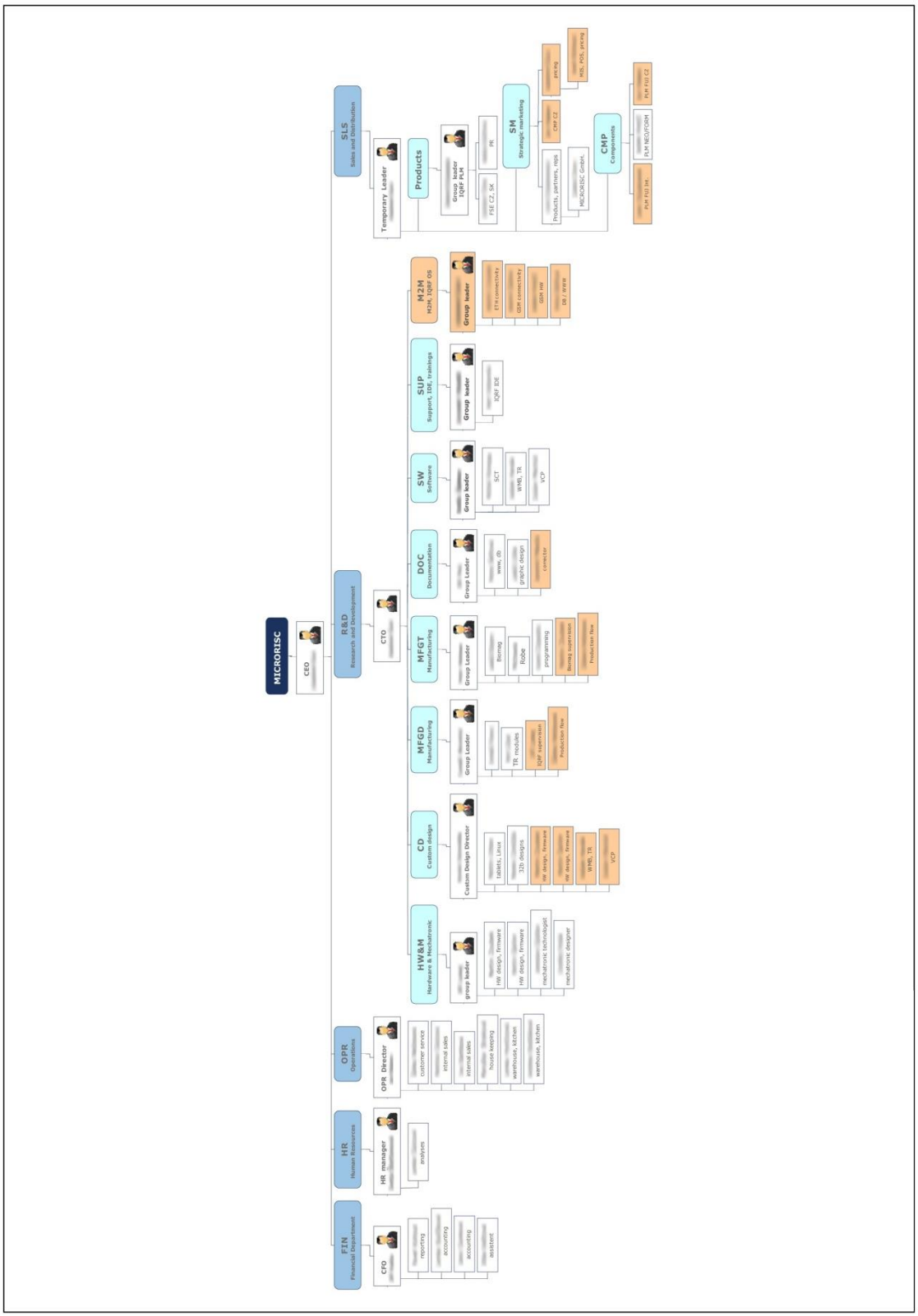
[10] ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 8073570467.

[11] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché. ISBN 8024704056.

8 Přílohy

1) Organizační struktura Microrisc s.r.o.
2) Dotazník OCAI
3) Zadání bakalářské práce

1) Organizační struktura Microrisc s.r.o.



2) Dotazník OCAI

Dotazník OCAI
(Organizational Culture Assessment Instrument)

dle Cameron a Quinn (2006)

Jmenuji se Michaela Vagenknechtová a jsem studentkou 3. ročníku oboru Finanční management Univerzity Hradec Králové. Ráda bych Vás tímto poprosila o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma "Analýza firemní kultury".

Návod na vyplnění:
Dotazníková metoda OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) autorů Camerona a Quinna (2006) zkoumá obsah firemní kultury prostřednictvím 6 obsahových komponent (dominantní rysy organizace, způsob vedení v organizaci, způsob řízení zaměstnanců, soudržnost organizace, prioritní strategické faktory a kritéria úspěchu).
V rámci těchto jednotlivých komponent jsou Vám vždy předloženy 4 tvrzení, mezi která rozdělte celkem 100 bodů dle pravdivosti tvrzení. Nejprve vyplňte sloupec "Současná situace", následně sloupec "Preferovaná situace" představující podnik za 5 let.

Dotazník je zcela anonymní a poslouží pouze ke studijním a výzkumným účelům, proto Vás prosím o maximální upřímnost.

Děkuji Vám za spolupráci a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku!

1.	**Dominantní rysy organizace**	**Současná situace**	**Preferovaná situace**
A.	Organizace je velmi osobní místo. Lze ji popsat jako rozšířenou rodinu. Lidé spolu sdílí mnohé osobní věci.		
B.	Organizace je velmi dynamická a podnikatelsky orientovaná. Lidé jsou ochotni hodně riskovat.		
C.	Organizace je orientovaná na výsledky. Hlavní důraz je kladen na plnění pracovních povinností. Lidé jsou velmi soutěživí a orientovaní na úspěch.		
D.	Organizace je velmi kontrolovaná a strukturovaná. Práce lidí je řízena formálními postupy.		
Celkem		100	100

2.	**Způsob vedení v organizaci**	**Současná situace**	**Preferovaná situace**
A.	Vedení organizace všeobecně ilustruje mentoring, podporu a rozvíjení.		
B.	Vedení organizace všeobecně ilustruje podnikání, inovace nebo riskování.		
C.	Vedení organizace všeobecně ilustruje netolerování irelevancí, agresivní a na výsledky orientované cíle.		
D.	Vedení organizace všeobecně ilustruje důraz na koordinaci, organizaci a hladký a efektivní průběh procesů.		
Celkem		100	100

3.	**Způsob řízení zaměstnanců**	**Současná situace**	**Preferovaná situace**
A.	Pro styl řízení v organizaci je charakteristická týmová práce, společné postoje a participace.		
B.	Pro styl řízení v organizaci je charakteristická individuální ochota vzít na sebe riziko, inovace, svoboda a jedinečnost.		

C.	Pro styl řízení v organizaci je charakteristická tvrdá soutěživost, vysoké požadavky a orientace na úspěch.		
D.	Pro styl řízení v organizaci je charakteristická jistota zaměstnání, konformita, předvídatelnost a stabilita ve vztazích.		
Celkem		100	100

4.	**Soudržnost organizace**	**Současná situace**	**Preferovaná situace**
A.	Stmelovacími elementy organizace jsou loajalita a vzájemná důvěra. Oddanost k organizaci je vysoká.		
B.	Stmelovacím elementem organizace je závazek k inovacím a vývoji. Důraz je kladen na to být těmi nejlepšími.		
C.	Stmelovacím elementem organizace je důraz na úspěch a dosahování cílů.		
D.	Stmelovacími elementy organizace jsou formální pravidla a postupy. Udržení hladkého chodu organizace je důležité.		
Celkem		100	100

5.	**Prioritní strategické faktory**	**Současná situace**	**Preferovaná situace**
A.	Organizace klade důraz na rozvoj jedince. Převládá vysoká důvěra, otevřenost a spolupráce.		
B.	Organizace klade důraz na získávání nových zdrojů a vytváření nových výzev. Oceňuje se zkoušení nových věcí a hledání nových příležitostí.		
C.	Organizace klade důraz na soutěživost a dosahování úspěchu. Dominuje snaha o dosahování nadsazených cílů a o vítězství na trhu.		
D.	Organizace klade důraz na stálost a stabilitu. Efektivita, kontrola a hladký chod jsou důležité.		
Celkem		100	100

6.	**Kritéria úspěchu**	**Současná situace**	**Preferovaná situace**
A.	Organizace definuje úspěch na základě rozvoje lidských zdrojů, týmovou prací, oddaností zaměstnanců a zájmem o lidi.		
B.	Organizace definuje úspěch na základě vlastnictví unikátních a nejnovějších produktů. Je lídrem v oblasti výrobků a inovací.		
C.	Organizace definuje úspěch na základě vítězství na trhu a předstižení konkurence. Pro organizaci je klíčová vedoucí pozice na trhu.		
D.	Organizace definuje úspěch na základě efektivity. Důležité jsou spolehlivé dodávky, plynulost práce a výroba s nízkými náklady.		
Celkem		100	100

3) Zadání bakalářské práce

FIM UHK
UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Fakulta informatiky a managementu
Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta: **Michaela Vagenknechtová**

Obor studia: Finanční management
Jméno a příjmení vedoucího práce: **Robert Čapek**

Název práce:
Analýza firemní kultury

Název práce v AJ:
Corporate culture analysis

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Analýza firemní kultury daného podniku a jejího vlivu na efektivitu práce zaměstnanců.

Osnova práce:
1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická část
4. Praktická část
5. Závěr a doporučení
6. Seznam použitých pramenů

Projednáno dne: 13.10.2014

Podpis studenta Vagenknechtová

Podpis vedoucího práce