

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku



Podniková kultura vybraného podniku

Bakalářská práce

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

Autor  
Alexandra Srnková

2011

---

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2009/2010

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alexandra SRNKOVÁ**  
Osobní číslo: **E08537**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Podniková kultura vybraného podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

**Cíl:**

Cílem práce je provést analýzu podnikové kultury vybraného podniku a navrhnout možnosti její změny.

**Metodický postup:**

1. vymezení základní terminologie, návrh způsobu hodnocení podnikové kultury,
2. analýza podnikové kultury vybraného podniku,
3. návrh případné změny vedoucí ke zlepšení řízení podniku.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika práce, 4. Charakteristika vybraného podniku, 5. Vlastní práce, 6. Závěr, 7. Použitá literatura, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

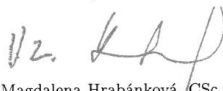
- FORET, M.: *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80 251 1041 9.  
DYTRT, Z.: *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 2006. 137 s. ISBN 80 86851 45 1.  
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press. 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.  
DOHNAL, J.: *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.  
MALÝ, M., DĚDINA, J.: *Organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.  
NOVÝ, I.: *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 1996. 146 s. ISBN 80-7169-260-3.  
LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv: *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Grada Publishing, Praha 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

*Časopis Moderní řízení*

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


Datum zadání bakalářské práce: **18. února 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2011**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2010

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

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

V Písku 15.4.2011

Podpis studenta

## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce, doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále pak společnosti SIKO KOUPELNY a. s. především p. Janu Voldánovi, Ing. Václavu Noskovi a Mgr. Jiřímu Lepičovi za poskytnutí potřebných informací.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	7
<b>Literární přehled</b> .....	9
<b>Definice a vymezení pojmu podniková kultura</b> .....	9
<b>Vznik podnikové kulture</b> .....	13
<b>Funkce podnikové kulture</b> .....	15
<b>Prvky podnikové kulture</b> .....	16
Základní předpoklady.....	16
Hodnoty.....	16
Postoje.....	17
Normy chování.....	17
Artefakty materiální a nemateriální povahy.....	17
<b>Struktura podnikové kulture</b> .....	18
<b>Determinanty podnikové kulture</b> .....	19
<b>Silná podniková kultura</b> .....	21
<b>Typologie podnikové kulture</b> .....	24
Typologie formulované ve vztahu k organizační strukture.....	25
Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí.....	29
Typologie formulované ve vztahu k chování organizace.....	31
<b>Diagnostika podnikové kulture</b> .....	31
Metody diagnostiky podnikové kulture.....	33
Kvalitativní metody.....	33
<b>Změna podnikové kulture</b> .....	35
Nástroje změny podnikové kulture.....	37
<b>Cíl a metodika</b> .....	39
<b>Cíl práce</b> .....	39
<b>Výběr společnosti</b> .....	39
<b>Metodika a zdroje dat</b> .....	39
<b>Charakteristika vybraného podniku</b> .....	41

<b>Historie a současnost společnosti SIKO KOUPELNY a. s. ....</b>	<b>42</b>
<b>Vlastní práce .....</b>	<b>46</b>
<b>Výsledky šetření a návrhy na změny .....</b>	<b>71</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>74</b>
<b>Summary.....</b>	<b>76</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>77</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>79</b>

# Úvod

V nejširším pojetí je kultura novou realitou, ve které člověk žije ne jako jedinec, ale ve společenství s ostatními lidmi. Kultura je jistým prostředím vyžadujícím od člověka určité chování. V latině znamenalo slovo cultura původně obdělávání země. V sociologii se tento termín chápe jako vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí s cílem vytvořit jejich vyšší a lepší stav. V tomto pojetí je kultura řídicí složkou jakéhokoliv sociálního systému.

Chápání podniku z kulturologického hlediska u našich firem není doposud samozřejmé, ale proces internacionalizace ekonomiky si dříve nebo později změnu postojů vynutí, protože cílevědomé utváření podnikové kultury je v zájmu každého podniku. Firemní kultura je jev, který má značný vliv na úspěšnost firmy i efektivitu práce zaměstnanců.

Podniková kultura představuje pojem, který nemá jednoznačnou definici. Nejčastěji však bývá citován E. H. Schein (1989), který definuje podnikovou kulturu jako vzorec základních a rozhodujících představ, v jejichž rámci jsou zvládány problémy vnější adaptace a vnitřní integrace.

Můžeme ji vnímat jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných, 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, aby byli přijati do pracovního kolektivu firmy. Kultura v organizaci má vliv na efektivnost podniku. Ovlivňuje vykonávání manažerských funkcí, jako jsou plánování, organizování, personalistika, kontrolování, vedení lidí apod. Organizační kultura může vytvořit až duchovní ovzduší v podniku tím, že zavádí různá pravidla lidského chování a představuje souhrn důvěry i očekávání pracovníků organizace, za předpokladu, že je organizace stabilní a neprodělává prudké změny.

V současné době je podniková kultura jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity podniku, kterou může svým působením zcela



výrazně ovlivnit. Úspěch podniku závisí nejen na ekonomické moci, ale i na síle podnikové kultury. Firemní kultura může být nositelem konkurenčních výhod podniku, na druhé straně může rozvoj také brzdit. Je tedy možné říci, že díky silné podnikové kultuře podniky pracují efektivněji. Na druhé straně v konkrétních situacích podnikové reality nelze vše hodnotit takto jednoznačně. Mezi negativní průvodní jevy, které mohou komplikovat cestu podniku k úspěchu, patří tendence k uzavřenosti. Je-li hodnotový systém mimořádně silný a stabilizovaný, všechny vnější a vnitřní signály, kritika a varování, které jsou v rozporu se stávající podnikovou kulturou, jsou přeslechnuty a záměrně odmítány. Silná podniková kultura má tendenci setrvat na tradičních a osvědčených hodnotách a normách, což vede k programovým snahám vyhýbat se změnám a novým orientacím, které nejsou v souladu se stávající podnikovou kulturou. Přesvědčení o vhodnosti a účinnosti stávající podnikové kultury pro současnost, ale i budoucnost, protože se v minulosti osvědčila, vede velmi často ke kolektivní snaze vyhnout se kritice. Nové myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle staženy, pokud je prokázáno, že třeba jen patrně překračují rámec stávající podnikové kultury

Organizační kultura může být definována z hlediska filozofického, ideologického, hodnotového, psychologického i právního. Zahrnuje očekávání, důvěru, pozitivní postoje, předpoklady a normy chování.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit současný stav podnikové kultury u vybraného podniku či společnosti. Dílčím cílem je nalézt nedostatky v této oblasti pomocí dotazníkového šetření a navrhnout vhodné změny, které by vedly ke zlepšení současného stavu.

# Literární přehled

## Definice a vymezení pojmu podniková kultura

Pojem firemní kultura, jako součást měkkých faktorů řízení podniků, je zmíněn již v literatuře šedesátých let a starší, ve větší míře je používán od sedmdesátých let. Do popředí zájmu managementu se dostává na počátku osmdesátých let. Jednou z příčin, proč se především američtí manažeři a organizační teoretici zaměřili na kulturní aspekty organizací, byl tzv. „japonský ekonomický zázrak“, který znamenal pro americkou ekonomiku velkou výzvu. Další příčinou jsou publikace, jež se zabývaly hledáním cesty dokonalosti a účinnosti způsobu řízení firem a které formulovaly určité požadavky, jejichž naplněním si společnosti zajišťovaly úspěch na trhu. Jedním z těchto požadavků byla i určitá kulturní kvalita (Lukášová, Nový, 2004).

V české odborné literatuře jsou používány tři pojmy: podniková, firemní a organizační kultura. Jednoznačná vymezení těchto pojmů je, dá se říci, prakticky nemožné. Existuje několik desítek definic, se kterými se můžeme v praxi setkat. Zde jsou uvedeny jen některé z nich:

„Podniková kultura je souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí v celku, který určuje způsob a podoby chování členů, vztahy uvnitř sociálního systému i vztahy navenek.“ (Nový, 1997)

„Podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 1999)

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

„Podniková kultura je často chápána především jako soubor vnějších projevů firmy – způsobů, jak se firma chová ke svým zákazníkům, obchodním partnerům či společenskému okolí. Podniková kultura je účinným nástrojem řízení osob v organizaci, jehož význam narůstá v souvislosti s postupující konsolidací a stabilizací firemního managementu.“ (Halberštát, L., 2005)

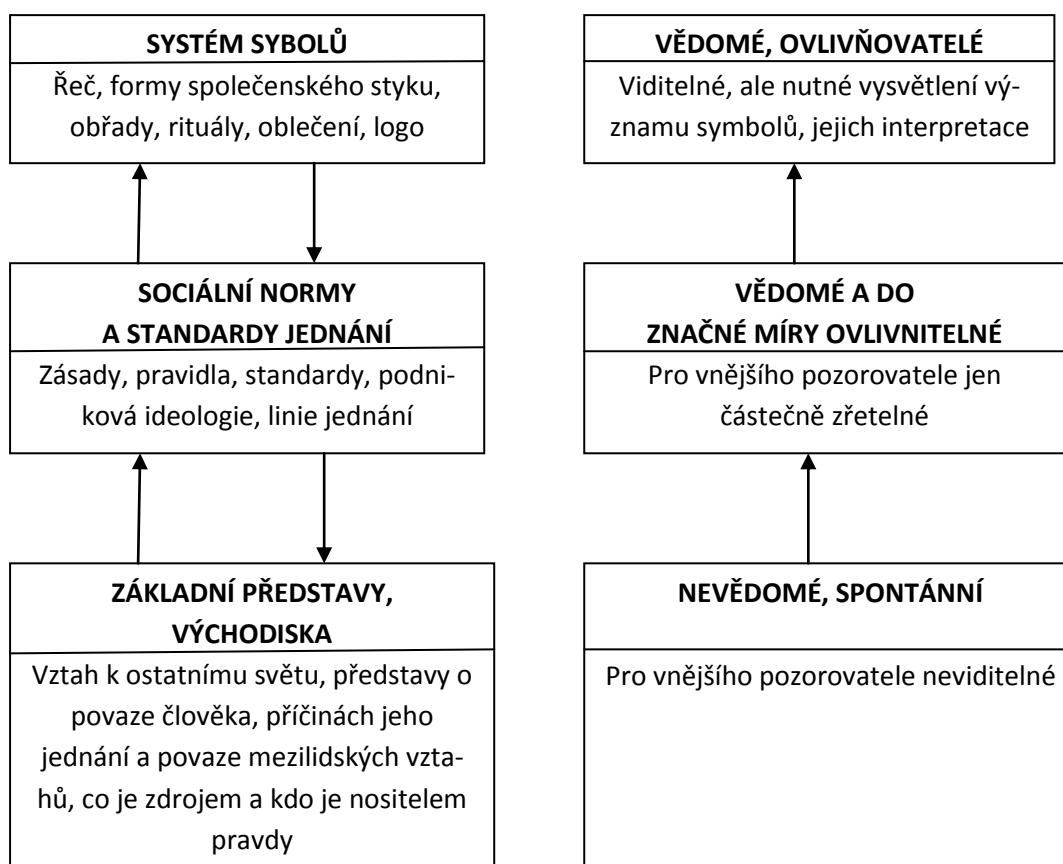
„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein, 1989)

Definice tohoto teoretika v oblasti podnikové kultury je nejvíce používána. K přehlednějšímu vyjádření Scheineho definice je použit obrázek 1. Jak vyplývá z obrázku, hlavní rovina organizační kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a vztahu k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu každého spolupracovníka. Působí zcela jistě, nevědomě, automaticky, většinou bez promýšlení a zvažování případných následků pro sebe sama i podnik. Zahrnuje zejména.

1. Vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí. Ovlivňujícími faktory mohou být různá ohrožení, příležitost a možnost rozvoje, jistota apod.
2. Podnikové představy o povaze člověka a důvodech jeho chování, transformované do představy o ostatních spolupracovnících. Na povaze lidí sledujeme, zda jsou spíše aktivní se snahou riskovat nebo spíše pasivní s převahou povolnosti, zda jsou více pohodlní a nezodpovědní či iniciativní se snahou převzít odpovědnost apod.
3. Představy o povaze mezilidských vztahů. Jde o představy o „vhodném“ uspořádání sociálních vztahů podle věku (princip seniority), sociálního původu nebo dosaženého úspěchu, projevování emocí a jejich vtahování do vzájemných pracovních vztahů, tabuizování či zveřejňování soukromí jedince, dále o představy, zda mezi spolupracovníky má převládat vzájemná soutěž nebo spolupráce, zda má přednost osobní či kolektivní úspěch apod.

4. Představy o skutečnostech, které dávají odpověď na otázku, z čeho spolupracovník vychází při rozhodování, co je skutečné a vhodné a co je nepravdivé a mylné. Pozorujme, jaký je zdroj pravdy a kdo je jejím nositelem. Posuzujeme, zda člověk důvěřuje více autoritě nebo tradici, zda akceptuje více výsledky vědeckých zkoumání, intuici nebo pragmatické jednání apod.

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně (E. H. Schein)



Zdroj: Mayerová, Růžička, Moderní personální management, 2000

Zpravidla nevědomá a z hlediska jednotlivce neplánovaná základna podnikové kultury je vytvářena nikoliv jednotlivě oddělenými faktory, ale formuje logický a vnitřně uspořádaný celek.

Ten se začíná tvořit s určitým časovým odstupem buď na principu přirozeného vývoje, nebo cílevědomě do podoby určitých zásad, pravidel a sociálních pravidel.

Na střední úrovni organizační kultury se jedná o nepsané či psané normy společenského styku, principy a pravidla pracovní etiky, loajalita k podniku, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům. Úkolem prostřední roviny je vytvořit ucelený, logický a účinný systém podnikové kultury a průběžně jej dobudovávat. Zpravidla bývá záměrně ovlivňován a formován v souladu s podnikovými cíli.

Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku podnikové kultury. Ta je však pochopitelná vnějšimu pozorovateli pouze ve spojitosti se znalostí předchozích nižších úrovní. Zde jde o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly – logo, oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon, oblečení apod. (Bedrnová, Nový, 2004).

Kultura v organizaci má vliv na efektivnost podniku. Ovlivňuje vykonávání manažerských funkcí, jako jsou plánování, organizování, personalistika, kontrolování, vedení lidí apod.

Většinou se uznává, že organizační a podniková kultura zahrnují učení, poznání a vzorce chování. Organizační kultura může vytvořit až duchovní ovzduší v organizaci tím, že zavádí různá pravidla lidského chování a představuje souhrn důvěry i očekávání pracovníků organizace za předpokladu, že je organizace stabilní a neprodělává prudké změny.

Organizační kultura může být definována z hlediska filozofického, ideologického, hodnotového, psychologického i právního. Zahrnuje očekávání, důvěru, pozitivní postoje, předpoklady a normy chování.

Podnikovou kulturu mohou představovat následující komponenty.

- Sledování pravidel chování, která se projevují v lidské interakci, např. rituály a ceremoniemi, společnou řečí;
- Normy, které se dodržují v pracovních skupinách organizace;
- Dominantní komponenty, které uznává organizace, jako je např. „kvalita výrobků“, „leadership“

- Filozofii, která se zaměřuje organizační politikou na zaměstnance a zákazníky;
- Pravidla, která je třeba dodržovat, např. jedinec se v organizaci musí chovat tak, aby byl akceptován jako žádoucí člen organizace;
- Pocity nebo klima, které je třeba vytvářet v organizaci tak, aby byli členové organizace v interakci se zákazníky (Mayerová, Růžička, 2000).

## **Vznik podnikové kultury**

Každý podnik, hospodářská organizace nebo státní instituce má svou osobitou a neopakovatelnou kulturu. Ta se projevuje nejen ve specifických formách vnitřní komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování manažerů a celkovém sociálním klimatu, ale hlavně ve společném a přibližně stejném náhledu zaměstnanců na vnitropodnikové záležitosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení stejně jako ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu a strategie jejího dosažení. Podniková kultura je velmi složitou, vnitřně uspořádanou a rozporuplnou skutečností.

### **Její vznik může být:**

1. Důsledkem přirozeného jednání pracovníků firmy, které vzniká jednak z osobnostních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců, jednak z vnějších zákonů a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují. Tato situace může být charakterizována výrokem, že „nějakou kulturu podnik vždycky má a i nekultura je svým způsobem určitou formou podnikové kultury“. Zde se vystavujeme značnému riziku, že s velkou pravděpodobností bude spontánně vzniklá podniková kultura v lepším případě lhostejná, v horším případě dokonce v protikladu k prosazovaným podnikovým prioritám, cílům, hodnotám a pravidlům.
2. Výsledkem uspořádaných a cílevědomě orientovaných činností řídicích pracovníků podniku. Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto důsledně vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního i sociálního chování zaměstnanců. V tomto případě je však nutné

respektovat řadu zdánlivě samozřejmých avšak v praxi nesnadno splnitelných podmínek úspěchu.

Podle Nového (1996) je nutné respektovat následující podmínky úspěchu.

- a) Musí existovat jasná vidina o zásadních rysech budoucí existence organizace (velikost firmy, předmět klíčové činnosti, cílová skupina zákazníků, cílová podniková kultur apod.). Nedílnou součástí této vidiny je i formulace potřebné, žádoucí organizační kultury.
- b) Tato vidina musí být převedena do jednotlivých velmi konkrétních kroků, které je třeba k dosažení cílového stavu uskutečnit (organizační kultura, cíle a kritéria personálních činností, pravidla vnitřní komunikace, ...). Musí být tedy formulována komplexní strategie dosažení podnikových cílů.
- c) Je nezbytné formulovat zásady podnikové kultury, resp. požadované způsoby pracovního a sociálního chování a srozumitelně je sdělit pracovníkům. Tyto požadavky je třeba řadit mezi kritéria výběru nových pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání, atd.
- d) Hlavními tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou řídicí pracovníci. Čím výše se v hierarchii řídicích pozic nacházejí, tím je jejich příklad z hlediska prosazení žádoucí podnikové kultury významnější.

Utváření podnikové kultury by vždy mělo vycházet z rozumného kompromisu mezi oběma výše uvedenými eventualitami.

Manažeři mohou vývoj organizační kultury cílevědomě ovlivňovat. Vzhledem k mechanismům, jakými se kultura utváří, však nelze předpokládat, že obsahově žádoucí a silnou kulturu lze vytvořit jednoduše prostřednictvím několika aktivit.

### **Význam podnikové kultury**

Podle Armstronga (1999) je organizační kultura složkou v realizaci poslání a strategie, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení přeměny.

Význam kultury plyne z toho, že je hluboce zakořeněna v zastávaném mínění. Odráží to, co bylo vykonáno v minulosti, je sestavena z reakcí, které byly přijaty, protože měly v minulosti kladný výsledek.

Organizační kultura může působit ve prospěch podniku a to tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny. Může však působit i v neprospěch organizace tím, že vytváří bariéry bránící dosažení cílů podnikových strategií.

Tyto překážky zahrnují odpor ke změně a nedostatek oddanosti a angažovanosti. Působení kultury se může týkat.

- Přenášení smyslu identity a jednoty cíle na členy organizace;
- Usnadňování vytváření atmosféry oddanosti a „vzájemnosti“;
- Formování chování tím, že poskytuje orientaci k tomu, co se očekává.

## **Funkce podnikové kultury**

Funkce podnikové kultury jsou zejména snižovat konflikty uvnitř podniku, snižovat nejistotu pracovníků a ovlivňovat jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu. Podniková kultura je zdrojem motivace a konkurenční výhodou.

Dle Pfeifera a Ulmanové (1993) má podniková kultura dvě následující základní funkce:

Vnější funkce, kterou je způsob adaptace firmy na okolní podmínky (sdílené a rozvíjené představy, přístupy, a hodnoty zásadním způsobem ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit změněným podmínkám ve svém okolí, jak rychle a pružně dokáže zareagovat na změněnou situaci na trhu) a tvář firmy, její image (způsob jakým se firma prezentuje navenek a jakým je také zvenku vnímána).

Vnitřní funkce, kterou je způsob integrace uvnitř firmy (způsob, kterým někdo nebo něco – nový zaměstnanec, nový pracovní vztah k práci, nové řídicí metody, nové technologické postupy, nové strategické záměry - do firmy „zapadnou“ nebo naopak, ujmou se nebo odumřou) a průbojnost strategie firmy (shodná orientace strategie



a kultury – neboli situace, kdy vžitá kultura firmy splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům nebyvalou průbojnost).

## **Prvky podnikové kultury**

Podle Lukášové a Nového (2004) jsou za prvky organizační kultury označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponent kulturního systému.

Prvky organizační kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje, artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.

## **Základní předpoklady**

Jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, proto je také obtížné je identifikovat.

## **Hodnoty**

„Co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti“ (Kluckhohn, Strodtbeck, 1961). Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“ a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Zatímco individuální hodnotový systém člověka determinuje to, co je pro něj osobně významné, organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku.

Organizační hodnotou může být například být nejlepší, porazit konkurenci, chovat se zodpovědně vůči životnímu prostředí, dbát na detaily a dokonalost, stále se učit něco nového, vyvíjet nové originální produkty apod.

Podle většiny autorů představují hodnoty jádro organizační kultury. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace. Deklarovány bývají také navenek, za účelem vytvoření image podniku.

## **Postoje**

Tento termín je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému (Stahlberg, Frey, 1996). Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah – objekt hodnocení se mu jeví jako žádoucí či nežádoucí, dobrý či špatný. Na tomto vztahu je pak založena určitá konativní (akční) pohotovost, jejíž uplatnění v příslušném jednání ovšem závisí na situačních podmínkách (Nakonečný, 1999).

## **Normy chování**

Normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlost práce, kvalita práce, způsob jednání se zákazníky), komunikace ve skupině (jakým jazykem se ve firmě mluví), ale i oděvu apod. Dodržování norem ve společnosti je členy „odměňováno“, nedodržování je naopak „trestáno“. Odměny či sankce mají převážně citový charakter.

## **Artefakty materiální a nemateriální povahy**

Mezi artefakty materiální povahy obvykle řadíme architekturu budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod.

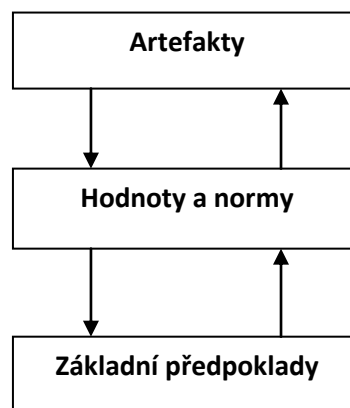
Artefakty nemateriální povahy jsou pak jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Někteří autoři řadí mezi prvky organizační kultury jako dílčí kategorii artefaktů také symboly např. logo firmy, jiní jsou toho názoru, že symboly jsou velmi širokou kategorií, protože prakticky všechny aspekty organizační kultury mohou být interpretovány jako symboly.

## Struktura podnikové kultury

Model organizační kultury, který vyvinul Edgar Schein (1992), je modelem v současnosti nejznámějším. Svým pojetím organizační kultury jako jevu, strukturovaného do tří úrovní, ovlivnil Schein celou generaci badatelů, zabývajících se výzkumem organizační kultury.

E. Schein rozlišuje tři roviny organizační kultury, na nichž je kultura manifestována, a to podle míry, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury patrné navenek a nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné (viz obrázek 2):

Obrázek 2: Scheinův model organizační kultury:



Zdroj: Lukášová, Nový, Organizační kultura, 2004

1. Artefakty – jsou nejvíce na povrchu a zahrnují vnější projevy kultury. Jsou snadno pozorovatelné a popsitelné, ale jejich význam není jednoznačný a bez znalosti obsahu dalších rovin je obtížně rozluštitelný a interpretovatelný.
2. Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování – rovina částečně vědomá, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná, částečně ovlivnitelná. Jsou důležité a mají regulující funkci. Jejich vznik pramení z úspěšného řešení určité situace určitým způsobem.

3. Základní předpoklady – nejhlubší rovina, zahrnující nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky. Schein je považuje za jádro či „esenci“ podnikové kultury. Fungují zcela samozřejmě a automaticky. Jsou velmi stabilní a odolné změně. Jsou pro podnik natolik samozřejmé, že se dokonce považuje za nemístné o nich diskutovat. Je-li podnik k tomu přinucen, má tendence je bránit, neboť jejich ohrožování jej emočně destabilizuje.

Zdrojem vzniku základních předpokladů je opakovaná zkušenost, či přesněji opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. To, co bylo původně hypotézou, začne být postupně vnímáno jako realita.

Základní předpoklady na této nejhlubší úrovni se týkají tří základních oblastí:

1. Problémy vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí,
2. problémy vztahující se k integraci vnitřních procesů za účelem adaptace a přežití skupiny,
3. Hlubší otázky, týkající se chápání podstaty času, člověka a lidských vztahů a reflektující širší prostředí, ve kterém skupina existuje (Lukášová, Nový, 2004).

## **Determinanty podnikové kultury**

Při zkoumání podnikové kultury je nezbytné si uvědomit všechny faktory, které na ni působí. Vše co má vliv na kulturu, ovlivňuje ji nebo ji předurčuje, se nazývá determinanty podnikové kultury.

V odborné literatuře je možné se setkat s několika děleními determinantů podnikové kultury. Záleží, na jaká hlediska faktorů dělení se autoři zaměřují. Determinanty vzniku a změn podnikové kultury dělí Šigut (2004) ve své knize na faktory okolního prostředí, základní faktory a faktory managementu.

### **Faktory okolního prostředí**

Mezi faktory okolního prostředí řadí Šigut hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku (situace v národním hospodářství,

rozvoj odvětví, analýza konkurence, atd.) dále společenské a kulturní podmínky rozvoje podniku (sociální situace, sociální procesy, kulturní vzorce, atd.).

### **Základní faktory**

Do základních faktorů patří osobní profil řídicích pracovníků (postup v povolání, služební stáří, ochota k inovacím a učit se, odolnost vůči stresu, atd.). Rituály a symboly a to především způsob chování řídicích pracovníků, praxe při výchově a vzdělávání pracovníků, vedení porad, způsoby povyšování či uvolňování pracovníků. Chování a jednání pracovníků uvnitř firmy i na veřejnosti, přijímání návštěvníků, rychlost a kvalita telefonního spojení (chování telefonistek), reklamace atd. Prostorové a vnější symboly, vnější obraz firmy, stav a vybavení budov, uspořádání a poloha kanceláří, firemní oblečení a vozy atd. Institucionalizované rituály a konvence. Vnitřní a vnější komunikace (public relations, sponzoring, služební cesty, podávání návrhů, různé formy spoluúčasti pracovníků na řízení, podnikový časopis, atd.). Komunikační styl podniku (informační a komunikační chování, otevřenost informací, ochota ke konsensu a kompromisu, atd.).

### **Faktory managementu**

Mezi faktory managementu náleží podle Šiguta podniková strategie a koncepce, nejvyšší cíle podniku, obchodní strategie (výrobní a tržní cíle), funkcionální strategie (marketingová strategie, výrobní a logistická strategie, finanční strategie, vzdělávací a sociální strategie). Organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, způsoby vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy, neformální síť podnikových kontaktů komunikace. Řídicí systémy – typy systémů, rozsah, technické vybavení systémů, reakce systému na vnější a vnitřní podněty atd.

V zásadě lze výše uvedené determinanty podnikové kultury rozdělit následujícím způsobem.

1. Podle zdrojů působení na vnitřní vlivy (základní faktory, faktory managementu) a vnější vlivy (okolní prostředí podniku, společenské a kulturní podmínky).

2. Podle možnosti jejich ovlivnění na v zásadě ovlivnitelné faktory (základní faktory, faktory managementu) a obtížně ovlivnitelné (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky).

## **Silná podniková kultura**

Celková koncepce podnikové kultury má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. Důležitá je otázka, v jakém rozsahu a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází. V této souvislosti je potřeba uvést pojmy silná a slabá podniková kultura.

Na rozdíl od slabé podnikové kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný, silná podniková kultura prosazuje schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů.

Podle Bedrnové a Nového (2004) je nutné, aby silná podniková kultura splňovala následující rysy.

### **Jasnost, zřetelnost**

Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké chování je požadováno, které činnosti jsou nutné, žádané, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné. Splnit tento požadavek lze jen za předpokladu, kdy je podniková kultura založena dostatečně široce a opírá se o rozsáhlý souhrn hodnot, standardů a symbolů, které vytvářejí vnitřní, logicky uspořádaný a bezrozporný celek. Současně však musí být snadno sdělitelné a srozumitelné všem pracovníkům.

### **Rozšířenost**

Celek podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

## **Zakotvenost**

Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Teprve tehdy, když se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.

Pro výkonnost organizace má silná podniková kultura své přednosti a nedostatky (viz obrázek 3).

## **Výhody silné podnikové kultury**

Silná kultura vytváří harmonii ve vnímání a smyšlení pracovníků. Ten usnadňuje dorozumívání a redukuje rozpory uvnitř organizace a zvyšuje také schopnost dosahovat konsenzu. Lidé mluví stejným jazykem, používaným pojmům přikládají stejný obsah, shodují se v tom, co považují za důležité a nedůležité. Pozitivním důsledkem je urychlení rozhodování v organizaci a také urychlení realizace přijatých rozhodnutí.

Silná kultura usměrňuje chování lidí. Lidé v organizaci sdílejí společné hodnoty a normy, což znamená, že díky společně uznávaným hodnotám směřují stejným směrem a díky existenci sociálních norem dodržují určité způsoby chování.

Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů. Tím, že lidé sdílejí společné hodnoty a cíle, pociťují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci. Podniková kultura se tak stává výrazným zdrojem soudržnosti organizace a rovněž nezanedbatelným zdrojem motivace pracovníků.

Silná podniková kultura má přínosy nejen pro organizaci jako celek, ale také pro jedince a jeho výkonnost. Pracovníkům totiž zprostředkovává normy a vzorce chování a tím snižuje jejich nejistotu v organizaci. Díky sdílení společných hodnot a norem také zvyšuje emocionální pohodu a spokojenost pracovníků.

## **Nevýhody silné podnikové kultury**

Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management organizace tak snáze podléhá dojmu, že to, co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále, a nevnímá potřebu změn či potřebu nových strategií. Silná podniková kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu.

Silná podniková kultura způsobuje rezistenci vůči změnám. I když se manažeři firmy rozhodnou pro změny, silné sdílení určitých názorů, hodnot a norem způsobuje, že lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navyklých způsobů myšlení a chování.

Pokud tedy silná podniková kultura byla v určité fázi vývoje organizačním přínosem, může se stát, že v případě nutné změny se najednou stává překážkou (Bedrnová, Nový, 2004).



Obrázek 3: Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

Zdroj: Bedrnová, Nový, Psychologie a sociologie řízení, 2004

## Typologie podnikové kultury

Přestože byla mnohokrát zdůrazněna specifická, originalita a neopakovatelnost každé konkrétní podnikové kultury, je možné na základě dlouhodobých empirických výzkumů uvést některé základní a v podnikové sféře nejčastěji se objevující typy (Bedrnová, Nový, 2004).

Význam dosud zkonstruovaných typologií, je dvojitý. Prvním je teoretický – typologie mapují typické obsahy podnikové kultury (které se mohou s vývojem podnikatelského, tržního či technologického prostředí měnit) a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti a druhý význam je praktický – manažerům v praxi umožňují

porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují, představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, používaných v poradenské činnosti (Lukášová, Nový, 2004).

Lukášová a Nový (2004) se pokusili utřídit nejznámější typologie, které byly v literatuře publikovány. Rozlišují je na tři základní skupiny:

1. Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře
2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí
3. Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

### **Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře**

Mezi typologie formulované ve vztahu k organizační kultuře řadí autoři typologie R. Harrisona a CH. Handyho a typologii F. Trompenaarse.

#### **Typologie R. Harrisona a CH. Handyho**

Typologie Harrisona byla první typologií podnikové kultury, která byla publikována a stala se všeobecně známou. Čtyři základní typy, které vymezil, označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob.

Na Harrisona navázal Charles Handy ve své knize „Understanding Organizations“. Handy rozšířil Harrisonovy myšlenky v souvislosti s organizační strukturou firmy a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednoduchých piktogramů (obrázek 4).

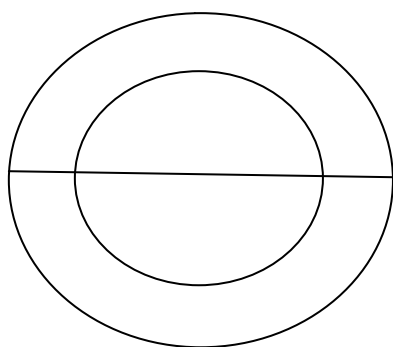
**Kultura moci** – je kulturou organizací, kde dominantní postavení mají jedinci či jedinec v centru organizace. Typickou strukturou této organizační kultury je pavučina. Vlákna pavučiny, rozbíhající se ze středu, představují „paprsky“ síly a vlivu, navzájem propojené specializacemi a funkčními vztahy.

V kultuře tohoto typu existuje málo pravidel a byrokracie, organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci. Rozhodují osoby v centru, které „vědí všechno“ a „mohou všechno“. Kontrola je prováděna prostřednictvím klíčových jednotlivců či

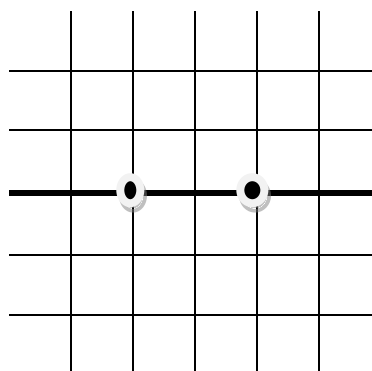
předvoláním dotyčného pracovníka do „centra“. Organizace a pracovníci jsou hodnoceny podle výsledků.

Kultura moci je poměrně silnou a pružnou, schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí.

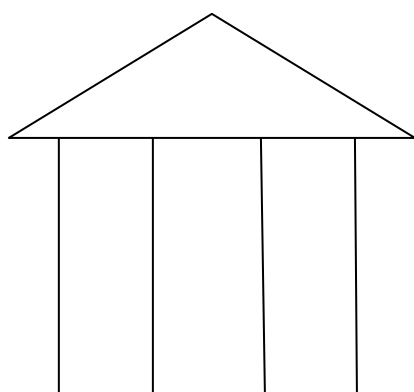
Obrázek 4: Schematické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury podle Charlese Handyho



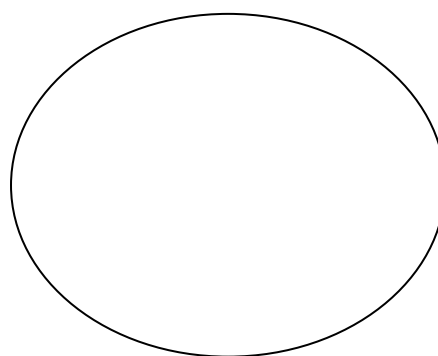
Kultura moci



Kultura výkonu (úkonu)



Kultura rolí



Kultura osob (podpory)

Zdroj: Lukášová, Nový, Organizační kultura, 2004

**Kultura rolí** – je založena na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Rolí se zde rozumí chování, které je očekáváno od pracovníků určité

pozice. Chování jasně vymezené popisem práce, určením odpovědnosti, stanovenými normami. Strukturou, odpovídající takové kultuře, je hierarchická struktura znázorněná jako řecký chrám.

Je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí, předvídatelný či kontrolovatelný trh, velmi dlouhý životní cyklus výrobku. Negativem je pomalost rozpoznávání změn a reagování na ně.

**Kultura úkolů** – je orientovaná na úkoly, které mají být splněny a na projekty, které mají být realizovány. Strukturálním základem bývá obvykle síť nebo matice, jejíž některá vlákna jsou silnější než jiná a kde pravomoc, spojená spíše s odborností než s pozicí, je lokalizována do jednotlivých průsečíků.

Úkolem managementu fungujícího v této kultuře je soustředit se na jednotlivé projekty, vybírat pro ně vhodné lidi, sestavovat týmy a přidělovat příslušné zdroje tak, aby projekty byly úspěšně realizovány. Síťová organizace pracuje rychle, protože každá skupina či tým disponuje určitou rozhodovací silou. Nejdůležitějšími principy jsou zaměření na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů.

Tato kultura je vhodná tam, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost tržnímu prostředí - kde životní cyklus produktu je krátký, trh je silně konkurenční, důležitější než hloubka specializace je rychlost reakce a kreativita. Problémy nastávají tehdy, není-li k dispozici dostatek zdrojů a management začíná cítit potřebu kontroly metod i výsledků.

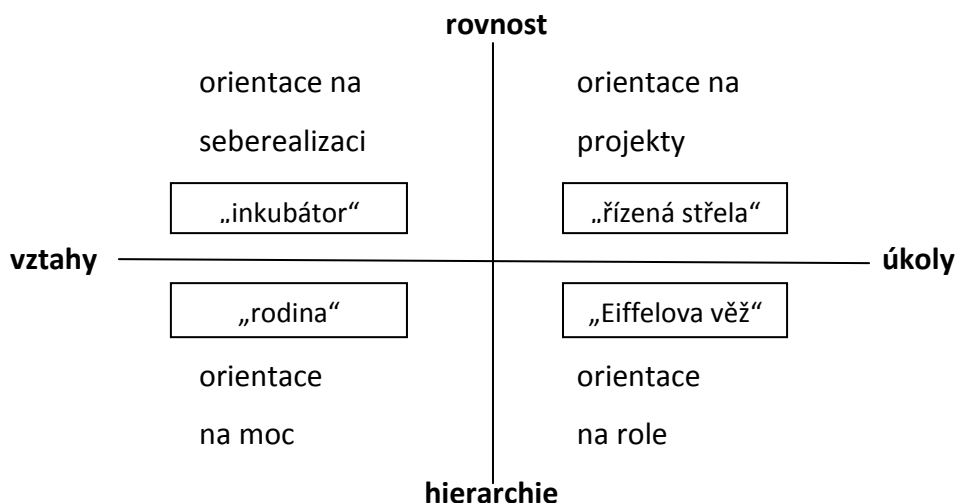
Tato kultura je podle Handyho u manažerů jednou z nejpreferovanějších. Typická je pro reklamní agentury.

**Kultura osob** – u této kultury je středem veškerého dění jednotlivec. Vzniká tam, kde se několik jedinců (právníků, architektů, lékařů) rozhodne, že je v jejich zájmu spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu apod. Jednotliví členové této kultury jsou samostatní, pravomoci jsou v organizaci sdíleny. Schematicky může být znázorněna jako shluk, v němž žádný jednotlivec nemá dominantní roly, kde vztahy členů jsou partnerské.

## Typologie F. Trompenaarse

Základem typologie, kterou prezentuje Fons Trompenaars, jsou dvě dimenze a to orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost (obrázek č. 5). Kombinací těchto dvou dimenzí vznikají čtyři typy kultury s metaforickými názvy, jako je rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor.

Obrázek 5: Typologie organizační struktury podle Trompenaarse



Zdroj: Lukášová, Nový, Organizační kultura, 2004

**Rodina** – tato kultura je charakteristická blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií. „Otec“ stojí v čele rodiny, má zkušenosti a autoritu a ví nejlépe, co je třeba dělat. Tlak vedoucí k respektování je především morální. Hlavní sankcí je ztráta náklonnosti a místa v rodině.

**Eiffelova věž** – charakteristickým rysem je přesné rozdělení rolí a funkcí, které jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Lidé, kteří v této kultuře představují především „zdroje“ jsou do těchto rolí dosazováni na základě kvalifikace a dovedností.

**Kultura řízené střely** – je rovnostářská a neosobní. Není orientována na vztahy, ale na úkoly. Ve středu zájmu stojí cíle, jichž chce organizace dosáhnout. To, co členové organizace dělají, není předem dáno. Pracovníci musejí sami hledat cestu, využít expertů a informací zpětné vazby, aby „střelu řídili“ k cíli. Hodnota lidí je odvozována od míry dosahování cílů.

**Kultura inkubátoru** – je založena na sdílení myšlenky, že organizace slouží především pro seberealizaci pracovníků. Struktura i hierarchie jsou minimální. Autorita pramení výhradně z osobních předností jednotlivce. Charakteristickým rysem je tendence k inovování, vytváření nových věcí a testování nových myšlenek.

Menší organizace mají tendenci ke kultuře rodiny a inkubátoru, zatímco větší organizace ke kultuře řízené střely a Eiffelovy věže.

## Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

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

Podle Deala a Kennedyho je firemní kultura nejsilněji ovlivněna rozsáhlým sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma existuje. Autoři dospěli k závěru, že s přihlédnutím k vlivu prostředí je možné identifikovat čtyři základní typy kultury (obrázek 6) :

- Kulturu drsných hochů
- Kulturu tvrdé práce
- Kulturu sázky na budoucnost a
- Procesní kulturu

Obrázek 6: Typologie organizační struktury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho

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

Zdroj: Lukášová, Nový, Organizační kultura, 2004

**Kultura drsných hochů** – zaměřené na „všechno nebo nic“. Pracovník je tak dobrý, jak dobrý je jeho poslední výkon. Chyba ani zaváhání nejsou dovoleny. Příslušníkům této kultury není vlastní trpělivost a vytrvalost, nechtějí být týmovými hráči, chtějí být hvězdami.

Firmy s kulturou drsných hochů bývají úspěšné ve vysoce rizikovém prostředí, potřeba zpětné vazby je však odvádí od dlouhodobých investic a orientace. Podstupují vysoké riziko – investují velké částky do reklamních kampaní.

**Kultura tvrdé práce** – je typická pro firmy, při jejichž podnikání je riziko nízké a zpětná vazba trhu rychlá. Důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou.

Nejčastěji jde o kulturu prodejních organizací, včetně firem zaměřených na „podomní prodej“ a o kulturu společností orientovaných na masového konzumenta. Úspěch přichází s aktivitou, s množstvím, s rychlostí, tým pak produkuje objem.

Důležitou hodnotou kultury je zaměření na zákazníky a jeho potřeby. Příslušníci této kultury se ztotožňují spíše s činností než s firmou a pokud jejich aktivita nepřinese výsledky a přijdou o iluze, nehledají příčinu problémů, ale odcházejí jinam.

**Kultura sázky na budoucnost** – existuje obvykle ve firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba velmi pomalá. Investovány jsou miliony až miliardy a trvá roky, než společnost zjistí, zda byl projekt úspěšný nebo ne. Jedná se například o letecké či naftařské společnosti.

Lidé, kteří rozhodují, riskují budoucnost celé společnosti. Správné rozhodnutí je životně důležité, chyby si není možné dovolit. Lidé, kteří jsou schopni fungovat v této kultuře, respektují hierarchii, autoritu a technickou kompetenci, jsou ochotni ke spolupráci a schopni fungovat pod tlakem, který vyvolává náročnost rozhodnutí.

**Procesní kultura** – je vlastní organizacím s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou. Pracovníci se více soustředí na to, jak věci dělají, než na to, co dělají. Typická je pro banky, pojišťovny, státní správu.

Hodnotami, které jsou v této kultuře uznávány, jsou technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily. Protože chybí jasně definovatelný úspěch, hrdiny vytvářejí spíše pozice než samotní lidé. Procesní kultura je funkční ve stabilním a předvídatelném prostředí, není však schopna rychlé reakce pohledu do budoucna.

Výše popsané čtyři typy organizační kultury jsou pouze zjednodušením. Jednomu z uvedených typů však zcela jednoznačně, dle autorů, odpovídá jen minimum firem. Ve skutečnosti se většinou jedná o mix. Marketingová oddělení mívají tendenci ke kultuře drsných hochů, prodejní a výrobní oddělení ke kultuře tvrdé práce, výzkumné a vývojové úseky bývají kulturou sázky na budoucnost a ekonomické útvary mívají byrokratické rysy procesní kultury.

### **Typologie formulované ve vztahu k chování organizace**

Zatímco předchozí typologie byly zaměřeny především na vyobrazení obsahových charakteristik podnikové kultury v souvislosti s organizačními strukturami či určitými aspekty strategického chování, typologie, které jsou označeny jako typologie formulované ve vztahu k chování organizace, se zaměřují na vzorce chování, projevují se v chování organizací na trhu a vůči jiným organizacím a v chování pracovníků k sobě navzájem a vůči své vlastní organizaci (Lukášová, Nový, 2004).

### **Diagnostika podnikové kultury**

Potřebují-li manažeři poznat a pochopit obsah kultury organizace, aby mohli přijmout nějaké rozhodnutí, pak informace získaná subjektivním odhadem obsahu organizační kultury není dostačující a spolehlivá. K tomu, aby byla o obsahu podnikové kultury získána přesná a spolehlivá informace, musí být provedena diagnostika podnikové kultury, opřena o kvalitní metodologii.

Typickými situacemi, kdy management organizace informaci tohoto druhu potřebuje, jsou například vývoj firemní strategie, řešení problému obtížné implementace



již zvolené strategie, hledání příčin nízké výkonnosti firmy atd. (Lukášová, Nový, 2004).

Diagnóza znamená rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Jde o proces porozumění, jak podnik v přítomnosti funguje a poskytuje informace, které jsou nutné ke kvalitnímu výkonu i k procesu provedení změn v podniku.

Úkolem diagnostiky je výstižné popsání prvků vžitě kultury podniku. Její podstatou je správné sledování, zvažování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžitě představy, přístupy a hodnoty. Důležitá je snaha o věcnost a nezájatost (Šigut, 2004).

Při diagnostice podnikové kultury bychom měli hledat odpovědi na následující otázky (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

- 1) Které determinanty kultury firmy mají na diagnostikovanou kulturu největší vliv?
- 2) Jakého je diagnostikovaná kultura typu?
- 3) Je diagnostikovaná kultura homogenní či tvoří subkultury?
- 4) Jak se projevují většinové představy, přístupy a hodnoty?

Šigut (2004) postupuje při diagnostice organizační kultury následovně.

- Sběr a rozbor informací, při kterém se doporučuje použít různých metod sběru dat s možnou kombinací tak, aby byla zaručena validita informací. Při analýze se využívají obvyklé kvalitativní a kvantitativní techniky.
- Zpětná vazba, kterou diagnostika přináší, musí být relevantní, jasná, popisná, aktuální.
- Posouzení silných a slabých vlastností podnikové kultury, a to zejména podle základních marketingových strategických stanovisek.
- Diagnózu podnikové kultury, jako výchozí krok k jejímu poznání, je nutno uskutečňovat komplexně.
- Diagnostiku je nutno chápat jako učení, jak zmapovat určitou firmu.

## **Metody diagnostiky podnikové kultury**

Badatelé, zabývající se výzkumem podnikové kultury, polemizovali nad tím, zda při diagnostice podnikové kultury upřednostňovat kvantitativní či kvalitativní metody. V současnosti, zastává většina autorů názor, že každý z těchto dvou druhů výzkumných postupů má své výhody a nevýhody. Ideální je tedy kombinace obou metod a to v souladu s účelem a cílem výzkumu.

### **Kvalitativní metody**

Jejich cílem je získat informace o zkoumaném jevu, odkrýt významy těchto informací a na základě významů porozumět zkoumanému jevu. Základními metodami, užívanými v rámci kvalitativní diagnostiky podnikové kultury, jsou pozorování, individuální (hloubkový) rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů a projektivní metody.

#### **Pozorování**

Znamená cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu. Klade na pozorovatele významné nároky, neboť musí mít dobré teoretické vědomosti, aby dokázal vnímat všechno podstatné a aby vše adekvátně zaznamenal.

Může být prováděno buď jako pozorování zúčastněné, kdy se výzkumník zúčastní na každodenního života lidí v rámci podniku, který sleduje nebo jako pozorování nezúčastněné, při němž sleduje chování lidí v organizaci jako vnější pozorovatel. Lze při něm využívat technických pomůcek, např. magnetofonu či videokamery. Především videozáznam je prospěšný v tom, že zamezuje ztrátě informací a může být analyzován více lidmi. To zvyšuje objektivnost analýzy a interpretace. Pozorování mohou být všechny vnější projevy kultury organizace (organizační artefakty, zvyky, rituály).

#### **Hloubkový rozhovor**

Je nestandardizovaným rozhovorem uskutečňovaným na základě předem připraveného schématu. Tazatel nemá připraveny otázky, ale spíše tematické bloky,

v jejichž rámci klade volné otázky a pružně reaguje na situaci, aby stimuloval odpovědi dotazovaného.

### **Skupinový rozhovor**

Podobně jako rozhovor hloubkový mívá předem připravený rámcový scénář, podle nějž klade moderátor otázky. Ve skupině se navíc využívá vzájemné interakce a výměny názorů členů skupiny. Snadněji lze odlišit individuální a sdílené názory. Skupinový rozhovor bývá využíván častěji než hloubkový, je však náročný na organizaci, moderaci i na kvalitu záznamu. Analyzuje se nejen, co bylo řečeno, ale také jak to bylo řečeno, jaký vývoj měla diskuse atd.

### **Analýza dokumentů**

Dokumenty, které mohou být analyzovány za účelem diagnostiky podnikové kultury, jsou nejrůznější psané záznamy, uchovávané v organizaci (výroční zprávy, zápisy z porad, apod.). Cílem analýzy může být získání určitých informací, zahrnutých v dokumentech, či hlubší analýza spojená se snahou porozumět významu znaků, které byly v dokumentech identifikovány. Bývá využívána jako doplněk jiných metod.

### **Projektivní metody**

Tyto metody jsou založeny na tom, že je respondentovi předložen podnět (popis situace, obrázek, začátek věty, kterou je třeba dokončit apod.), který jej přinutí k interpretaci (situace, obrázku, věty, apod.), založené na jeho vlastním kulturním vnímání a cítění.

### **Kvantitativní metody**

Jsou založeny na kvantitativním mapování výskytu určitých znaků. Aby mohly být znaky kvantitativně mapovány, znamená to, že musí být předem zvoleny a stanoveny.

Dvěma základními technikami sběru dat, uplatňovanými v rámci kvantitativní výzkumné metodologie, jsou pozorování a dotazování. Dotazování může být ústní (rozhovor) nebo písemné (dotazník). Na rozdíl od výzkumu kvalitativního jsou uvedené

metody užívány ve standardizované podobě. To znamená, že pro získání odpovědí respondentů jsou užívány striktně jednotné podněty a odpovědi jsou omezeny na volbu z předem připravených kategorií odpovědí.

Při pozorování u kvantitativního výzkumu musí mít pozorovatelé předem připravené záznamové archy s kategoriemi typů chování a jejich projevů, které se mohou v organizaci objevit. Je-li nástrojem sběru dat strukturovaný rozhovor, je i v tomto případě nutné předem připravit příslušné otázky. Osobní kontakt mezi tazatelem a respondentem je na jedné straně výhodou, protože tazatel může podněcovat k odpovědi respondenta, na druhé straně je ovšem nevýhodou, neboť respondent by často uvítal anonymitu.

Pozorování a strukturované rozhovory jsou pro kvantitativně založenou diagnostiku kultury organizace málo efektivními metodami. Vhodné jsou tehdy, je-li studována pouze určitá subkultura a kdy je zkoumaný soubor málo početný. U velkých vzorků jsou vesměs užívány dotazníky, které představují nejméně nákladnou metodu (Lukášová, Nový, 2004).

## **Změna podnikové kultury**

Cílevědomá práce na pěstování a rozvoji podnikové kultury je každodenní nutností. Mohou však nastat okolnosti, kdy je potřeba změnit charakter obecně sdílených představ, hodnot a přístupů. Protože se podnikatelské prostředí stále mění, musí vrcholoví manažeři neustále přemýšlet nad tím, jak úspěšně řídit své podniky, jak budovat a měnit podnikové strategie a jak řídit proces změn.

Například Armstrong (1995) uvádí, že změna podnikové kultury je žádoucí zejména:

- pokud je podnik průměrný až horší,
- jestliže je podnik malý, ale velmi rychle roste,
- jestliže má podnik postoupit do sféry velmi velkých společností,
- je-li v odvětví silná konkurence a postupuje bleskovou rychlostí.

Podle Šiguta (2004) je důležité položit si otázku: Proč změnit podnikovou kulturu?

Zde je uvedeno několik situací, které jsou spojené s úvahami o změně organizační kultury.

- Vžitá kultura neodpovídá změně okolností v prostředí.
- Dochází k rozporu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (např. při změně vize, poslání, cílů).
- Podnik přechází z jednoho vývojového stadia do dalšího.
- Dochází k řádové změně velikosti podniku.

Podle jmenovaného autora je před zahájením procesu změn organizační kultury nutno:

1. Analyzovat a zhodnotit stávající organizační kulturu.
2. Stylizovat strategicky potřebnou organizační kulturu.
3. Konfrontovat stávající (vžitou) organizační kulturu se strategicky potřebnou a provést odhad možných rizik.
4. Určit podstatu žádoucího posunu a rozsah změny.

Podle Pfeifera, Umlaufové (1993) je podstatou změny přejít od výchozího stavu k cílovému. V případě změny kultury firmy je výchozím stavem situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci firmy sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o které usiluje firma nebo o které by firma usilovat měla, neboť to vyžaduje budoucí prosperita firmy.

Cílovým stavem je pak situace, kdy zaměstnanci rozvíjené, a tedy i sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity firmy.

Cesta, která vede od výchozího stavu k cílovému, by měla procházet těmito etapami:

- Rozmrazování vžité firemní kultury, zpochybňování sdílených a nežádoucích představ, přístupů a hodnot.
- Třídění zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, vazeb, šancí, nebezpečí, sil, které se staví na stranu změny a které proti ní.

- Ovlivňování – cílené působení na vžitou firemní kulturu tak, aby se odbouralo vše, co není žádoucí, zachovalo a posílilo vše, co žádoucí je.
- Sladňování - hledání co největšího počtu jednotících elementů v prvcích strategicky potřebné firemní kultury, která se rodí, jejich vzájemné posilování, utužování vazeb.
- Rozvíjení – sledování, zda harmonický stav mezi představami, přístupy a hodnotami vyznávanými lidmi a žádoucími pro další prosperitu firmy trvá.

## **Nástroje změny podnikové kultury**

Nástroje změny podnikové kultury lze dle Pfeifera, Umlaufové (1993) rozdělit na přímé a nepřímé nástroje.

### **Přímé nástroje**

Je pro ně typické, že účinek jejich použití lze poměrně spolehlivě pozorovat. Podobají se zřetelně vymezitelné akci nebo opatření, rychlost, s jakou se mohou dostavit výsledky, je poměrně vysoká. To však neznamená, že by se jednalo o kvalitnější výsledky, než přináší aplikace nástrojů nepřímých.

Patří sem například projekty změn organizační kultury, tvorba pracovního prostředí, změny v řídicích procesech (vytyčování cílů, plánování, kontrole, rozvoji kvalifikace), změny v organizační struktuře apod.

### **Nepřímé nástroje**

Předpokládá se, že jejich vliv se projevuje zprostředkovaně. Často s určitou časovou prodlevou. Jejich důsledné a systematické používání však může přinést překvapivě působivé výsledky.

Řadí se sem například jiný způsob komunikace (všestrannost, otevřenost), řízení spolupracovníků, použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury (časopisy, nástěnky, video), šíření rituálů a historek.

Pokud podniky nevěnují pozornost vývoji a změně organizační kultury v souladu s proměnou celého podnikatelského prostředí, stává se závažnou překážkou

ve vývoji firmy jak ve vývoji učení se, tak ve vývoji adaptace vnějšího prostředí (Schein, 1999).

Tuto realitu potvrzuje mnoho autorů především při výčtu argumentů pro změny podnikové kultury. Například podle Armstronga (1995) je její změna potřebná zejména.

- Pokud je podnik průměrný až horší,
- jestliže je podnik malý, ale velmi rychle roste,
- jestliže má podnik pokročit do okruhu velkých společností,
- je-li v odvětví silná konkurence a postupuje velmi rychle.

# **Cíl a metodika**

## **Cíl práce**

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit současný stav podnikové kultury u vybraného podniku či společnosti. Dílčím cílem je nalézt nedostatky v této oblasti pomocí dotazníkového šetření a navrhnout vhodné změny, které by vedly ke zlepšení současného stavu.

## **Výběr společnosti**

Pro svou práci jsem si zvolila společnost SIKO KOUPELNY a. s., která sídlí v Čimelicích. Společnost jsem si vybrala z důvodu toho, že se jedná o ryze českou firmu. Dalším důvodem mého výběru byla velikost společnosti, neboť při dotazníkovém šetření, které jsem pro svou práci prováděla, je vhodný větší počet pracovníků.

## **Metodika a zdroje dat**

Nejdříve jsem se seznámila s pojmem podniková kultura pomocí odborné literatury. Získané klíčové poznatky jsem uvedla v teoretické části své bakalářské práce. Cílem literární rešerše je vytvořit přehled současných znalostí a konkrétním tématu. Veškerá literatura, ze které jsem čerpala je uvedena v seznamu použitých zdrojů.

Důležité informace pro svou práci jsem získala pomocí rozhovorů, které jsem prováděla s vedením společnosti. Dalším zdrojem informací pro mě bylo vlastní pozorování, vnitropodniková dokumentace, webové stránky společnosti a především vyhodnocení dotazníkového šetření.

Před sestavením dotazníku bylo nutné určit si, které oblasti budou v dotazníku zmapovány. Jednalo se především o:

- Identifikaci zaměstnanců s firmou;
- Vztahy a atmosféra na pracovišti;
- Komunikaci a informovanost;
- Motivaci;



- Zaměstnanecké výhody.

Dotazník obsahoval celkem 23 otázek a vyplnilo jej 60 náhodně vybraných zaměstnanců společnosti SIKO KOUPELNY a. s.. Celková návratnost dotazníku činí 100%. V první části otázek jsem zjišťovala informace o respondentech, dále o pracovním prostředí, motivaci, dlouhodobých cílech společnosti a komunikaci v podniku. Distribuci dotazníků mi zajistilo vedení společnosti. Zjištěná data byla zpracována do tabulek a grafů pomocí programu Microsoft Excel a každá otázka je doplněna komentářem pro zpřesnění informací.

V závěru své práce jsem shrnula zjištění, ke kterým jsem dospěla při zpracování získaných informací.

## Charakteristika vybraného podniku

Hlavním předmětem činnosti společnosti SIKO KOUPELNY a. s. (dále také jen „SIKO“) je velkoobchodní a maloobchodní prodej veškerého vybavení do koupelen. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku městského soudu v Praze pod spisovou značkou B 9124. Sídlo společnosti se 7.10.2003 změnilo z Čimelic 330, PSČ 398 04 na Praha 9 – Kyje, Skorkovská 1310, PSČ 198 00.

Společnost má rozčleněna svoje organizační střediska podle jednotlivých prodejen, jež má ve svém vlastnictví. Centrála společnosti se nachází v Čimelicích (okres Písek), kde jsou koncentrovány obchodní, ekonomické i správní činnosti. Následující mapa (obrázek 7) zobrazuje umístění obchodních středisek společnosti SIKO KOUPELNY a.s.

Obrázek 7: Síť prodejen společnosti SIKO KOUPELNY a. s.



Zdroj: [www.siko-koupelny.cz](http://www.siko-koupelny.cz)

## **Historie a současnost společnosti SIKO KOUPELNY a. s.**

Společnost Jaroslava Valová SIKO vznikla v lednu roku 1991 jako fyzická osoba a ryze česká soukromá společnost. Původním záměrem byl prodej stavebnin, izolace, keramiky a obkladů. Z tohoto důvodu vznikl název společnosti SIKO – **S**tavebniny, **I**zolace, **K**eramiky, **O**bklady. K prodeji izolací však nikdy nedošlo, proto je písmeno „I“ v názvu SIKO červeně (viz obrázek 8). Dnes se firma zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem kompletního vybavení koupelen. Mezi další předměty činnosti patří zprostředkování obchodu, služeb, realitní činnost, vodo-inštalatérství, topenářství, zednictví, reklamní činnost a marketing. Rozhodujícím předmětem činnosti je obchodní činnost – nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje, specializovaný maloobchod a velkoobchod. Obchodní sortiment obsahuje obklady, dlažby, vodovodní baterie, sanitární keramiku, koupelnový nábytek, vany, sprchové kouty, armatury, koupelnové doplňky, radiátory a ostatní.

Obrázek č. 8: Logo společnosti SIKO KOUPELNY a. s.



Zdroj: Interní materiály společnosti SIKO KOUPELNY a. s.

Na úplném počátku stála malá, jednoduchá prodejna o rozloze cca 40 m<sup>2</sup> v obci Čimelice v jižních Čechách. Na druhé straně obce vznikl dvěstěmetrový sklad, do něhož zákazníkům pro nakoupené zboží vozil personál z obchodu. Tento nevšední zrod velké společnosti byl brzo překonán. Umístění prodejny v blízkosti Strakonické silnice se

později ukázalo jako klíčové rozhodnutí, neboť tato silnice leží na hlavním tahu z Jihočeského Písku na Prahu. V okolí 30 km se nachází větší města jako Písek, Příbram, Milevsko, Blatná, Březnice a Rožmitál pod Třemšínem. Dobrá pověst firmy se rychle šířila a ve vývoji společnosti došlo k prvnímu zlomu. SIKO zaměstnává prvního zaměstnance a bere si první úvěr. Tím přijímá úplně jiný druh odpovědnosti.

Čimelice i dnes hrají důležitou roli ve společnosti SIKO KOUPELNY a.s., zde se totiž nachází centrála společnosti a centrální sklady o rozloze více než 10 000 m<sup>2</sup>. V dnešní době je SIKO přední sítí prodejen zaměřenou na vybavení koupelen. Společnost má téměř kompletní pokrytí na tuzemském trhu. Působí ve 37 pobočkách po celé České republice, z toho je 26 vlastních prodejen a zbylých 11 využívá obchodního jména „SIKO“ na základě licence podobné franchize. Snahou společnosti je pokrytí území České republiky sítí svých poboček tak, aby SIKO bylo svým zákazníkům co nejbližší. Tomu také odpovídá výběr nejvhodnějších lokalit. Pracuje zde více než 500 zaměstnanců a obrat za rok přesahuje 2,5 miliardy Kč. V roce 2010 otevřela první vlastní prodejnu na Slovensku -v bratislavské čtvrti Lamač. Letos v březnu k ní přibyla druhá bratislavská pobočka na Galvaniho ulici, která je dosud největší prodejnu SIKO KOUPELNY a. s. v ČR i SR.

Všechny prodejny společnosti jsou postaveny tak, aby klientům nabídly pohodlí při volbě a nákupu zboží a zároveň, aby zde načerpali potřebnou inspiraci pro zřízení vlastní koupelny. K tomu slouží zvláště vzorové koupelny, které jsou v prodejnách vystaveny. Společnost tak maximálně usiluje o naplnění svého hesla „SIKO – koupelny plné inspirace“.

„SIKO – koupelny plné inspirace“ není prvním sloganem této společnosti. Změna proběhla v roce 2003 ze sloganu „SIKO – nikde tak dobře za méně“, tato změna zásadně ovlivnila budoucí vývoj i celou základní filozofii firmy. Snahou společnosti je vyjít zákazníkům vždy vstříc nejenom neustálým rozšiřováním sortimentu koupelnového vybavení, ale i úrovní a rozsahem poskytovaných služeb, vybavením prodejen a otevírací dobou. Společnost dbá o kvalitní výběr a neustálé zvyšování

odborné způsobilosti prodejního personálu tak, aby požadavky zákazníků byly v co nejširší míře uspokojeny.

SIKO KOUPELNY a. s. ovšem nejsou jen prodejcem pro konečné spotřebitele. Prodávají i velkoobchodním zákazníkům, kterým mohou nabídnout cenové i jiné výhody. Těch nabývají kvůli obrovským odběrům několika desítek či stovek miliónů korun od různých výrobců. Mezi dlouhodobé spokojené odběratele náleží nejen mnoho klientů na území České republiky (obchodních a stavebních společností), ale také řada odběratelů na trzích Slovenska, Ukrajiny, Polska, Litvy, Dánska a mnoha dalších zemí.

### **Strategie podniku**

Strategie společnosti je především zaměřena na zákazníka a jeho potřeby. SIKO se snaží mít vždy co nejlepší nabídku na trhu. V sortimentu nabízených produktů proto lze nalézt rozdílné cenové kategorie, aby byli všichni zákazníci uspokojeni.

SIKO disponuje krytými sklady o ploše 45 000 m<sup>2</sup> s 90 000 paletovými místy, což firmě umožňuje držet většinu sortimentu, více než 20 000 položek, skladem. 3 000 nejprodávanějších výrobků představuje i na svém internetovém portálu, kde pro klienty funguje rozsáhlý e-shop. Zákazníci tak mohou nakupovat z pohodlí domova 24 hodin denně. Na webových stránkách mají také možnost sledovat přesný průběh své objednávky a ověřit si dostupnost zboží v jednotlivých pobočkách.

Sám název firmy naznačuje, že zboží je určeno zejména pro koupelny. S tím koresponduje sortiment prodejen, kde je vystaveno mnoho vzorových koupelen. V katalogu SIKO, který se každý rok na jaře aktualizuje, lze najít již 90 vzorových koupelen.

Společnost je samozřejmě závislá na vývoji několika příbuzných odvětví – zejména pak stavebnictví. Tento obor je klíčový pro odbyt, a proto je ze strany vedení podniku bedlivě monitorován a analyzován. Strategie společnosti též vychází z předpokladu, že v současnosti do České republiky přichází velký příliv dotací na bydlení z Evropské unie. Společnost se snaží co nejvíce využít této možnosti, k vytvoření co nejzajímavějších cenových nabídek pro stavební firmy. V současné době

jsou v České republice přibližně dva miliony panelákových bytů s nedostatečně vybavenými či zastaralými koupelnami, jež projdou v brzké době rekonstrukcí. Také rozmach bytové výstavby a rodinných domků se jeví jako příležitost a hraje významnou roli při formování strategie společnosti. Očekává se i růst poptávky na zahraničních trzích, především východních.

### **Spolupráce s developery**

Důležitým zákazníkem jsou developerské a stavební společnosti, jež staví bytové a rodinné domy či administrativní projekty. SIKO jim je spolehlivým partnerem v dodávce koupelnového vybavení a souvisejících služeb, což dokazují četné reference. Mezi významné partnery patří v Česku např. společnosti Ekospol, REKO, Metrostav, Geosan Development, Imos Brno, RD Rýmařov, CODECO, Canaba a řada dalších. Jedním z plánů společnosti po vstupu na slovenský trh je také navázání spolupráce s developery působícími na Slovensku.

Pro spolupráci s developery a stavebními firmami má SIKO vyčleněno samostatné oddělení, ve kterém pracuje zhruba 40 lidí. Tento tým zajišťuje pro realizovaný developerský projekt i samostatné rodinné domy, jejichž majitelé potřebují servis a dopravu, komplexní dodávku sanitární keramiky a koupelnového vybavení podle výběru klienta. Komplexní dodávka zahrnuje zpracování grafického návrhu daného prostoru, kalkulaci spotřeby materiálů, zajištění dodávky materiálů na stavbu a stavební dozor, uvedení do provozu i převzetí odpovědnosti za případné reklamace.

### **Sponzorské aktivity**

Společnost SIKO KOUPELNY a. s. je společensky odpovědná, a proto nedílný prvek taktiky představují sponzorské aktivity. SIKO se snaží pomáhat potřebným a dlouhodobě podporuje charitativní a zájmové organizace, nadace a občanská sdružení v ČR na celostátní i lokální rovině. Věcně či osobní pomocí zaměstnanců přispívá SIKO na sportovní, kulturní a ekologické aktivity, na výchovu, zdraví a humanitární účely.

# Vlastní práce

## Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Ke sběru dat jsem použila dotazník čítající 23 otázek, který respondenti vyplňovali anonymně. Dotazník vyplnilo 60 náhodně vybraných zaměstnanců společnosti SIKO KOUPELNY a. s. Celková návratnost dotazníku činí 100 %. Výhodou dotazníkového šetření je jednoduché získání důležitých informací v relativně krátkém časovém horizontu. Naopak nevýhodou může být vzájemné ovlivnění pracovníků při vyplňování dotazníku, nižší návratnost nebo neporozumění otázek (K. Zbořil, 1998).

Před sestavením dotazníku bylo nutné rozmyslet si, jaké otázky by nejlépe zmapovaly a co nejlepším způsobem zobrazily danou situaci. Jednalo se především o oblasti:

- Identifikace zaměstnanců s firmou;
- Vztahy a atmosféra na pracovišti;
- Komunikace a informovanost;
- Motivace;
- Zaměstnanecké výhody.

Průzkum pomocí dotazníků jsem provedla v březnu 2011, poté jsem výsledky zpracovala graficky a vyhodnotila pomocí programu Microsoft Excel.

## Informace o respondentech

Nejdříve jsem se zaměřila na informace o respondentech, kam jsem zařadila otázky týkající se pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, dobu, po kterou zaměstnanec ve společnosti pracuje a jakou pozici zastává. Těmito otázkami jsem si udělala obraz o struktuře pracovníků ve firmě, neboť právě to může ovlivňovat názory dotazovaných na otázky.

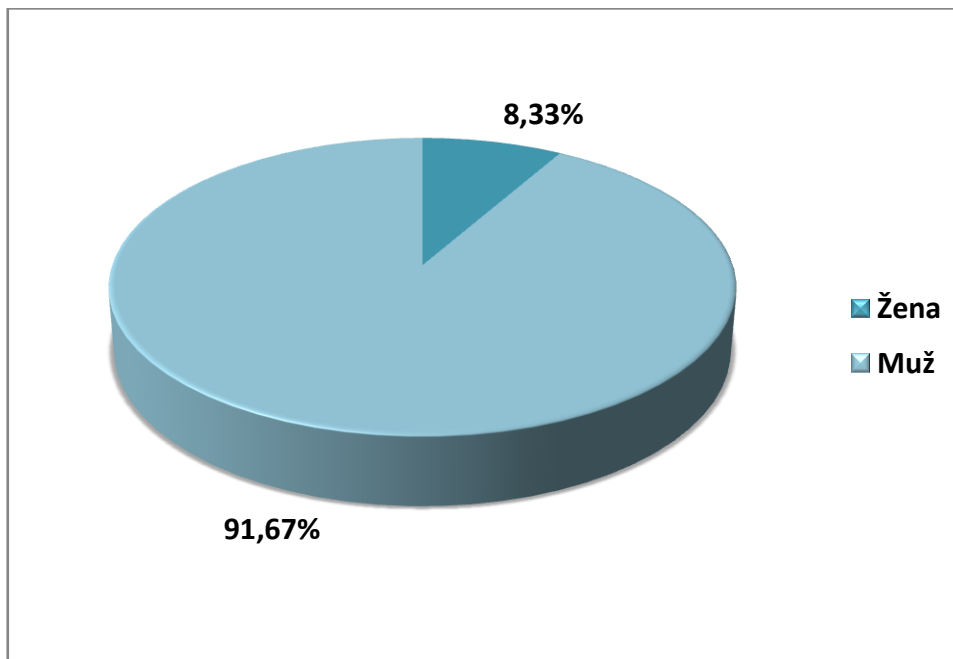
První otázka se týkala pohlaví a podle dotazníku jsem zjistila, že z 60 dotazovaných bylo 5 žen a 55 mužů (tabulka 1, graf 1).

Tabulka 1: Pohlaví pracovníků ve společnosti SIKO KOUPELNY a. s.

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Žena	5	8,33 %
Muž	55	91,67 %

Zdroj: autorka

Graf č. 1: Pohlaví pracovníků ve společnosti SIKO KOUPLNY a. s.



Zdroj: autorka

V druhé otázce dotazníku jsem zjišťovala věkovou strukturu zaměstnanců (tabulka 2, graf 2). Není překvapením, že nejvíce dotazovaných tvoří věkové skupiny 21 – 30 let a 31 – 40 let, neboť SIKO zaměstnává, a na některé pozice i upřednostňuje, absolventy škol. Je to z toho důvodu, že si takové pracovníky může společnost „vychovat“ sama.

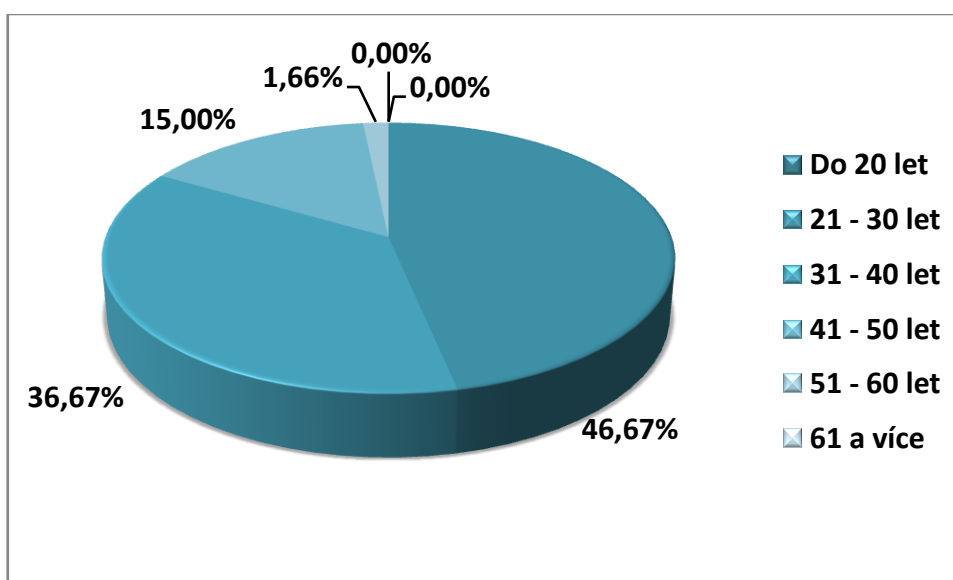


Tabulka 2: Věková struktura pracovníků společnosti SIKO KOUPELNY a. s.

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Do 20 let	0	0,00 %
21 - 30 let	28	46,67 %
31 - 40 let	22	36,67 %
41 - 50 let	9	15,00 %
51 - 60 let	1	1,66 %
61 a více	0	0,00 %

Zdroj: autorka

Graf 2: Věková struktura pracovníků společnosti SIKO KOUPELNY a. s.



Zdroj: autorka

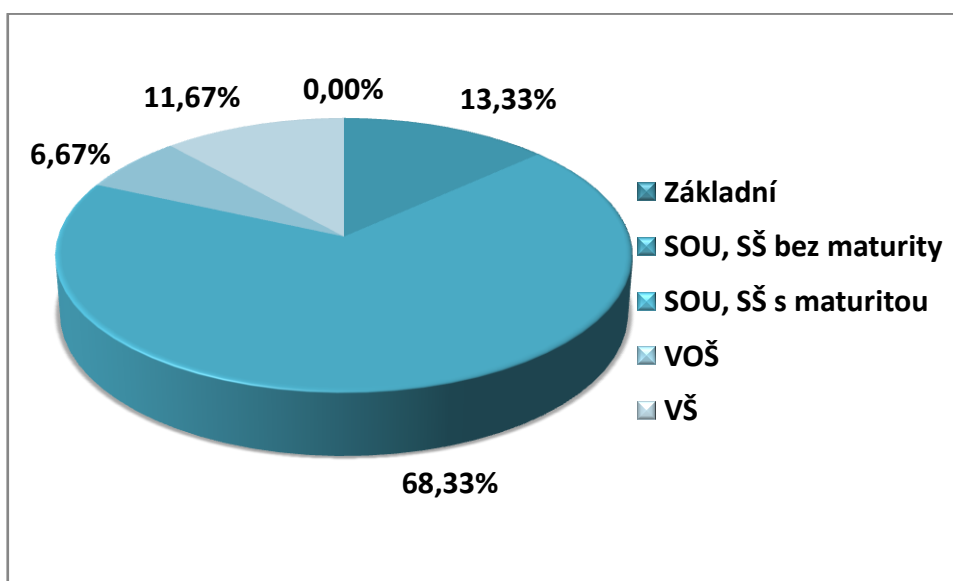
Další otázka zaměřená na získání informací o respondentech se zabývala vzděláním (tabulka 3, graf 3). Nejčastější odpovědi týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání je střední škola nebo střední odborné učiliště s maturitou, protože podle nových směrnic společnosti musí mít skladníci (kterých je v podniku nejvíce) dokončené středoškolské vzdělání s maturitou. Vyšší odbornou školu a vysokou školu mají převážně pracovníci zastávající kancelářskou činnost (účetní, manažer, projektant apod.).

Tabulka 3: Dosažené vzdělání pracovníků

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Základní	0	0,00 %
SOU, SŠ bez maturity	8	13,33 %
SOU, SŠ s maturitou	41	68,33 %
VOŠ	4	6,67 %
VŠ	7	11,67 %

Zdroj: autorka

Graf 3: Dosažené vzdělání pracovníků



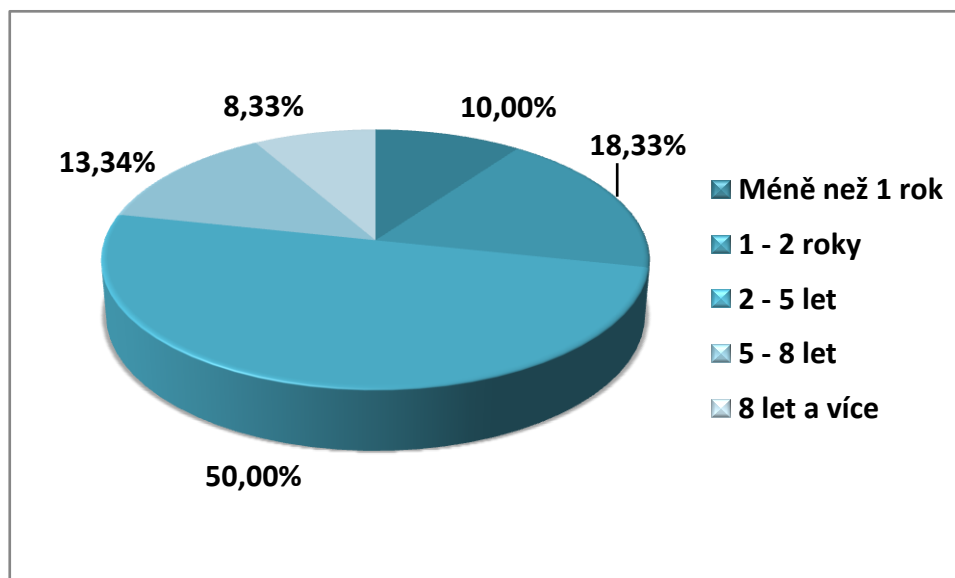
Zdroj: autorka

Otázkami 4 a 5 jsem zjišťovala, jak dlouho zaměstnanec v podniku pracuje a jakou pozici zastává (viz tabulka 4,5, graf 4, 5). Nejvíce respondentů odpovědělo, že v podniku pracuje 2 – 5 let a nejčastější pozicí je skladník, tato skutečnost vyplývá z rozsáhlých skladových prostor. SIKO KOUPELNY a. s. disponují krytými sklady o ploše 45 000 m<sup>2</sup> s 90 000 paletovými místy, což firmě umožňuje držet většinu sortimentu, více než 20 000 položek skladem a nutí ji zaměstnávat mnoho skladníků.

Tabulka 4: Délka pracovního poměru

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Méně než 1 rok	6	10,00 %
1 - 2 roky	11	18,33 %
2 - 5 let	30	50,00 %
5 - 8 let	8	13,34 %
8 let a více	5	8,33 %

Graf 4: Délka pracovního poměru



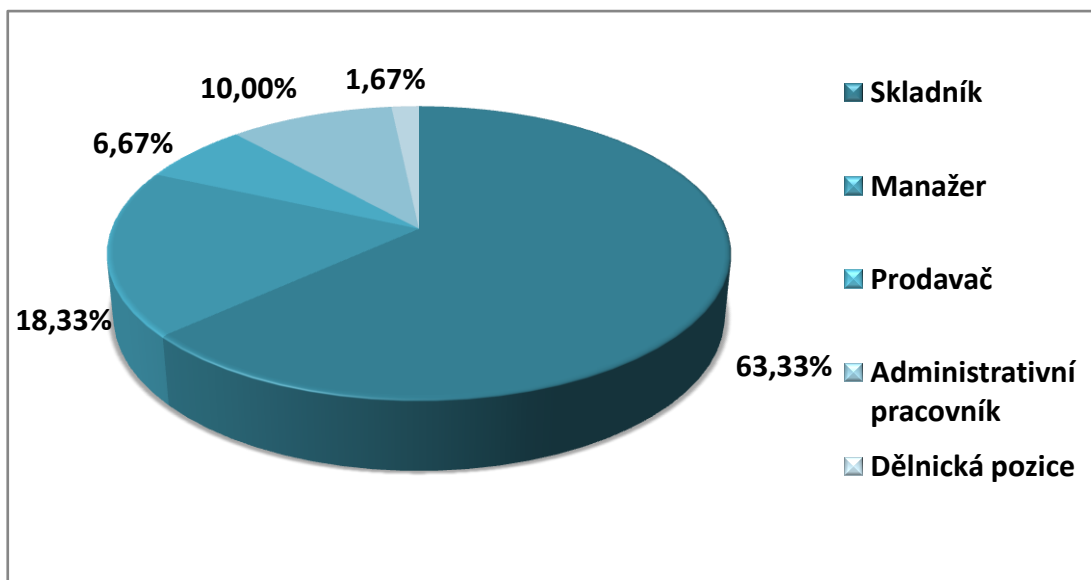
Zdroj: autorka

Tabulka 5: Pozice zastávaná v podniku

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Skladník	38	63,33 %
Manažer	11	18,33 %
Prodavač	4	6,67 %
Administrativní pracovník	6	10,00 %
Dělnická pozice	1	1,67 %

Zdroj: autorka

Graf 5: Pozice zastávaná v podniku



Zdroj: autorka

### Pracovní prostředí

Do otázek týkajících se pracovního prostředí společnosti SIKO KOUPELNY a. s. jsem zařadila otázky, zda je pracovník hrdý na to, že v této společnosti pracuje, dále jaký je důvod, proč se společnost stala jeho zaměstnavatelem, jak je spokojen s pracovním prostředím ve společnosti a jak by respondent zhodnotil atmosféru na pracovišti.

Pracovní prostředí ve firmě je velmi důležité, neboť spokojený zaměstnanec odvádí svou práci dobře a rád, je aktivní a ochotný přizpůsobit se. Míra spokojenosti patří mezi silné motivační prostředky, zajišťuje podniku získat a udržet si kvalitní pracovníky. Podnik by si měl uvědomit, že opravdu nespokojený zaměstnanec vrhá špatné světlo na celou společnost a může narušovat vztahy na pracovišti. Tomu by se měla společnost vyvarovat a snažit se pracovníky dostatečně motivovat.

Z dotazníkového šetření jsem zjistila, že většina respondentů odpověděla na otázku týkající se spokojenosti se zaměstnáním, že jsou „spokojeni“ nebo „spíše spokojeni“ a to celkem 76,67 %. Zcela nespokojeni jsou pouze 2 zaměstnanci z 60

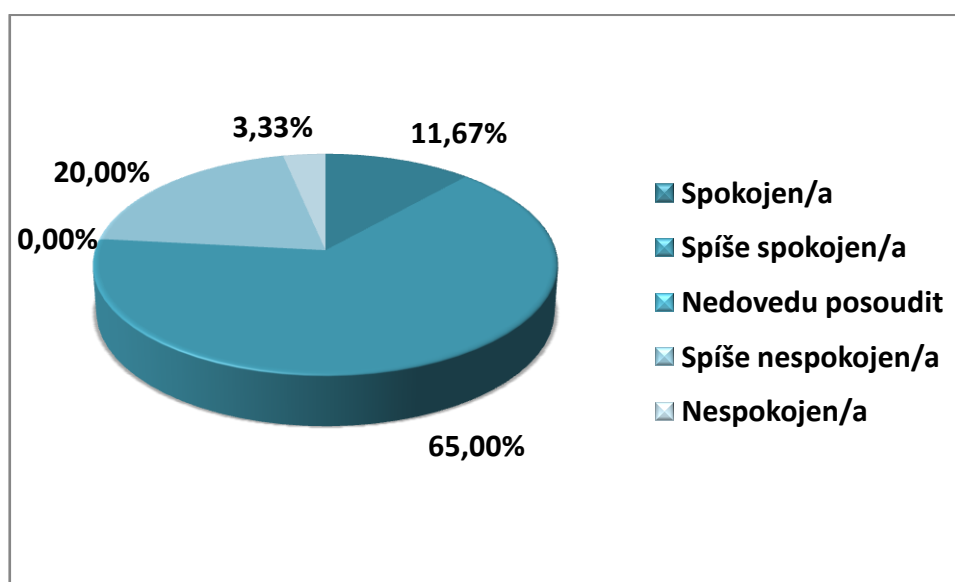
dotazovaných, to představuje 3,33 %. Zbýlých 20 % zaměstnanců je spíše nespokojených (tabulka 6, graf 6).

Tabulka 6: Spokojenost se zaměstnáním

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Spokojen/a	7	11,67 %
Spíše spokojen/a	39	65,00 %
Nedovedu posoudit	0	0,00 %
Spíše nespokojen/a	12	20,00 %
Nespokojen/a	2	3,33 %

Zdroj: autorka

Graf 6: Spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: autorka

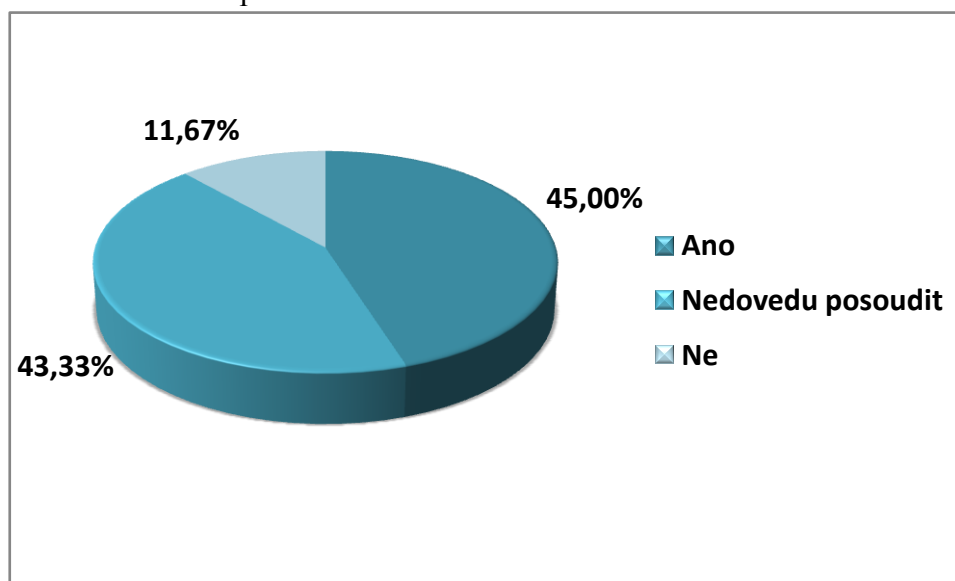
Další otázkou týkající se pracovního prostředí a to otázkou 7 jsem se zajímala o to, zda jsou zaměstnanci hrdí na to, kde pracují (tabulka 7, graf 7). Překvapilo mě, že mnoho zaměstnanců, necelých 44%, nedovede tuto skutečnost posoudit, tento výsledek nemohu hodnotit ani pozitivně ani negativně. Hrdí respondenti převažují nad těmi ne příliš pyšnými na své zaměstnání o 33 %.

Tabulka 7: Vztah ke společnosti

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	27	45,00 %
Nedovedu posoudit	26	43,33 %
Ne	7	11,67 %

Zdroj: autorka

Graf 7: Vztah ke společnosti



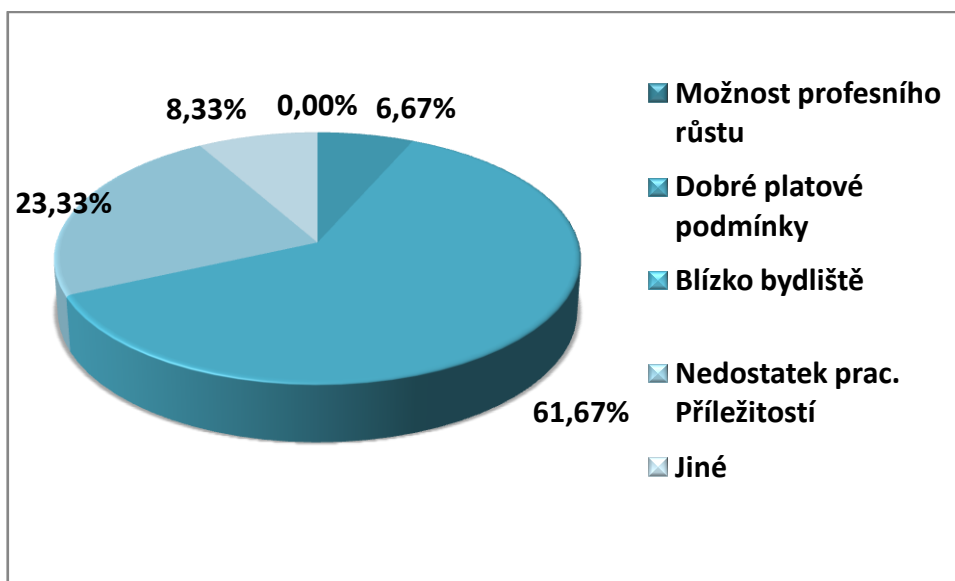
Zdroj: autorka

Tabulka 8: Důvod zaměstnání ve společnosti

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Možnost profesního růstu	0	0,00 %
Dobré platové podmínky	4	6,67 %
Blízko bydliště	37	61,67 %
Nedostatek prac. Příležitostí	14	23,33 %
Jiné	5	8,33 %

Zdroj: autorka

Graf 8: Důvod zaměstnání ve společnosti



Zdroj: autorka

Z tabulky 8 a grafu 8 vyplývá důvod, proč se dotazovaní rozhodli pro zaměstnání ve společnosti SIKO KOUPELNY a. s.. 37 z 60 respondentů odpovědělo, že hlavním důvodem je, že společnost se nachází v blízkosti jejich bydliště. Hlavnímu důvodu této odpovědi přisuzují, že dotazníkové šetření jsem prováděla v centrále SIKA koupelen, které se nachází v Čimelicích a je zde zaměstnána převážná většina obyvatel této obce. V Čimelicích se nenachází mnoho příležitostí dobré pracovní nabídky, což bylo druhou nejčastější odpovědí, a tak než by obyvatelé dojížděli za prací do okolních měst, raději volí zaměstnání v blízkosti svého bydliště. V 5 případech tj. 8,33 % respondenti zvolili jinou možnost odpovědi a to „platební stabilitu“. Dobré platební podmínky jako svou odpověď zvolilo 6,67 % dotazovaných a možnost profesního růstu nikdo.

Dále mě zajímalo, jak jsou pracovníci spokojeni s pracovním prostředím a jak by zhodnotili atmosféru na pracovišti (tabulka č.9, 10, graf č. 9, 10). Spokojeno s pracovním prostředím je 76,67 % dotazovaných a 68,33 % hodnotí atmosféru na pracovišti jako přátelskou, pro 23,34 % je stresující a 8,33 % vidí atmosféru na

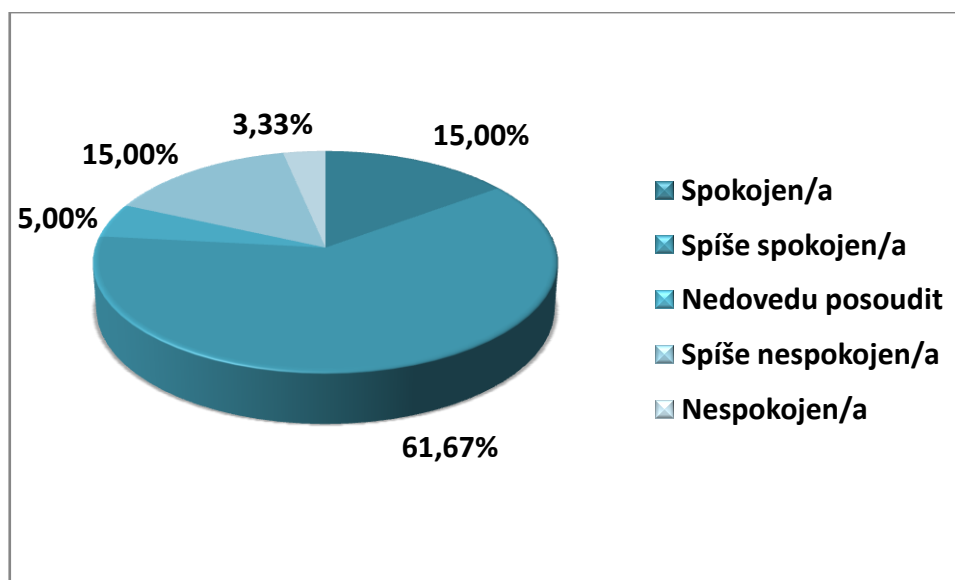
pracovišti jako formální, nikoho nemotivuje a nikdo také nezvolil jinou možnost odpovědi.

Tabulka 9: Spokojenost s pracovním prostředím

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Spokojen/a	9	15,00 %
Spíše spokojen/a	37	61,67 %
Nedovedu posoudit	3	5,00 %
Spíše nespokojen/a	9	15,00 %
Nespokojen/a	2	3,33 %

Zdroj: autorka

Graf 9: Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: autorka

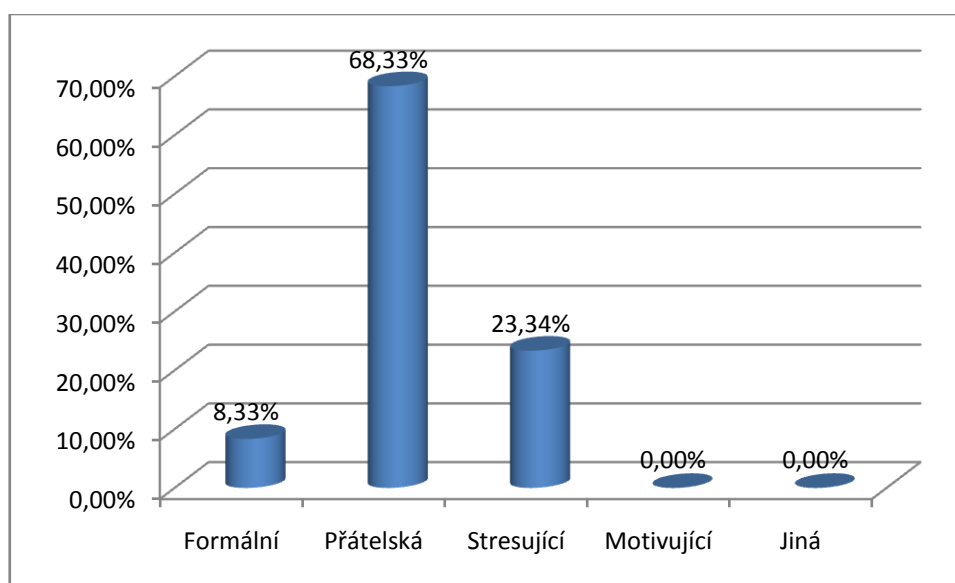


Tabulka 10: Hodnocení atmosféry na pracovišti

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Formální	5	8,33 %
Přátelská	41	68,33 %
Stresující	14	23,34 %
Motivující	0	0,00 %
Jiná	0	0,00 %

Zdroj: autorka

Graf 10: Hodnocení atmosféry na pracovišti



Zdroj: autorka

## Motivace

Do otázek týkajících se motivace jsem zahrнула pouze 3 otázky. Jelikož finanční odměna za odvedenou práci bývá největší motivací pro zaměstnance, tak má první otázka zněla – „Motivuje Vás Vaše současné finanční ohodnocení k vyššímu pracovnímu výkonu?“. Pouze 10 % dotazovaných na tuto otázku odpovědělo „ano“, což je poměrně malé procento. Odpověď „spíše ano“ použilo téměř 59 %, z toho vyplývá, že nadpoloviční většina je vesměs se svou finanční odměnou spokojena. Zcela nespokojeni jsou jen 3 z 60 respondentů a 16 respondentů je spíše nespokojeno (tabulka 11, graf 11).

Pokud respondent neodpověděl „ano“ pokračoval otázkou číslo 11, co by ho více motivovalo.

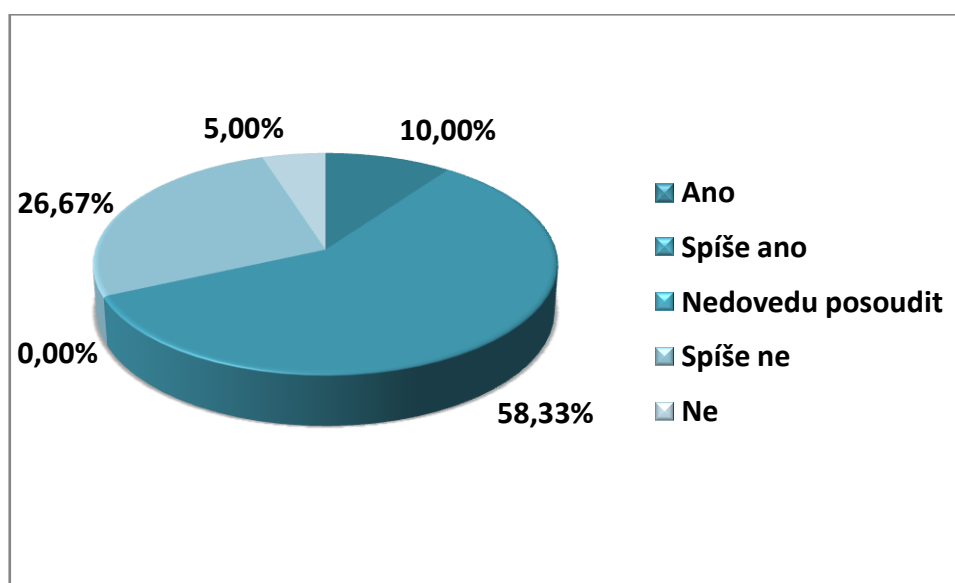
Zde se respondenti téměř jednoznačně shodli a to u odpovědi „mimořádná finanční odměna“, kterou zvolilo 53 z 54 odpovídajících. Pouze jeden zvolil odpověď „možnost seberealizace“ (tabulka 12, graf 12). Další možnosti byly jiná než finanční odměna, pochvala před spolupracovníky nebo pochvala od nadřízeného mezi čtyřma očima a negativní stimulační. Z těchto odpovědí nebyla zvolena žádná, neboť se domnívám, že peněžní prostředky jsou důležité pro každého a zajišťují mu pohodlnější život a určitou společenskou úroveň.

Tabulka 11: Motivace současného finančního ohodnocení

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	6	10,00 %
Spíše ano	35	58,33 %
Nedovedu posoudit	0	0,00 %
Spíše ne	16	26,67 %
Ne	3	5,00 %

Zdroj: autorka

Graf 11: Motivace současného finančního ohodnocení



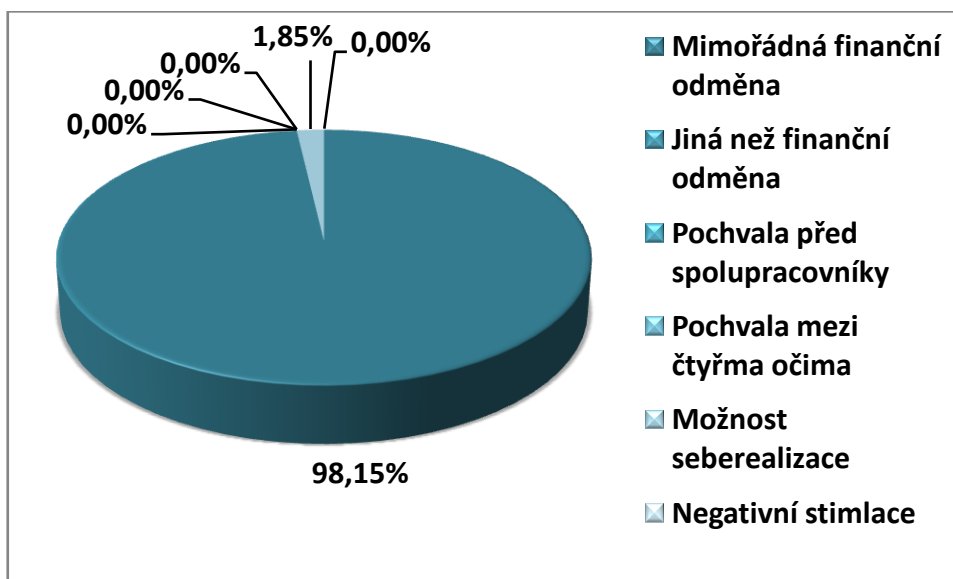
Zdroj: autorka

Tabulka 12: Větší motivace

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Mimořádná finanční odměna	53	98,15 %
Jiná než finanční odměna	0	0,00 %
Pochvala před spolupracovníky	0	0,00 %
Pochvala mezi čtyřma očima	0	0,00 %
Možnost seberealizace	1	1,85 %
Negativní stimlace	0	0,00 %

Zdroj: autorka

Graf 12: Větší motivace



Zdroj: autorka

Za mimořádnou finanční odměnu ve společnosti SIKO KOUPELNY a. s. považují dárek k vánocům od majitelky společnosti paní Valové, která dává každému zaměstnanci 1 000 Kč za každý odpracovaný rok v podniku.

Poslední otázka týkající se motivace, byla zaměřena na zaměstnanecké výhody (tabulka 13, graf 13). Zde bylo možné vybrat více odpovědí. Zjistila jsem, že všech 60 zaměstnanců využívá příspěvek na stravování. Další zaměstnaneckou výhodou je

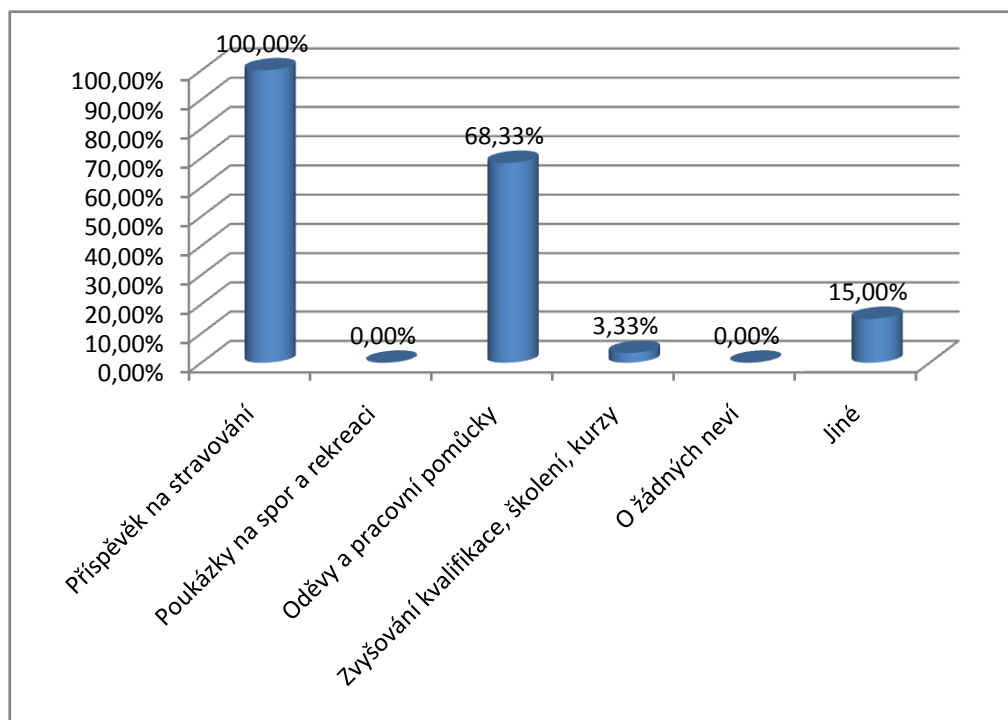
poskytnutí pracovních oděvů a ochranných pomůcek, které využívá 41 dotazovaných. Nejdůležitější prací každého je ochrana vlastního zdraví a proto je důležité, aby pracovníci používali pracovní oděvy a ochranné pomůcky, které zabrání zbytečným úrazům. 2 respondenti zaškrtnuli možnost zvyšování kvalifikace, školení, kurzy. Této příležitosti se dostává jen výše postaveným zaměstnancům, např. manažerům. Celkem 9krát se vyskytla odpověď jiné. Šest respondentů uvedlo jako zaměstnaneckou výhodu 15 % slevu na nezlevněné výrobky v prodejnách SIKO a 3 polep auta reklamou SIKO, za kterou dostávají finanční odměnu.

Tabulka 13: Zaměstnanecké výhody

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Příspěvek na stravování	60	100,00%
Poukázky na spor a rekreaci	0	0,00%
Oděvy a pracovní pomůcky	41	68,33%
Zvyšování kvalifikace, školení, kurzy	2	3,33%
O žádných neví	0	0,00%
Jiné	9	15,00%

Zdroj: autorka

Graf 13: Zaměstnanecké výhody



Zdroj: autorka

## Dlouhodobé cíle společnosti

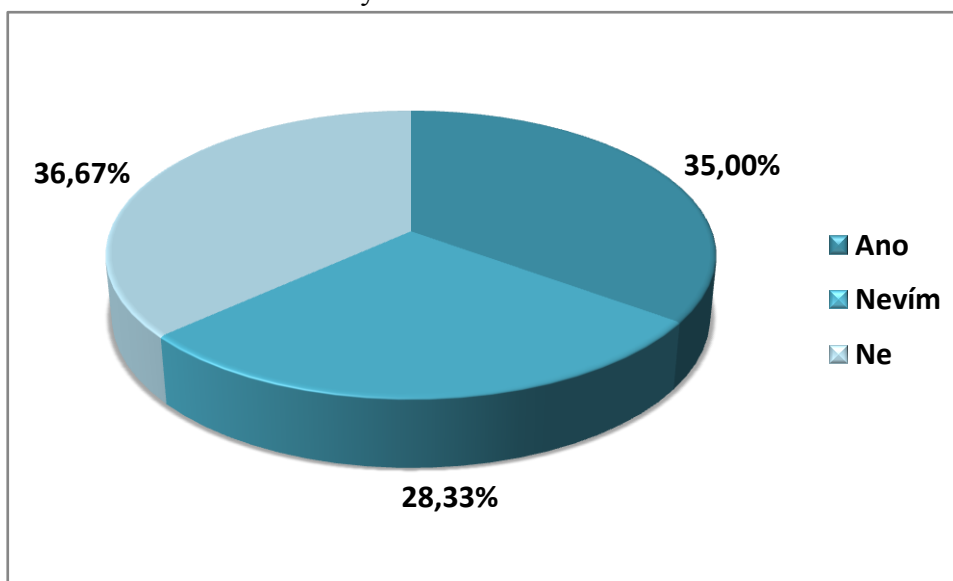
V další části otázek jsem se zabývala tím, zda zaměstnanci znají dlouhodobé cíle společnosti, ve které pracují. První otázka o znalosti dlouhodobých cílů společnosti, mi podala potřebné informace, ze kterých zjišťuji, že pouze 35 % dotazovaných a to především z řad manažerů a administrativních pracovníků zná dlouhodobé cíle organizace. Necelých 29 % neví a téměř 37 % nezná dlouhodobé cíle své společnosti (tabulka 14, graf 14). Tyto dosažené výsledky hodnotím velmi negativně, jelikož pracovník, který cíle organizace zná, má možnost se s nimi ztotožnit a přijmout je za vlastní, je stimulován k lepším výkonům. V dalších otázkách jsem zjistila, že neznalost či neuvědomění si dlouhodobých cílů plyne ze špatně nastavené komunikace mezi pracovníky.

Pokud respondenti odpověděli „ne“ nebo „nevím“ pokračovali až otázkou číslo 17, která se zabývá silnými stránkami společnosti.

Tabulka 14: Znalost dlouhodobých cílů

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	21	35,00 %
Nevím	17	28,33 %
Ne	22	36,67 %

Graf 14: Znalost dlouhodobých cílů



Zdroj: autorka

Na otázku číslo 14, v které je možné zaškrtnout více odpovědí, odpovídalo jen 21 respondentů, kteří v předchozí otázce zvolili odpověď „ano“ – znám dlouhodobé cíle organizace.

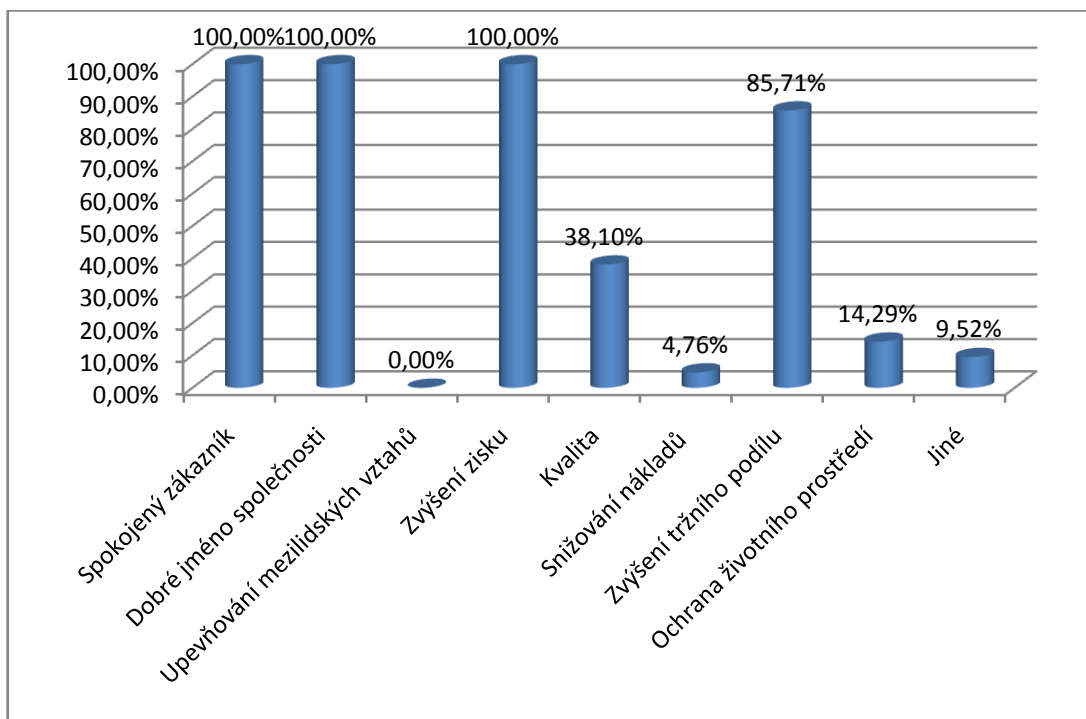
V této části jsem se dotazovala, jaké jsou dlouhodobé cíle organizace. Všech 21 dotazovaných, tedy 100 %, označilo možnosti spokojený zákazník, dobré jméno společnosti, zvýšení zisku. 18 dotazovaných, tedy téměř 86 %, vybralo možnost zvýšení tržního podílu, dále se vyskytla odpověď „kvalita“, která se objevila v dotazníku celkem v 8 případech tj. 38 %. Ochranu životního prostředí vidí jako dlouhodobé cíle společnosti SIKO KOUPELNY a. s. 3 respondenti, tj. necelých 15 % a jeden respondent uvedl jako jeden z dlouhodobých cílů snižování nákladů. Ve dvou případech se vyskytla jiná možnost odpovědi a ta shodně vypovídala o tom, že mezi dlouhodobé cíle společnosti patří snaha expandovat do zahraničí (tabulka 15, graf 15)

Tabulka 15: Dlouhodobé cíle společnosti

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Spokojený zákazník	21	100,00 %
Dobré jméno společnosti	21	100,00 %
Upevňování mezilidských vztahů	0	0,00 %
Zvýšení zisku	21	100,00 %
Kvalita	8	38,10 %
Snižování nákladů	1	4,76 %
Zvýšení tržního podílu	18	85,71 %
Ochrana životního prostředí	3	14,29 %
Jiné	2	9,52 %

Zdroj: autorka

Graf 15: Dlouhodobé cíle společnosti



Zdroj: autorka

Dále jsem se těchto 21 respondentů ptala, jak se podílejí na dosažení těchto cílů a zda si myslím, že se tyto dlouhodobé cíle daří společnosti SIKO KOUPELNY a. s. uskutečnit.

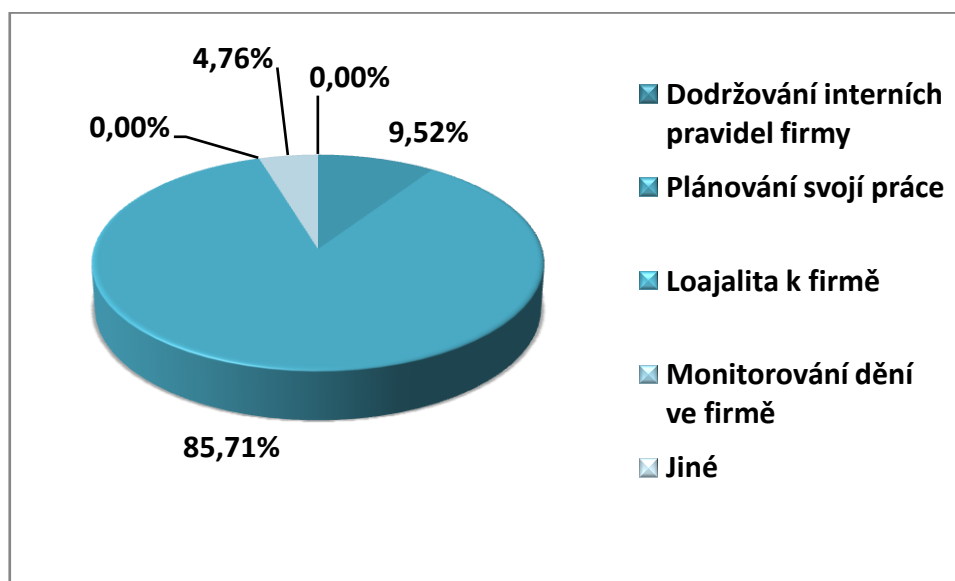
Z mého dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci se podílejí na dosažení cílů společnosti především tím, že jsou loajální k firmě, že si plánují svou práci a také byla uvedena jiná možnosti odpovědi, že pracovník reprezentuje společnost SIKO KOUPELNY a. s. na veletrzích (tabulka 16, graf 16).

Tabulka 16: Způsob podílení na dosažení cílů organizace

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Dodržování interních pravidel firmy	0	0,00 %
Plánování svojí práce	2	9,52 %
Loajalita k firmě	18	85,71 %
Monitorování dění ve firmě	0	0,00 %
Jiné	1	4,76 %

Zdroj: autorka

Graf 16: Způsob podílení na dosažení cílů organizace



Zdroj: autorka

Pracovníci odpovídající na otázky zabývající se problémem dlouhodobých cílů, uvádějí, že si myslí, že dlouhodobé cíle společnosti se daří uskutečnit (tabulka 17, graf 17).

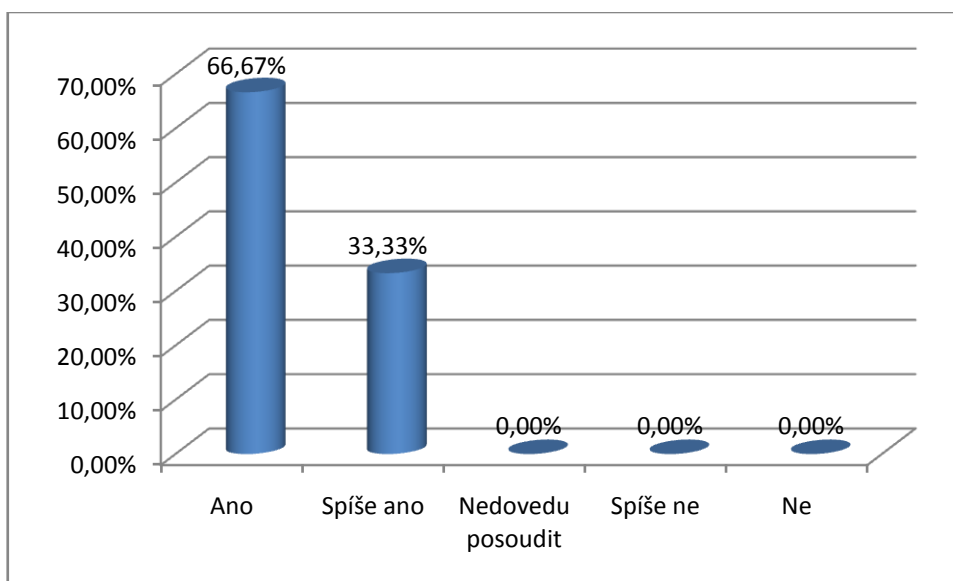


Tabulka 17: Uskutečnění cílů

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	14	66,67 %
Spíše ano	7	33,33 %
Nedovedu posoudit	0	0,00 %
Spíše ne	0	0,00 %
Ne	0	0,00 %

Zdroj: autorka

Graf 17: Uskutečnění cílů



Zdroj: autorka

Na následující otázku již odpovídalo všech 60 respondentů a měli na výběr z více možností a to i zvolit jinou odpověď. Tuto eventualitu využil pouze jeden dotazovaný, který uvedl jako silnou stránku organizace velkou reklamou.

Nejčastější alternativy odpovědí byly dvě s téměř shodným počtem reakcí. Pracovníci považují jako silnou stránku společnosti její dlouholetou historii a to celkem v 83,33 % a širokou nabídku produktů a služeb v 78,33 % (tabulka 18, graf 18). Další častou odpovědí je ekonomická stabilita (58,33 %), neboť firma hned od samého začátku vykazuje zisk, který se každým rokem zvyšuje o miliony korun.

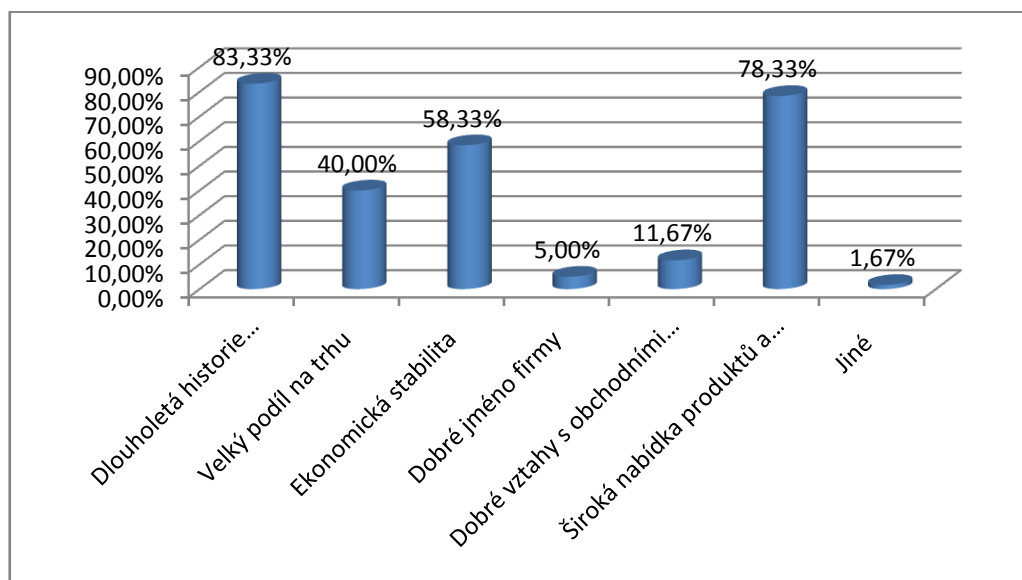
Dotazovaní také často uváděli mezi silné stránky společnosti velký podíl na trhu, tuto odpověď využilo celých 40 % respondentů. Méně se již zabývali odpověďmi typu dobré jméno firmy a dobré vztahy s obchodními partnery. Pokud se více zaměřím na odpověď „dobré vztahy s obchodními partnery“, musím brát v potaz, že nejvíce zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, jsou na pozici skladník a o tom jaké má SIKO vztahy se obchodními partnery příliš nevědí.

Tabulka 18: Silné stránky společnosti

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Dlouholetá historie společnosti	50	83,33 %
Velký podíl na trhu	24	40,00 %
Ekonomická stabilita	35	58,33 %
Dobré jméno firmy	3	5,00 %
Dobré vztahy s obchodními partnery	7	11,67 %
Široká nabídka produktů a služeb	47	78,33 %
Jiné	1	1,67 %

Zdroj: autorka

Graf 18: Silné stránky společnosti



Zdroj: autorka

## Komunikace

Do svého dotazníku jsem dále zařadila sérii otázek zabývajících se problémem komunikace. Komunikace je důležitým přenosem informací, způsob dorozumívání, spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení organizace a umožňuje propojení jednotlivých částí společnosti. Má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická. Role sdělovacího a příjemce se musí střídát.

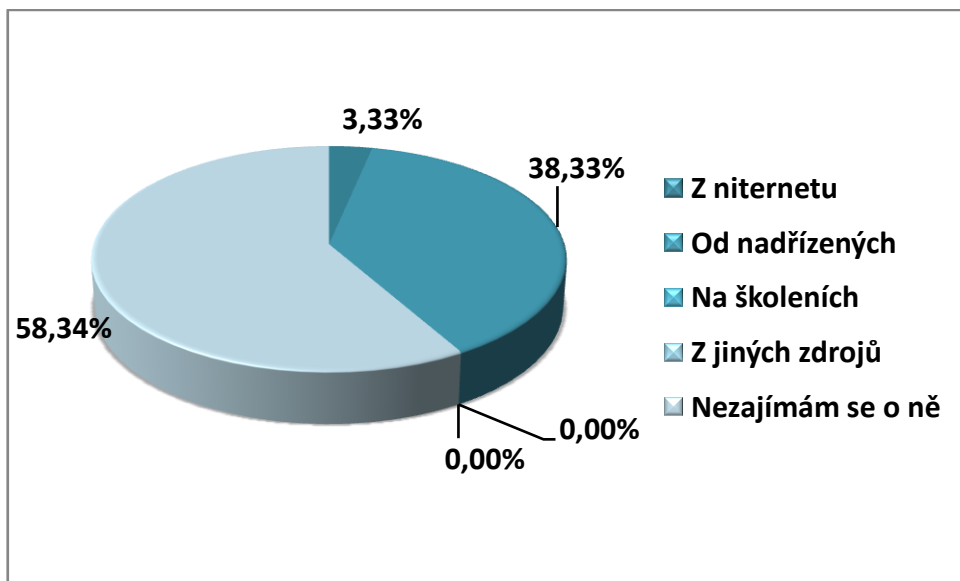
První otázkou zabývajících se komunikací, jsem se zjišťovala, odkud se pracovníci dozvídají o informacích a novinkách společnosti (tabulka 19, graf 19). Zde jsem navrhla pět možností odpovědí a to – od nadřízených, z internetu, na školeních, z jiných zdrojů a také to, že se zaměstnanec o informace a novinky nezajímá. Opravdovým překvapením a negativním zjištěním pro mě bylo, že více než polovina dotazovaných téměř 59 % se o informace a novinky nezajímá. Od nadřízených je získává necelých 39 % a z internetu, což považuji za velmi nedostačující, se dozvídá informace a novinky 3,33 %. Odpovědi na školení a z jiných zdrojů nevyužil žádný respondent.

Tabulka 19: Získávání informací a novinek

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Z internetu	2	3,33 %
Od nadřízených	23	38,33 %
Na školeních	0	0,00 %
Z jiných zdrojů	0	0,00 %
Nezajímám se o ně	35	58,34 %

Zdroj: autorka

Graf 19: Získávání informací a novinek



Zdroj: autorka

Má další otázka se týkala toho, zda je dotazovaný spokojený se současným stavem komunikace. Pouze 1 z 60 respondentů je s komunikací ve společnosti SIKO KOUPELNY a. s. spokojený, 9 zvolilo odpověď spíše spokojený, 5 zaměstnanců situaci zabývající se komunikací nedovede posoudit, 28 je spíše nespokojených a 17 nespokojených (tabulka 20, graf 20). Nejvíce dotazovaní vidí problém v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými a to téměř v 74 %, méně již mezi spolupracovníky v necelých 12 % a 15 % hodnotí komunikaci jako bezproblémovou (tabulka 21, graf 21). Tato fakta jsou velmi znepokojivá.

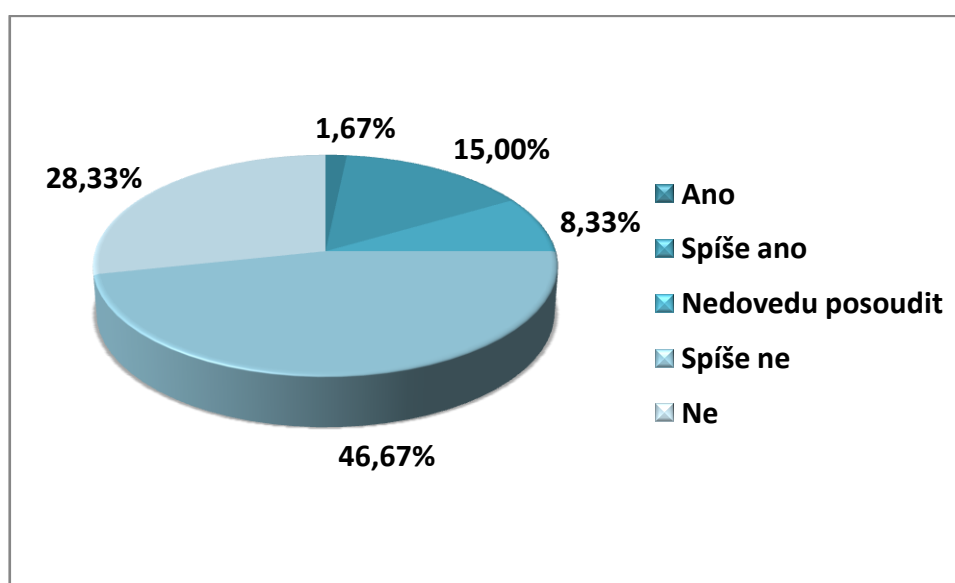
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejméně informací se dostává skladníkům.

Tabulka 20: Spokojenost se stavem komunikace

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	1	1,67 %
Spíše ano	9	15,00 %
Nedovedu posoudit	5	8,33 %
Spíše ne	28	46,67 %
Ne	17	28,33 %

Zdroj: autorka

Graf 20: Spokojenost se stavem komunikace



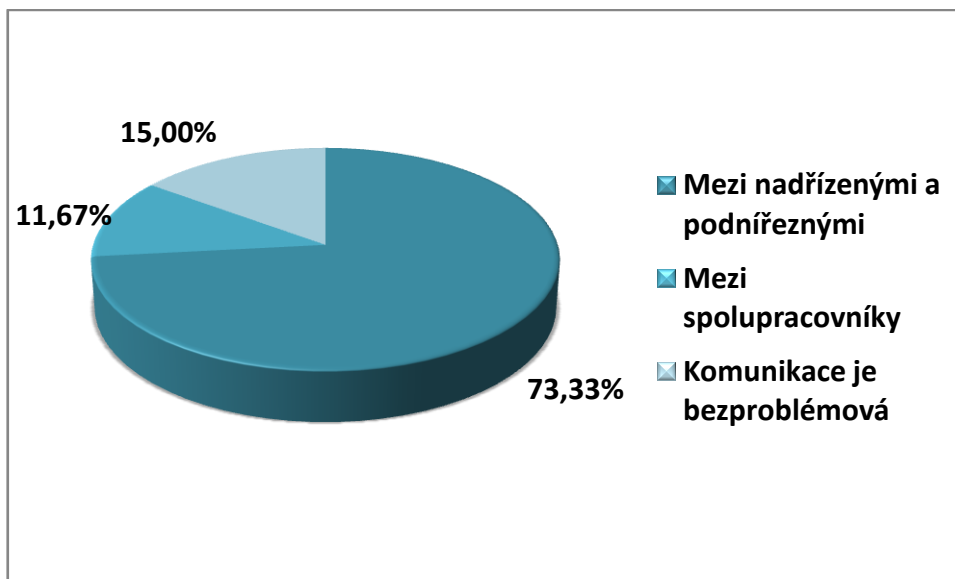
Zdroj: autorka

Tabulka 21: Problém v komunikaci

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Mezi nadřízenými a podřízenými	44	73,33 %
Mezi spolupracovníky	7	11,67 %
Komunikace je bezproblémová	9	15,00 %

Zdroj: autorka

Graf 21: Problém v komunikaci



Zdroj: autorka

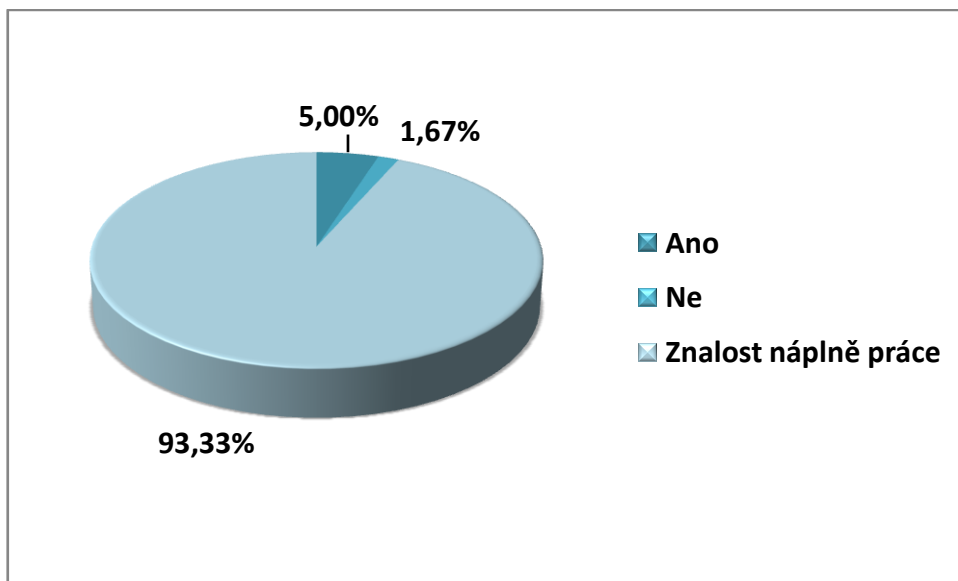
Dále následovala otázka, zda zaměstnanci dostávají od vedení dostatečné informace k práci. Možnosti odpovědí byly tři a respondenti odpovídali následujícím způsobem. Ano, dostávám dostatečné informace k práci 5 %, ne, nedostávám dostatečné informace k práci 1,67 % a vím, co je mou náplní práce 93,33 % (tabulka 22, graf č 22).

Tabulka č. 23: Informace k práci

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	3	5,00 %
Ne	1	1,67 %
Znalost náplně práce	56	93,33 %

Zdroj: autorka

Graf 22: Informace k práci



Zdroj: autorka

V poslední otázce jsem se ptala, jestli existují ve společnosti formální mimopracovní setkání všech pracovníků (firemní večírky, oslavy, apod.). Ve společnosti SIKO KOUPELNY a. s. se koná jedenkrát ročně setkání všech pracovníků a to vždy v létě v penzionu Na pile v obci Rakovice blízko Čimelic. Kde je k dispozici raut s jídlem, program, při kterém se zaměstnanci lépe poznávají, a vládne přátelská atmosféra.

## Výsledky šetření a návrhy na změny

Cílem této kapitoly je definovat podnikovou kulturu společnosti SIKO KOUPELNY a. s., objasnění jakého typu je daná kultura a návrh případných změn, které by zlepšili stávající situaci ve společnosti.

Podniková kultura společnosti SIKO KOUPELNY a.s., co se týče vztahu k organizační struktuře, se nejvíce podobá „kultuře rolí“. Neboť z dotazníkového šetření vyplynulo, že každý pracovník ví, co je náplní jeho práce. Chování pracovníků v kultuře rolí je očekávané, jasně vymezené popisem práce a stanovenými normami.

Typ podnikové kultury formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí se nejvíce shoduje s typem „kultury tvrdé práce“. Jelikož riziko je nízké a zpětná vazba trhu rychlá. Důležitou hodnotou této kultury je také orientace na zákazníka a uspokojení potřeb zákazníků patří do dlouhodobých cílů společnosti.

Na první pohled se společnost SIKO KOUPELNY a. s. jeví jako podnik se silnou firemní kulturou. Po rozhovorech s vedením společnosti a vyhodnocením dotazníkového šetření jsem usoudila, že podniková kultura SIKO není příliš silná a to z toho důvodu, že zaměstnanci, převážně na nižších stupních hierarchie ve firmě, nejsou informováni o cílech a záměrech společnosti. Nedá se ovšem říci, že by se jednalo o slabou podnikovou kulturu. Ve společnosti vládne přátelská atmosféra, zaměstnanci jsou téměř spokojeni se svým zaměstnáním a finančním ohodnocením. Důležitý je také fakt, že společnost navenek vystupuje jako silná a konkurence schopná. Má dobré jméno mezi zákazníky a každým rokem se zvyšuje její tržní podíl.

Pomocí dotazníkového šetření se mi podařilo odhalit několik nedostatků, které se nachází v podnikové kultuře společnosti SIKO KOUPELNY a. s..

Největší problémy vidím ve špatné komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými a téměř žádné informovanosti pracovníků, zastávající převážně nižší pozice ve firmě. Jelikož nejsou zaměstnanci informováni o tom, co se děje ve společnosti, nemohou se dostatečně sžít s cíli společnosti. Tato neznalost je nemotivuje k vyšším výkonům, jak



by tomu jistě bylo, kdyby dlouhodobé cíle společnosti znali, přijali za své a snažili se je naplnit.

Další problém vidím v tom, že zaměstnancům nejsou nabídnuty školení a kurzy, které by zvyšovali jejich kvalifikaci. Možnost školení se dostává pouze zaměstnancům ve vedení společnosti. Myslím si, že zvyšování kvalifikace a možnost seberealizace je důležitým motivem pro lidi dnešní doby, kdy je upřednostňováno vzdělání.

Pokud bych se měla pokusit navrhnout změny na vylepšení stávající situace ve společnosti, týkaly by se především výše zmíněných problémů – komunikace, motivace, informovanost a možnosti školení zaměstnanců.

Především doporučuji zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci. Pokud chce být společnost dlouhodobě úspěšná, je důležité, aby všichni zaměstnanci znali dlouhodobé cíle společnosti. Tyto informace by mělo vedení zaměstnancům podávat srozumitelně a jednoduše. Pokud má být sdělení informací efektivní, je potřeba, aby manažeři oznamovali informace převážně osobně na poradách. Další opatření ke zlepšení komunikace, které bych navrhla, je INTRANET s pravidelným aktualizováním dat. Intranet je druh webové prezentace, jehož hlavním úkolem je usnadnit sdílení informací v rámci firmy. Nejjednodušší intranety fungují pouze jako přehledy novinek či seznamy odkazů na soubory ([www.adaptic.cz](http://www.adaptic.cz)).

Pro zvýšení povědomí zaměstnanců o dlouhodobých cílech, by bylo vhodné, zapojit je do jejich tvorby. Zainteresovanost zaměstnanců na rozhodnutích společnosti přináší kladné výsledky, neboť tím zaměstnanec získává pocit, že může vyjádřit svůj názor a tím se samozřejmě zvyšuje jeho motivace.

I přesto, že ve společnosti panuje převážně přátelská atmosféra, doporučila bych více formálních mimopracovních setkání se zaměřením na teambuilding. Teambuilding je ideální nástroj ke zlepšení vztahů na pracovišti, uvědomění si rolí v týmu a zefektivnění komunikace a celého pracovního procesu. Cílem je systematické budování a rozvoj týmu usilující o zlepšení jeho výkonu. Teambuilding pracuje se skupinovou dynamikou, emocemi a učením se vlastním prožitkem. Rozvoje dosahuje pomocí přesně sestaveného programu, který účastníky vystavuje novým situacím, na které musí

reagovat pomocí spolupráce s ostatními. Tyto zážitky jsou následně reflektovány ve společné diskusi, která umožňuje transfer zážitků do zkušeností přenositelných do pracovního prostředí. Hlavním přínosem je rozvoj týmu, stmelování týmu, budování týmové spolupráce. Rozvíjení tvůrčích postupů, rozpoznání silných a slabých stránek jednotlivců i týmu, zjištění vlastní pozice v týmu a případných možností, jak jí zlepšit. Zvýšení produktivity týmu a efektivní spolupráce dané motivací zaměstnanců. Zlepšení vztahů a atmosféry na pracovišti ([www.ceskacesta.cz/cs](http://www.ceskacesta.cz/cs)).

Dále bych společnosti SIKO KOUPELNY a. s. doporučila navštívit 2. ročník veletrhu Evolution, kde se na jednom místě může informovat o možnostech vzdělání a rozvoje pro své zaměstnance. Vzdělání je nejlepší možná investice, která vede k objevování potenciálu a možností člověka. Probouzí talent, skrze který se jednotlivci či společnost realizuje ([www.veletrhy.feliciusmedia.cz](http://www.veletrhy.feliciusmedia.cz)).

Věřím, že všechny tyto návrhy by mohly pozitivně ovlivnit podnikovou kulturu společnosti SIKO KOUPELNY a. s. a pomoci k jejímu rozvoji dobrým směrem.

## Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo charakterizovat podnikovou kulturu ve vybraném podniku. Pro svou práci jsem si zvolila společnost SIKO KOUPELNY a. s., neboť se jedná o ryze český podnik s dobrým postavením na trhu.

Velká část práce je věnována studiu teoretických základů podnikové kultury. V praktické části jsem se zaměřila na zkoumání podnikové kultury vybraného podniku. Podnikovou kulturu ve společnosti jsem se snažila identifikovat na základě dotazníkového šetření, studiem firemních dokumentů a rozhovory s vedením společnosti. Na základě těchto šetření jsem došla k závěru, že podniková kultura této společnosti se nejvíce podobá „kultuře rolí“ a „kultuře tvrdé práce“. Neboť z dotazníku vyplynulo, že každý zaměstnanec, ví, co je jeho náplní práce. Chování pracovníků v kultuře rolí je očekávané, jasně vymezené popisem práce a stanovenými normami. „Kulturu tvrdé práce“ jsem zvolila proto, že riziko je nízké a zpětná vazba trhu rychlá. Důležitou hodnotou této kultury je také orientace na zákazníka a uspokojení potřeb zákazníků patří do dlouhodobých cílů společnosti.

Na první pohled se zdá, že kultura společnosti SIKO KOUPELNY a. s. je silná. Ovšem po vyhodnocení dotazníkového šetření jsem zjistila značné nedostatky, které tuto podnikovou kulturu oslabují. Největší chybou v této firmě je špatná komunikace mezi nadřízenými a podřízeny. Tato situace vede k nedostatečné informovanosti pracovníků zastávajících nižší pozice, např. skladníci téměř vůbec neznají dlouhodobé cíle společnosti. Další problém vidím v tom, že pracovníkům nejsou nabídnuty školení a kurzy, které by zvyšovaly a prohlubovaly jejich kvalifikaci. Též zlepšení motivace by jistě přineslo větší snahu zaměstnanců podílet se na rozvoji společnosti.

Nedá se ovšem říci, že by se v SIKU jednalo o slabou podnikovou kulturu, protože ve společnosti vládne přátelská atmosféra, zaměstnanci jsou téměř spokojeni se svým zaměstnáním a finančním ohodnocením. Důležitý je také fakt, že společnost navenek vystupuje jako silná a konkurence schopná. Má dobré jméno mezi zákazníky a každým rokem se zvyšuje její tržní podíl.

Manažeři by neměli podnikovou kulturu podceňovat, jelikož má své nezastupitelné místo v životě firmy, protože s ní vzniká i zaniká. Podniková kultura je považována za měkký prvek podniku, ale očekávají se od ní značné výsledky.

## Summary

The majority of the work is devoted to the study of theoretical bases of corporate culture. In the practical part, I focused on the research of corporate culture of one specific company. I tried to identify the corporate culture by using a questionnaire form, studying company's documentation and interviewing the company's management. Based on this investigation, I drew a conclusion that the corporate culture of the selected company is most similar to "role culture" and "culture of hard work". The questionnaire showed that each employee knows his role in this company. The behavior of workers in role culture is expected, clearly defined by job description and set standards. I chose "a culture of hard work" because the risk is low and market feedback is fast. An important aspect of this culture is a focus on customer satisfaction and customer needs belong to long-term objectives.

## Seznam použité literatury

1. LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura*. Praha : Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
2. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
3. MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Praha : H&H Vyšehradská, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
4. DYTRT, Zdenek. *Dobré jméno firmy*. Praha : Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1.
5. TRUNEČEK, Jan. *Management v informační společnosti*. Praha : Ediční oddělení VŠE Praha, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
6. ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 317 s. ISBN ISBN 80-85805-66-1.
7. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
8. PFEIFER, L, UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
9. NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management – lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-71692-60-3
10. SCHEIN, E. H.. *Corporate Culture – Survival Guide*. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1999. ISBN 0-07879-4699-0.
11. ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace*. 1. vyd. Praha : Ediční oddělení VŠE Praha, 1998. 171 s. ISBN 80-7079-394-5.
12. SIKO KOUPELNY [online]. 2011 [cit. 2011-02-06]. *O nás*. Dostupné z WWW: <<http://www.siko-koupelny.cz/>>.
13. Adaptik [online]. 2005 [cit. 2011-03-10]. *Intranet*. Dostupné z WWW: <http://www.adaptic.cz/>
14. Evolution 2011 [online]. 2010 [cit. 2011-03-20]. *Veletrh Evolution*. Dostupné z WWW: <<http://www.veletrhy.feliciusmedia.cz>>.

15. Česká cesta [online]. 2009 [cit. 2011-03-28]. *Teambuilding* . Dostupné z WWW:  
<<http://www.ceskacesta.cz>>.

## **Přílohy**

1. Vzor dotazníku
2. Základní údaje o společnosti SIKO KOUPELNY a. s.



Vážená respondentko, vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Cílem dotazníku je zjištění informací o podnikové kultuře ve Vaší firmě.

Všechny údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

Alexandra Srnková

Studentka Jihočeské univerzity, ekonomické fakulty

### **1. Pohlaví**

- a) žena
- b) muž

### **2. Věk**

- a) do 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 – 60 let
- f) 61 a více

### **3. Nejvyšší dosažené vzdělání**

- a) základní
- b) SOU, SŠ bez maturity
- c) SOU, SŠ s maturitou
- d) VOŠ
- e) VŠ

### **4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?**

- a) méně než 1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 2-5 let
- d) 5-8 let
- e) 8 a více

**5. Jakou pozici zastáváte v podniku?**

- a) skladník
- b) manažer
- c) prodavač
- d) administrativní pracovní
- e) dělnická pozice

**6. Jak jste spokojen(a) se svým zaměstnáním?**

- a) spokojen(a)
- b) spíše spokojen(a)
- c) nedovedu posoudit
- d) spíše nespokojen(a)
- e) nespokojen(a)

**7. Jste hrdá/ý na to, že pracujete ve společnosti SIKO KOUPELNY a. s.?**

- a) ano
- b) nedovedu posoudit
- c) ne

**8. Jaký je důvod, proč se stala společnost SIKO KOUPELNY a. s. Vaším zaměstnavatelem?**

- a) možnost profesního růstu
- b) dobré platové podmínky
- c) společnost se nachází v blízkém okolí mého bydliště
- d) nedostatek pracovních příležitostí
- e) jiné – prosím uveďte .....

**9. Jak jste spokojen s pracovním prostředím ve společnosti?**

- a) spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) nedovedu posoudit
- d) spíše nespokojen/a
- e) nespokojen/a

**10. Motivuje Vás Vaše současné finanční ohodnocení k vyššímu pracovnímu výkonu?**

*Pokud „ano“ pokračujte otázkou č. 12.*

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nedovedu posoudit
- d) spíše ne
- e) ne

**11. Co by Vás motivovalo více?**

- a) mimořádná finanční odměna
- b) jiná než finanční odměna
- c) pochvala před spolupracovníky
- d) pochvala od nadřízeného mezi čtyřma očima
- e) možnost seberealizace
- f) negativní stimulace (např. nátlak)

**12. Jaké zaměstnanecké výhody Vám společnost SIKO KOUPELNY a. s. poskytuje?**

*Možnost zaškrtnout více odpovědí.*

- a) příspěvek na stravování
- b) poukázky na sport a rekreaci
- c) oděvy a pracovní pomůcky
- d) možnosti zvyšování kvalifikace, školení, kurzy
- e) o žádných zaměstnaneckých výhodách v organizaci nevím
- f) jiné – prosím uveďte .....

**13. Znáte dlouhodobé cíle Vaší společnosti? Pokud je Vaše odpověď „ne“ nebo „nevím“ pokračujte otázkou č. 17.**

- a) ano
- b) ne
- c) neznám

**14. Jaké jsou dlouhodobé cíle Vaší společnosti?**

*Možnost zaškrtnout více odpovědí.*

- a) spokojený zákazník
- b) dobré jméno společnosti
- c) upevňování mezilidských vztahů
- d) zvýšení zisku
- e) kvalita
- f) snižování nákladů
- g) zvýšení tržního podílu
- h) ochrana životního prostředí
- g) jiné – prosím uveďte .....

**15. Jakým způsobem se podílíte na dosažení těchto cílů?**

- a) dodržuji interní pravidla firmy
- b) plánuji si svou práci
- c) jsem loajální k firmě
- d) monitoruji dění ve firmě
- e) jiné – prosím uveďte .....

**16. Myslíte si, že se tyto cíle společnosti daří uskutečnit?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

**17. V čem podle Vás spočívají silné stránky společnosti SIKO KOUPELNY a. s.? Možnost zaškrtnout více odpovědí.**

- a) dlouholetá historie společnosti
- b) velký podíl na trhu
- c) ekonomická stabilita
- d) dobré jméno firmy
- e) dobré vztahy s obchodními partnery
- f) široká nabídka produktů a služeb
- g) jiné – prosím uveďte .....

**18. Informace a novinky o dění ve společnosti SIKO KOUPELNY a. s. se nejčastěji dozvídáte:**

- a) z internetu
- b) od nadřízených
- c) na školeních
- d) z jiných zdrojů
- e) nezajímám se o ně

**19. Jste spokojen/a se současným stavem komunikace ve společnosti SIKO KOUPELNY a. s.?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíš ne
- d) ne

**20. Existují formální mimopracovní setkání všech pracovníků společnosti?(firemní večírky, oslavy...)**

- a) ano, maximálně 1x ročně
- b) ano, maximálně 4x ročně
- c) ano, častěji než 4x ročně
- d) ne, nic takového se ve firmě nekoná

**21. Poskytuje Vám vedení dostatečné informace k práci?**

- a) ano
- b) ne

**22. Kde vidíte největší problémy v komunikaci?**

- a) mezi nadřízenými a podřízenými
- b) mezi spolupracovníky
- c) komunikace je bezproblémová

**23. Jak byste zhodnotil/a atmosféru na pracovišti?**

a) neformální

b) přátelská

c) stresující

d) motivující

e) jiné – prosím uveďte .....

Přehled základních údajů společnosti SIKO KOUPELNY a. s.

<b>Oficiální název:</b>	SIKO KOUPELNY a.s.
<b>Právní forma:</b>	akciová společnost od r. 2004 (1991-2004 fyzická osoba)
<b>Datum vzniku:</b>	1991
<b>Majetkové vlastnictví:</b>	ryze česká firma
<b>Oborové zaměření:</b>	specializovaná síť prodejen v oboru kompletního koupelnového vybavení
<b>Sortiment:</b>	obklady a dlažby, vodovodní baterie, sanitární keramika, koupelnový nábytek, vany, sprchové kouty, armatury, dřezy, koupelnové doplňky, ohřívače, bojlerů atd.
<b>Počet poboček:</b>	26 vlastních prodejen v ČR (z toho 10 megaprodejen); s partnerskými prodejny celkem 37 poboček  2 vlastní prodejny na Slovensku v Bratislavě - v roce 2010 otevřena první a v březnu 2011 druhá, která je největší prodejnou SIKO KOUPELNY v ČR a SR
<b>Počet zaměstnanců:</b>	více než 500
<b>Roční obrat:</b>	přes 2,5 mld. Kč

Zdroj: Interní dokumenty společnosti SIKO KOUPELNY a. s.