



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Podniková kultura mezinárodní společnosti

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Karolína Kovářová**
Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína Kovářová**
Osobní číslo: **E13000500**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management mezinárodního obchodu**
Název tématu: **Podniková kultura mezinárodní společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Teoretická východiska a specifika v oblasti podnikové kultury.
2. Charakteristika podnikové kultury ve vybrané společnosti.
3. Zhodnocení podnikové kultury a jejího vlivu z pohledu managementu a zaměstnanců společnosti.
4. Vyhodnocení dotazníkového šetření a návrhy v oblasti podnikové kultury.



V Liberci dne 30. října 2015

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

ALVESSON, Mats. Understanding organizational culture. 2nd ed. Los Angeles: SAGE, 2013. ISBN 08-570-2558-9.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.


LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MÜLLER, David. Kultura organizace je cestou ke strategii. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9.

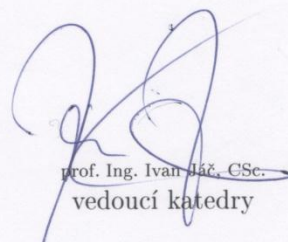
VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant bakalářské práce: **Daniela Poledníková**
vedoucí personálního oddělení, CIKAUTXO CZ s.r.o.
Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jář, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala především vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za její ochotu a vstřícné jednání. Po celou dobu vzniku této práce mi byla zdrojem cenných rad a připomínek. Zároveň bych ráda poděkovala paní Daniele Poledníkové za její čas věnovaný společným konzultacím a poskytování mi všech informací, které jsem potřebovala. Poděkování patří i celé společnosti Cikautxo CZ, která mi dovolila zpracovat bakalářskou práci právě o jejich podnikové kultuře.

Anotace

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout řešení nedostatků v podnikové kultuře mezinárodně působící společnosti po studiu teoretických východisek a z analýzy současného stavu. Konkrétně zvolenou společností je Cikautxo CZ zabývající se výrobou pryžových dílů pro automobilový a elektrotechnický průmysl.

V první části práce jsou popsána teoretická východiska pro podnikovou kulturu, její význam a struktura. Dále se práce zaměřuje na podnikovou kulturu mezinárodních společností a vzájemné odlišnosti mezi Českou republikou a Španělskem. Uváděny jsou především oblasti kulturní, ale i rozdílnosti v obchodním jednání obou zemí.

V praktické části práce je popsán současný stav podnikové kultury ve zmíněné společnosti a její mateřské společnosti Mondragon GROUP. Na základě dotazníkového šetření byla zhodnocena spokojenost s prvky podnikové kultury očima zaměstnanců a zkoumání bylo zaměřeno na odlišnosti právě českého a španělského managementu. V závěru práce byla navržena nápravná opatření ke zlepšení těchto problémových bodů a tak i celé podnikové kultury společnosti Cikautxo CZ.

Klíčová slova

Podniková kultura, mezinárodní společnost, kulturní rozdíly, španělský management, Španělsko, dotazníkové šetření, řízení lidských zdrojů

Annotation

Corporate Culture of an International Company

The aim of this bachelor thesis was to propose solutions to shortcomings in corporate culture of an international company Cikautxo CZ, producing rubber parts for automotive and electrical industry.

The first part describes the theoretical basis for the corporate culture, its meaning and structure. Then the thesis focuses on the corporate culture of international companies and mutual differences between the Czech Republic and Spain. Stated are in particular cultural ones, but also differences in business negotiation in both countries.

The practical part describes the current state of corporate culture in the above mentioned company and its parent company Mondragon GROUP. Based on the questionnaire surveys were evaluated satisfaction with elements of corporate culture of employees and the survey was focused on the distinctions between Czech and Spanish management. At the very end of the thesis were suggested the correction to improve these problem points and so the whole corporate culture of Cikautxo CZ.

Key words

Corporate culture, international company, cultural differences, Spanish management, Spain, human resources management

Obsah

Seznam ilustrací.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk.....	13
Úvod	14
1 Teoretická východiska a specifika v oblasti podnikové kultury.....	15
1.1 Kultura	15
1.2 Definice podnikové kultury	15
1.3 Prvky organizační kultury.....	17
1.3.1 Artefakty materiální povahy.....	17
1.3.2 Artefakty nemateriální (behaviorální) povahy	18
1.3.3 Základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje.....	19
1.4 Struktura organizační kultury	20
1.5 Obsah a síla podnikové kultury.....	22
1.6 Typy podnikové kultury.....	23
1.7 Vztah národní a podnikové kultury.....	24
1.8 Dimenze národní kultury	24
1.8.1 Dimenze národních kultur podle Geerta Hofstede	25
2 Kultura mezinárodních společností	27
2.1 Vzájemná odlišnost České republiky a Španělska.....	28
2.1.1 Dimenze kultury Španělska v porovnání s Českou republikou.....	28
2.1.2 Kulturní odlišnosti Španělska a České republiky	31
2.1.3 Rozdíly v obchodním jednání mezi Španělskem a ČR.....	33
2.2 Změna podnikové kultury	34

3	Charakteristika podnikové kultury ve vybrané společnosti.....	36
3.1	Podniková kultura mateřské společnosti Mondragon	37
3.2	Organizační struktura.....	38
3.3	Komunikace z pohledu podnikové kultury	40
3.3.1	Komunikace na různých úrovních společnosti	40
3.3.2	Vybrané druhy komunikace ve společnosti.....	41
3.3.3	Meetingy a jednání v rámci jednotlivých oddělení	42
3.3.4	Pravomoci dceřiné pobočky	43
3.4	Prvky organizační kultury.....	44
3.4.1	Artefakty materiální povahy	44
3.4.2	Artefakty nemateriální povahy	46
3.4.3	Základní přesvědčení a normy chování	47
3.5	Obsah a síla podnikové kultury.....	47
3.6	Typ podnikové kultury.....	48
3.7	Pracovní doba a přestávky	49
3.8	Pravidla oblékání ve společnosti.....	50
3.9	Péče o zaměstnance.....	51
3.9.1	Jazykové kurzy	51
3.9.2	Firemní akce	51
3.9.3	Projekt Zdravá firma.....	52
3.9.4	Zaměstnanecké výhody	53
4	Zhodnocení podnikové kultury a jejího vlivu z pohledu managementu a zaměstnanců společnosti	54
4.1	Dotazníkové šetření ve společnosti Cikautxo CZ.....	54
4.2	Výsledky dotazníkového šetření	55

5	Vyhodnocení dotazníkového šetření a návrhy v oblasti podnikové kultury	67
5.1	Návrh řešení zjištěných nedostatků	67
5.2	Zhodnocení navrhovaných řešení	70
	Závěr	71
	Seznam použité literatury	72
	Citace	72
	Bibliografie	75
	Seznam příloh	76
	Příloha A – dotazník k ohodnocení podnikové kultury společnosti Cikautxo CZ	77

Seznam ilustrací

<i>Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury</i>	21
<i>Obrázek 2: Dimenze kultury Španělska v porovnání s Českou republikou</i>	28
<i>Obrázek 3: Organizační struktura společnosti CIKAUTXO (1. část)</i>	38
<i>Obrázek 4: Organizační struktura společnosti CIKAUTXO (2. část)</i>	39
<i>Obrázek 5: Logo společnosti Cikautxo</i>	45
<i>Obrázek 6: Logo společnosti Mondragon</i>	45
<i>Obrázek 7: Složení respondentů dle věku</i>	56
<i>Obrázek 8: Složení respondentů dle pohlaví</i>	56
<i>Obrázek 9: Složení respondentů dle dosaženého vzdělání</i>	57
<i>Obrázek 10: Složení respondentů dle délky pracovního poměru v Cikautxo CZ</i>	57
<i>Obrázek 11: Složení respondentů dle pracovní pozice v Cikautxo CZ</i>	58
<i>Obrázek 12: Podle jakých kritérií si respondenti vybrali společnost Cikautxo CZ</i>	58
<i>Obrázek 13: Porovnání charakteristik českého a španělského managementu v Cikautxo CZ</i>	59
<i>Obrázek 14: Vytvoření tlaku na respondenty z pohledu časové tísně</i>	60
<i>Obrázek 15: Dostatečnost ohodnocení zaměstnanců za přesčasy</i>	60
<i>Obrázek 16: Problémy v komunikaci se španělským managementem působí jazyková bariéra</i>	61
<i>Obrázek 17: Problémy v komunikaci se španělským managementem působí odlišný kulturní základ</i>	61
<i>Obrázek 18: Vzniká diskriminace žen ze strany španělského managementu</i>	62
<i>Obrázek 19: Jedná španělský management jinak se zaměstnanci z ČR než s těmi z jiných zemí</i>	62
<i>Obrázek 20: Vnímání podnikové kultury očima zaměstnanců společnosti Cikautxo CZ</i>	63
<i>Obrázek 21: Znájí zaměstnanci cíle společnosti</i>	64
<i>Obrázek 22: Jsou zaměstnanci pyšní na to, že pracují ve společnosti Cikautxo CZ</i>	64
<i>Obrázek 23: S čím jsou zaměstnanci ve společnosti Cikautxo CZ spokojeni</i>	66
<i>Obrázek 24: Co by se ve společnosti Cikautxo CZ mělo podle zaměstnanců co nejdříve zlepšit</i>	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Návrhy řešení problémových oblastí v PK společnosti Cikautxo CZ 67

Seznam zkratk

5S	5 základních pravidel používaných v principech štlhlého řízení
IDV	Index individualismus vs. kolektivismus
LTO	Index dlouhodobé vs. krátkodobé orientace
MAS	Index maskulinity vs. femininity
PDI	Index vzdálenosti mocí
PK	Podniková kultura
TUL	Technická univerzita v Liberci
UIC	Index vyhýbání se nejistotě
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna

Úvod

Podniková kultura by se dala považovat za smysl fungování organizace. Je to soubor pravidel a zvyklostí, které jsou napříč organizací sdíleny a které zajišťují její správnou činnost. Pokud je podniková kultura ve společnosti nedostatečná nebo nefunguje správně, může to mít za následek zásadní problémy. Téma této bakalářské bylo vybráno právě díky zmíněným důvodům. Je nutné problematice podnikové kultury dobře porozumět, aby v organizacích nedocházelo k tak častým potížím způsobeným její nesprávnou funkcí.

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout řešení zjištěných nedostatků v podnikové kultuře mezinárodně působící společnosti Cikautxo CZ s.r.o. Ve zmíněné organizaci má dominantní vliv mateřská pobočka ve Španělsku a i její samotné vedení je španělského původu. Proto bylo zajímavé zkoumat, zda má tento fakt nějaký vliv na působení celé organizace.

První část práce je teoretická. Jsou zde popsány základní pojmy a rozdělení typů podnikových kultur, které je pro tuto problematiku nezbytné znát. Dále se práce zaměřuje na vztah národní a podnikové kultury, především v souvislosti s mezinárodně působícími společnostmi. Jsou uvedeny kulturní odlišnosti mezi Českou republikou a Španělskem, jelikož jsou zásadní pro následnou analýzu konkrétní společnosti. Posledním bodem teoretické části je nástin možností změny nefunkční podnikové kultury.

Následuje praktická část práce, ve které je detailně popsán současný stav podnikové kultury ve společnosti Cikautxo CZ. Je zmíněna podniková kultura mateřské společnosti, organizační struktura, pravomoci dceřiné společnosti, způsob komunikace v ní probíhající a artefakty materiální i nemateriální povahy. Velký důraz je kladen na vztah k zaměstnancům, jelikož ti jsou pro společnost klíčoví. Právě na zaměstnance bylo zaměřeno dotazníkové šetření, které ve společnosti probíhalo. Jeho výsledky byly shrnuty v další kapitole této práce a na jejich základě byla navržena možná řešení zjištěných nedostatků, která by mohla přispět ke zlepšení podnikové kultury v rámci celé organizace.

1 Teoretická východiska a specifika v oblasti podnikové kultury

První kapitola je rozčleněna do 8 částí. Nejprve jsou uvedeny základní pojmy kultura a podniková kultura. Následuje podrobný popis prvků, struktury, obsahu a síly organizační kultury. Uvedeny jsou jednotlivé typy PK, od kterých se potom odvíjí vysvětlení vztahu národní a podnikové kultury. Před závěrečným shrnutím je ještě rozebrána podkapitola týkající se dimenzí národní kultury.

1.1 Kultura

Pojem kultura je povětšinou spojen především s uměním, ať už jde o hudební, výtvarné nebo literární dílo. Je to však velice rozsáhlý a komplexní pojem, který zahrnuje naučený způsob jednání a chování, jež je mezi příslušníky kultury sdílen.

Do managementu byl tento pojem přejat z kulturní antropologie, k jeho plnému pochopení je však nutno využít i zkoumání psychologie a sociologie (Lukášová, 2010, s. 12).

Kulturu lze pochopit jako výsledek adaptování sociálních skupin, stejně jako jejich prostředek pro přizpůsobení na dané životní podmínky. Je to soubor veškerých postojů, hodnot, názorů, ale i norem chování, které skupina sdílí a které jsou pro každou skupinu jedinečné (Lukášová, 2010, s. 12).

1.2 Definice podnikové kultury

Pro popsání kulturních aspektů organizací lze v české odborné literatuře najít tři různé formy názvosloví: firemní kultura, organizační kultura a podniková kultura. Obsahově jsou však všechny tři pojmy synonymy (Lukášová a Nový, 2004, s. 22).

Podnikovou kulturu lze nazvat jako unikátní a neopakovatelný prvek firemní identity, který je dlouhodobě budován a jeho sdílení všemi členy organizace je nezbytně nutné pro její správné fungování.

Podle Armstronga (2007, s. 257) je tedy podniková kultura soubor, hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které jsou určujícím prvkem chování a jednání, stejně jako způsobu výkonů práce, a to jak v případě psané, tak i nepsané formy.

Jak uvádí Alvesson (2013, s. 1), organizační kultura je jedním z hlavních témat, kterými se zabývá jak výzkum, tak i samotný management v praxi. Pochopení podnikové kultury je velice důležité pro každou společnost, jelikož to, jak se všichni její zaměstnanci chovají a jaké zvyklosti sdílejí, pramení z jejich kulturního základu.

Vedení a manažeři společnosti by měli znát a dobře rozumět kultuře, která výrazně ovlivňuje celkový výkon a fungování organizace. Stejně tak dobře ji mohou využít pro to, aby posoudili, zda je daná kultura pro společnost přínosná a efektivní. Taková kultura musí být také schopna přizpůsobit se měnícímu se prostředí. V neposlední řadě jim znalost umožňuje, aby předvíдали chování a jednání zaměstnanců, díky čemuž mohou snáz zvolit potřebná opatření.

Důležitou roli představuje podniková kultura především při výběru povolání. Ať už se jedná situaci, kdy si firma vybírá své zaměstnance podle toho, aby zapadli do nastaveného systému, tak i zaměstnanci si vybírají firmu podle toho, jestli je jim představovaná filosofie blízká a práce v této společnosti je bude naplňovat. Firemní kulturou je nutné se zabývat i z hlediska konkurenceschopnosti. Dobře fungující kultura napomáhá ke zkvalitnění soužití a celkové spolupráce zaměstnanců, což zvyšuje jejich motivaci, následně pak i celkové výsledky společnosti (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 68).

Velmi důležité je také to, aby podnikovou kulturu své společnosti vytvořil samotný zakladatel nebo její vedení, neudělají-li to totiž oni, kulturu může začít tvořit někdo jiný nebo sám kolektiv a její výsledek pak nebude odpovídat původnímu záměru. Případná změna zakořeněných zvyklostí je zdlouhavý a náročný proces (Monson, 2014, s. 33).

Pro popsání podnikové kultury společnosti jsou využívány dva způsoby, přístup objektivistický a na druhé straně přístup interpretativní.

- » **Objektivistický přístup** říká, že kulturu vnímáme jako „něco, co organizace má“. Lze ji považovat za jakýsi subsystém organizace nebo její objektivní entitu, jež má vliv na fungování a vliv dané organizace, stejně jako je v moci organizace svoji kulturu utvářet a měnit.

- » **Interpretativní přístup** popisuje kulturu jako „něco, čím organizace je“. Přesněji jako systém, který sdílí své významy prostřednictvím symbolů. Organizace není brána jako „stroj“ s přesně určenými pravidly fungování a rolmi vymezenými pro zaměstnance, ale ani jako o přežití snažící se „biologický systém“. Výsledkem je tedy pohled na kulturu organizace jako na sdílený systém významů, díky nimž můžeme lépe poznat lidštější stránku organizace (Lukášová, 2010, s. 15-16).

1.3 Prvky organizační kultury

Kulturními prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky organizace, které jsou základními stavebními kameny celého kulturního systému.

Vymezení těchto pojmů není autory zcela sjednoceno, ale za nejdůležitější kulturní prvky lze považovat základní přesvědčení, hodnoty, normy a postoje, v neposlední řadě ale i materiální a nemateriální artefakty neboli umělý lidský výtvar (Lukášová, 2010, s. 18).

1.3.1 Artefakty materiální povahy

Mezi artefakty materiální povahy jsou nejčastěji řazeny architektura a materiální vybavení budov, produkty, které firma vyrábí, výroční zprávy nebo propagační brožury. Lze mezi ně ale zařadit i další symboly pro organizaci typické, jako je například logo společnosti.

1.3.2 Artefakty nemateriální (behaviorální) povahy

K artefaktům nemateriálního charakteru se řadí především historky a mýty, jazyk, rituály, zvyky, ale i ceremoniály nebo firemní hrdinové.

Historkami se dají označit příběhy, které se staly v minulosti a jsou značně „přibarvené“, tedy jejich základ je pravdivý, ale mezi členy organizace se vyprávějí trochu odlišným způsobem, což zapříčiní, že jejich interpretace není vždy úplně přesná. Historky jsou důležitou součástí organizační kultury především pro jejich snadnou zapamatovatelnost.

Mýty slouží v organizaci k výkladu žádoucího a nežádoucího chování, stejně jako se jedná o jakýsi způsob chování, který ale nemá racionální základ a k jejich vzniku dochází především kvůli tomu, že členové organizace potřebují něčemu věřit. Oproti historkám je jejich obsah plně smyšlený (Lukášová, 2010, s. 23).

Jazyk je důležitým nástrojem pro myšlení jako takové a je tedy jedním ze základních prvků využívaných v organizaci. V jazyce je klíčová přesnost, ta neznamená jen to, co se říká, ale především kdo a jak to říká. Špatná komunikace způsobuje mnoho nepříjemných nedorozumění či konfliktů, je proto nezbytné vědět, v jakém kontextu a s jakým významem se sdělení předává. Jazyk může být obohacen o mnoho dalších rovin, které jsou typické právě pro danou organizaci, ať už se jedná o intonaci hlasu nebo používané výrazové prostředky jakožto mimiku či gesta. Pro členy organizace je tedy nutné tyto prvky dobře znát a musí být schopni je sami dále používat (Nový, 1996, s. 16).

Rituály mají v rámci organizace velice podobnou funkci, ale navíc se k nim pojí symbolická hodnota. Ať už se jedná o rituály zdravení nebo komunikační rituály, které jednotlivým pracovníkům dávají najevo jejich postavení v organizaci. Některé rituály mohou být i formální a institucionalizované, jako například hlasování na poradách či přijímání nových pracovníků. Rituály v organizaci pomáhají zajišťovat posílení mocenské struktury a udržení „zavedených pořádků“ (Šigut, 2004, s. 14).

Zvyky jsou udržované a předávané vzorce chování, které v rámci organizace napomáhají k celkové integraci, a proto bývá jejich organizace často záměrně plánovaná. Příkladem mohou být oslavy narozenin nebo tematicky laděné večírky. Další skupinou zvyků jsou se změnou pracovní pozice nebo odchodem do důchodu, ty jednotlivým členům organizace usnadňují přechod do jiné etapy pracovního nebo osobního života, ale snižují i riziko konfliktů s tím spojených.

Ceremoniály jsou pak organizací plánované události, jež se konají k příležitosti něčeho speciálního. Jejich hlavní funkcí je oslavení firemních hrdinů, ocenění úspěchů a posílení významu organizační hodnoty. Ceremoniály zanechávají v jednotlivých členech organizace silné emocionální zážitky, které zároveň působí na jejich motivaci a budoucí oddanost organizaci (Lukášová, 2010, s. 23-24).

Hrdinové zastupují v organizaci roli vzorů, jsou zdůrazněny jejich silné stránky a morální zásady nejvíce ceněné konkrétní organizací. Pro jednotlivé zaměstnance mají sloužit jako příklad a motivací by jim měla být možnost, že mohou být s hrdinou srovnáváni a nakonec se jím i sami mohou jednoho dne stát. Hrdina, ač je postavou reálnou, jeho příběh může být do jisté míry organizací utvořen v její prospěch, zahrnující právě aspekty, které jsou nejvíce potřeba, shoda s realitou pak přestává být podstatná (Nový, 1996, s. 14).

1.3.3 Základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje

Základní přesvědčení, nebo také předpoklady, jsou v organizaci ustálené a samozřejmé představy o fungování reality. Pro jednotlivé členy organizace je jejich existence automatická a většina z nich si výskyt těchto představ ani neuvědomuje. Díky tomu jsou to pro společnost prvky velice stabilní a odolávají potenciálním změnám organizace. Tento fakt může být však i kontraproduktivní a to například v případě, že ve firmě bude panovat přesvědčení o tom, že „spokojenosti zákazníků není možné dosáhnout“, pak zaměstnanci nebudou mít žádnou motivaci se o to snažit.

Hodnoty znamenají pro členy organizace něco důležitého, něco, o co usilují a čemu přikládají význam. Hodnoty jsou pro členy hodně subjektivní, jedná se o to, co považují za dobré a špatné, za přijatelné či nepřijatelné. Je to něco, o čem sami rozhodují, a vybírají si, jaké stanovisko k dané problematice zaujmou. Organizační hodnoty jsou naproti tomu něco, co sdílí celá organizace, nějaký směr či myšlenka, které všichni následují. Např. „spokojenost zákazníků“ nebo „vzájemná spolupráce“. V praxi tyto hodnoty přecházejí ve filosofii celé společnosti, je to jejich poslání, případně je tato myšlenka zahrnuta v etickém kodexu (Lukášová, 2010, s. 19-20).

Normy chování jsou utvářeny z již zmíněných hodnot. Jedná se o něco, co členové organizace považují za „normální“, přesněji je to tedy něco, co pramení z nepsaných standardů a pro organizaci je to přínosné (Müller, 2013, s. 23).

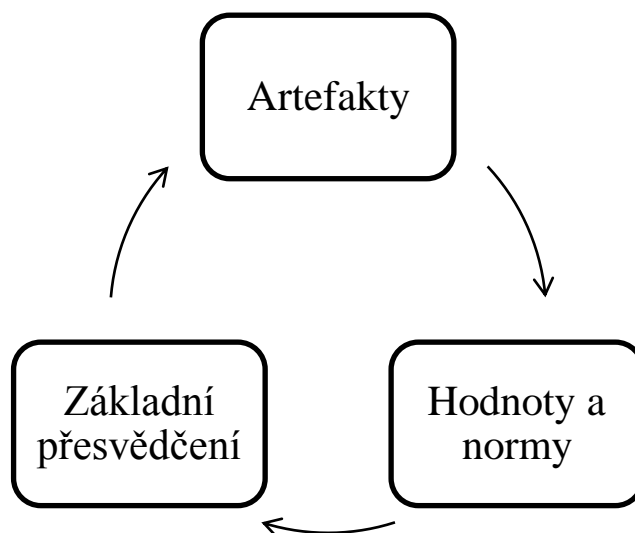
Postoje představuje určitý postoj vůči pozitivním či nepozitivním pocitům, které mohou vznikat v souvislosti s osobou, věcí, událostí nebo nějakým problémem. Jsou výsledkem zapojení všech složek lidské psychiky (Lukášová a Nový, 2004, s. 23).

1.4 Struktura organizační kultury

Jak je z předchozího rozdělení patrné, mezi prvky organizační kultury jsou významné souvislosti a vzájemně se ovlivňují. Z důvodu lepšího pochopení celé organizační struktury došlo v průběhu let k vytvoření tzv. modelů organizační kultury.

Jedním z nejznámějších je model od Edgara Scheina, který byl vytvořen roku 1992. Rozděluje organizační kulturu do tří kategorií, které jsou popsány níže. Jednotlivé skupiny se od sebe liší podle toho, jak jsou navenek prezentovány, do jaké míry jsou pozorovatelné pro osobu zvenčí a jak moc mohou být ovlivněny ze strany managementu (viz Obrázek 2) (Lukášová, 2010, s. 26).

- **Artefakty** jsou pro pozorovatele nejviditelnější a nejhmatatelnější stránka organizace, je schopen jejich vnímání pomocí smyslů. Zároveň jsou pro organizaci nejsnáze ovlivnitelné. Příkladem může být *používaný tón a jazyk ve sděleních, způsob přijetí návštěv* nebo *pracovní prostředí* (Brooks, 2003, s. 261).
- **Hodnoty a normy** představují pro organizaci rovinu, které si je jen z části vědoma a kterou může jen z části ovlivnit. Pro vnějšího pozorovatele je to rovina pouze částečně vnímatelná. K jejich důkladnějšímu poznání potřebuje zprostředkované informace. Jako příklad lze uvést *chování zaměstnanců* nebo *systém odměňování*.
- **Základní přesvědčení** jsou poslední a tedy nejhlubší rovinou. Patří mezi ně názory a myšlenky, které jsou pro organizaci samozřejmostí, tedy dělají je téměř nevědomky. Díky tomu jsou pro organizaci velice těžko identifikovatelné a vnímá je pouze členové, kteří si je sami zvolili při řešení nějaké složitější situace. V jejich podání už se poté jedná o tzv. axiomy neboli tvrzení, která jsou samozřejmá i bez důkazů (Lukášová, 2010, s. 27).



Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury

Zdroj: vlastní zpracování podle Lukášové (2010, s. 27)

1.5 Obsah a síla podnikové kultury

Chceme-li zkoumat, jak se výše zmíněné determinanty podnikové kultury projevují u jednotlivých členů uvnitř v rámci organizace, ale i ve vztahu k vnějšímu prostředí, je nutné zhodnotit parametry organizace, kterými jsou síla a obsah podnikové kultury.

Obsahem podnikové kultury se rozumí dané hodnoty, normy a základní přesvědčení tak, jak jsou v organizaci navenek prezentovány prostřednictvím chování a artefaktů.

Síla kultury organizace pak vyjadřuje to, do jaké míry jsou konkrétní přesvědčení, hodnoty a normy v rámci organizace sdíleny. Pokud jsou vzorce chování sdíleny ve vysoké míře, lze hovořit o *silné podnikové kultuře*, která výrazně ovlivňuje chování celé organizace, ať už pozitivně či negativně. Naopak *slabá podniková kultura* znamená, že členové společnosti sdílejí jednotlivé normy a chování jen velmi málo z velké části je pak ovlivňují vlastní názory a nastavené individuální charakterové vlastnosti.

(Lukášová, 2010, s. 32-33)

Müller (2013, str. 36-37) popisuje, že v organizacích se silnou PK panuje mezi jednotlivými členy vysoká míra důvěry, to vede k jejich snadné domluvě a následně i spontánní spolupráci. V takovýchto organizacích není potřeba velké kontroly, jelikož zde funguje zpětná vazba zajišťující okamžitou informovanost o jakémkoliv vybočení ze standardů. Lidé díky těmto faktorům mají pocit odpovědnosti za společný prostor a inklinují k jeho vylepšování. Výsledkem je pak vysoce výkonná integrovaná kultura.

Kromě funkce kultury jako kompasu je na ni velice často pohlíženo také jako na „lepidlo společnosti“. Alvesson (2013, s. 32-33) tuto teorii vysvětluje tak, že organizace jsou propojovány a kontrolovány přes neformální prostředky, jako jsou normy, sdílené hodnoty a přesvědčení. Díky tomu není kultura pod jakýmsi tlakem, zamezuje se napětí a „škatulkování“. V rámci organizace by měla panovat harmonie a celkové porozumění.

1.6 Typy podnikové kultury

Z mnoha autorů, kteří zpracovali typologii podnikové kultury, je uvedeno rozdělení podle Charlese Handyho z roku 1989. Ten definoval čtyři typy PK na základě toho, jak jsou strukturovány role v organizaci. Autor poukazuje především na propojení mezi organizační strukturou, uspořádáním a kulturou (Brooks, 2003, s. 221-223).

- **Mocenská kultura** se objevuje převážně v menších organizacích. Její základ tvoří centrální „bod“, kterým bývá většinou majitel firmy, ten musí být dostatečně dynamický a pružný. Mocenská kultura klade velký důraz na kvalitu zaměstnanců, což vede k vzájemné důvěře a především neformální komunikaci.
- **Funkční kultura** již přináší vysoký stupeň byrokracie, vše je koordinováno vyšším managementem. Organizace je rozdělena do vysoce specializovaných úseků, veškerá činnost je dána normami a popisem práce, což zaměstnancům přináší pocit bezpečí, ale zároveň se špatně vyrovnávají s možnou změnou. Tento typ kultury zajišťuje společnosti výbornou efektivitu práce.
- **Úkolová kultura** je typická pro organizace maticového typu, to vede ke společné týmové zodpovědnosti, ale zaměstnanci pracují převážně samostatně, důraz se klade na jejich odbornost. Moc je soustředěna v průsečíku zodpovědnosti, rozhodnutí lze provádět rychle, díky čemuž je tento typ kultury pružný vůči možným změnám trhu.
- **Osobní kulturou** se rozumí skupina jedinců pramenící z oboustranného užítku. Základem je společná autorita a vysoká odbornost. Komunikace probíhá na neformální úrovni a formální struktura zde prakticky neexistuje.

1.7 Vztah národní a podnikové kultury

Jak uvádí Müller (2013, s. 40-43), podniková kultura dané organizace je rovinou částečně ovlivnitelnou ze strany managementu, ale zároveň podléhá kulturnímu nastavení každého jedince, které si sebou nese jako základ svého hodnotového nastavení. Díky globalizaci jako důležitému faktoru se za poslední desetiletí výrazně zvýšil zájem o výzkum zaměřující se na pochopení národních kultur. K pochopení jednotlivých kultur je potřeba prozkoumat jejich obsahové dimenze a hodnotové nastavení za použití vhodných nástrojů, abychom mohli pochopit, jaké důsledky budou mít pro chod organizace jako celku.

Najít přesnou definici národní kultury není úplně jednoduché, lze ji totiž oproti podnikové kultuře zkoumat jak z hlediska antropologického, tak i z hlediska sociologického. Obecněji řečeno je to však soubor všeobecně uznávaných hodnot ve skupině lidí, jež vyrůstala ve stejném prostředí. Jejich kulturní nastavení pak bude determinovat chování v rámci i vně organizace, ačkoliv to neznamená, že jednání všech jedinců bude totožné. Jsme schopni vypočítat pouze určité hodnoty a názory pro všechny společné (Brooks, 2003, 239-240).

1.8 Dimenze národní kultury

Při zkoumání národních kultur se vychází ze základního antropologického předsvědčení, jež tvrdí, že v rámci každé organizace musí lidé řešit totožné základní problémy, aby bylo možné její fungování. Obsah takových problémů je univerzální, ale způsob řešení je specifický pro danou sociální skupinu. Jedná se o pět kategorií problémů univerzálních pro všechny národy, jak dále rozebírá Lukášová (2010, s. 41):

1. **Podstata člověka** („*Je člověk v zásadě dobrý, nebo špatný?*“)
2. **Vztah k přírodě** („*Má člověk žít s přírodou v harmonii, nebo si ji podřizovat?*“)
3. **Vztah k času** („*Je důležité se soustředit na minulost, přítomnost, nebo budoucnost?*“)

4. **Podstata lidské činnosti** („*Má se člověk orientovat na to, aby žil a prožíval, na to, aby něco dokázal a uskutečnil, nebo na to, aby se rozvíjel a něčím stal?*“)
5. **Vztah jednotlivce k jiným lidem** („*Měl by být člověk nezávislý, nebo se naopak primárně orientovat na cíle v rámci společnosti?*“)

Pokud chceme být schopni rozdělit a popsat jednotlivé kultury, musíme akceptovat, že každá z nich je nositelem určitých vzorců chování, které se v rámci organizace utvářely a zakořeňovaly po dlouhou dobu, díky čemuž odráží zkušenosti mnoha jejích členů. Díky tomu není možné kultury třídit na „vyšší“ a „nižší“. Porovnání kultur pak vychází z posouzení poměru, jaký důraz klade konkrétní kultura na prvky chování jednotlivce. Tyto základní tendence v chování pak nazýváme *dimenze kultury* (Nový, 1999, s. 22-23).

1.8.1 Dimenze národních kultur podle Geerta Hofstede

Další možností pro detailnější popsání národních kultur jsou dimenze národní kultury podle Geerta Hofstede. Jak uvádí ve své knize sám Hofstede (2007, s. 11) provedl zkoumání ve společnosti IBM a z výsledků byl sestaven model 4 základních dimenzí – vzdálenost moci, individualismus vs. kolektivismus, maskulinita vs. femininita a vyhýbání se nejistotě. Později byla přidána ještě pátá dimenze, která zkoumá dlouhodobou vs. krátkodobou orientaci dané kultury.

Individualismus vs. kolektivismus svou hodnotou země rozděluje na kolektivistické, tedy v nich je zájem jedince podřízen zájmu celé skupiny. Pokud je naopak hodnota indexu IDV vysoká, hovoříme o zemích individualistických, kde je hlavním zájmem jednotlivce a jeho nejužší rodina (Hofstede, 2007, s. 65).

Maskulinita vs. femininita podle Hofstedeho (2007, s. 96) rozděluje země na maskulinní, tedy takové kde je role ženy a muže přesně dána. Muž by měl být zaměřen na aktivity mimo domov, měl by být průbojný a houževnatý. Oproti tomu se věnuje aktivitám spojeným s domovem, dětmi a rodinou, v chování je jemnější a méně ambiciózní. Ve společnostech femininních se pak podle indexu MAS tyto rodové role prolínají, i žena může být průbojná a není nic neobvyklého, když muž zůstane na mateřské dovolené.

Vzdálenost moci neboli index PDI dává informaci o tom, jaký je vztah závislosti v dané zemi. Je-li hodnotou indexu nízká, jedná se o zemi s omezenou závislostí níže postavených zaměstnanců s výše postavenými. Tyto země fungují na bázi konzultativního vztahu, kdy podřízený se na svého vedoucího snadno obrátí o pomoc, ale zároveň s ním snadno nesouhlasí. V opačném případě se jedná o vztah, kdy se níže postavený zaměstnanec na výše postaveného zaměstnance ale neobrátil pro radu, ale ani mu nebude výrazně odporovat. V takových zemích se hovoří o vysoké hodnotě indexu (Hofstede, 2007, s. 45).

Vyhýbání se nejistotě popisuje země s vysokou hodnotou indexu UAI jako národy, pro které nejistota není přirozená, ba naopak je pro ně krajně nepříjemná a v jejich životě působí stres. Lidé z takových kultur potřebují normy a pravidla téměř pro všechno a do posledního detailu je respektují. Příslušníci kultur s nízkou hodnotou vyhýbání se nejistotě jsou schopni ji přijímat snáz a berou nejistotu jako součást života. Pravidla pro ně často působí zbytečné potíže a jsou podle nich zbytečná (Hofstede, 2007, 131-132).

Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace je posledním indexem. Země s nízkou hodnotou LTO se považují za země soustředící se na přítomnost, žijí okamžikem a snaží se užívat života. Na rozdíl od zemí s vysokou hodnotou toho indexu, které myslí do budoucna, pro úspěch jsou ochotni více a tvrdě pracovat. Zároveň více šetří a oplývají větší sebekázní, ke které jsou vedeni už od útlého věku (Hofstede, 2007, 161-162).

První kapitola se zaměřovala na podnikovou kulturu. Byly zmíněny pohledy předních autorů na toto téma, zároveň byly detailně rozebrány její prvky a struktura. Následně se pozornost věnovala obsahu a síle podnikové kultury, stejně jako prvkům, které ji mohou ovlivňovat. Další podkapitola poté přináší podrobný popis typů podnikové kultury, na což navazuje problematika vztahu národní a podnikové kultury a jejich dimenzí. Ve druhé kapitole je detailněji rozebrána kultura mezinárodních společností s pozorností zaměřenou na kulturní rozdíly mezi Španělskem a Českou republikou.

2 Kultura mezinárodních společností

Jak popisuje Brooks (2003, s. 238-239) při utváření podnikové strategie mezinárodních společností je velice důležité poznání a především pochopení vztahu národní a podnikové kultury. Jelikož tyto společnosti působí v mnoha zemích s rozdílnými kulturami, může dojít k rozporu při uplatnění řídicích metod a celkových představ o fungování společnosti. Formování podnikové kultury pak podléhá působení všech zúčastněných národností a může dojít k trojímu modelovému řešení podle Bedrnové (2004, s. 466-473):

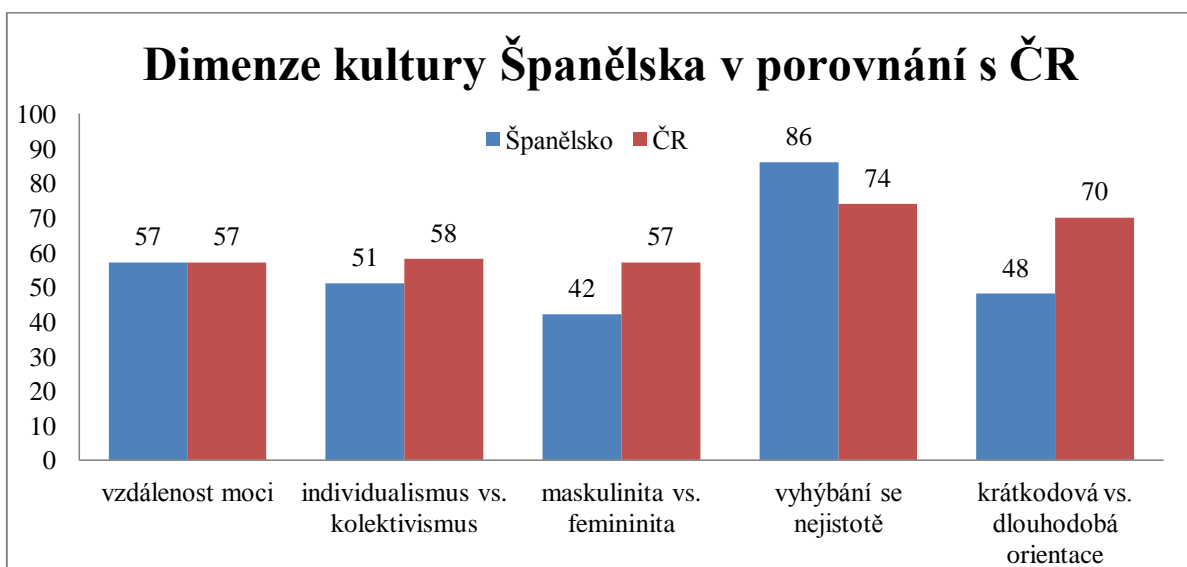
- » *Globální PK (kulturní dominance)* se snaží vytvořit pouze jednu silnou PK v rámci všech subjektů společnosti. Důraz je kladen především na prosazení jednotných cílů, hodnot, norem a vzorců chování. Toto sjednocení aktivit přináší výhody jak v ekonomické oblasti, organizaci společnosti, tak i ve snadnější komunikovatelnosti. Klíčový je výběr zaměstnanců, ti musí být schopni aktivně ovládat danou řeč, pochopit a přijmout cizí kulturu, ale především je důležitá spolupráce s příslušníky této kultury. Tato forma PK je vhodná při vzniku nové společnosti se silnou mateřskou základnou.
- » *Polycentrická PK (kulturní kompromis)* naopak dovoluje každé dceřiné společnosti vytvoření vlastní kultury. Celková kultura společnosti pak vychází z tradic a specifík domácího prostředí, ale zároveň musí respektovat cíle a metody společné pro všechny dceřiné společnosti. Vzájemná komunikace a spolupráce díky tomu však mnohdy může být dosti nákladná. Do řídicích pozic jsou vybíráni pracovníci z místního prostředí, kritéria pro jejich přijetí plynou z požadavků domácí části společnosti. Aby tento kulturní model fungoval, je zapotřebí značná flexibilita a respekt v jednotlivých zemích, ale zároveň společnost může čerpat z velké rozmanitosti všech národních kultu
- » *Geocentrická PK (synergický model)* využívá právě rozmanitost a specifické rysy jednotlivých kultur v zájmu jedné společné PK. Veškerá rozhodnutí jsou tvořena v rámci jednotlivých regionů, díky tomu lze jen těžko určit „sídlo“ společnosti nebo národní charakter společnosti. U pracovníků dochází k vysokému ztotožnění s celkovou kulturou a pocitu spoluodpovědnosti. V organizaci to pak způsobuje silnou vnitřní integritu a tento přístup je považován za řešení budoucnosti.

2.1 Vzájemná odlišnost České republiky a Španělska

Španělsko neboli Španělské království se rozkládá na Pyrenejském poloostrově a rozlohou je tak druhou největší evropskou zemí. Díky jeho poloze ho lze označit za nejteplejší a nejsušší stát z celé Evropy, což značně ovlivňuje a charakter a chování místních obyvatel. Už tyto dva faktory určují, že v porovnání s Českou republikou, která naopak leží v samém centru evropských zemí, zde je možné najít mnoho vzájemných odlišností. Díky rozmanité historii se ve Španělsku vystřídalo několik vlád, které ovlivnily jeho ekonomický i kulturní vývoj (Beneš, 2000, str. 15-22).

2.1.1 Dimenze kultury Španělska v porovnání s Českou republikou

Jak bylo uvedeno v podkapitole 1.8.1, k vymezení kultury jedné skupiny, v případě této práce konkrétně jednotlivých národů, a jejímu porovnání ke skupině druhé slouží dimenze kultur Geerta Hofstede. Jedná se o tzv. 5-D model, tedy model, který zkoumá různé kulturní rysy a aspekty. Patří mezi ně tedy vzdálenost moci, individualismus vs. kolektivismus, maskulinita vs. femininita, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobá vs. krátkodobá orientace. Na grafu níže (viz obrázek 7) jsou graficky znázorněné hodnoty čtyř těchto dimenzí v porovnání s hodnotami České republiky.



Obrázek 2: Dimenze kultury Španělska v porovnání s Českou republikou

Zdroj: vlastní zpracování podle <https://geert-hofstede.com/spain.html>

Vzdálenost moci je dimenze, která znázorňuje fakt, že ve společnosti si nejsou všichni jedinci rovni. Jinými slovy se jedná o skutečnost, do jaké míry si členové dané kultury uvědomují a zároveň přijímají skutečnost, že moc není rozdělena rovnoměrně. Ve Španělsku dosahuje index PDI 57, což dokazuje, že je možné tuto zemi řadit spíše mezi hierarchické společnosti. V takových typech organizací jedinci akceptují, že je společnost uspořádána nerovnoměrně a není potřeba žádného další zdůvodňování či vysvětlování. Nižší postavení zaměstnanci očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat. Práce v kanceláři má vyšší prestiž než manuální práce a platové rozdíly mezi jednotlivými pozicemi jsou značné. Ideálním nadřízeným je poté benevolentní autokrat. Stejně hodnoty PDI dosahuje i Česká republika, ve které se dá tedy taktéž mluvit o velké vzdálenosti moci.

Individualismus vs. kolektivismus vyjadřuje, zda jednotlivci ve společnosti přemýšlejí jako jeden celek, poté nazýváme společnost kolektivistickou, v opačném případě kdy jednotlivci jednají každý sám za sebe a v okolí své nejužší rodiny, jedná se o společnost individualistickou. Španělsko s indexem IDV ve výši 51 je mezi ostatními evropskými státy země kolektivistická, z čehož pramení španělská otevřenost a srdečné chování. Kolektivismus na pracovišti se vyznačuje tím, že zaměstnanci jsou členové skupin a řídí se společnými zájmy, změny zaměstnání nejsou příliš časté a vztah s nadřízeným je chápán spíše skoro až na úrovni rodinných vztahů. Oproti tomu Česká republika s hodnotou IDV 58 je řazena mezi individualistické společnosti. Změny zaměstnání jsou zde častější, zaměstnanci sledují zájmy zaměstnavatele a vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je předmětem obchodu výhodného pro obě strany.

Maskulinita vs. femininita ve společnostech předpovídá, jak jsou vnímány sociální rodové role. V maskulinních společnostech se role striktně oddělují. Pro muže je typické, že je průbojný, drsný a zaměřen především na materiální úspěch. Oproti tomu žena je povahy jemné, mírné a orientuje se na kvalitu života. Ve femininních kulturách se pak sociální role překrývají. Muž i žena by měli být nenároční a dbát především na kvalitu života. Ve Španělsku dosahují v indexu MAS 42 bodů, což znamená, že se jedná o společnost, ve které je kladen důraz především na konsenzus. Není žádoucí, aby se jedinec stavěl do popředí a považoval se za střed pozornosti. Děti jsou vedeny k harmonii a celá společnost má výrazné sklony k pomáhání slabším a potřebným lidem.

Ve španělských společnostech dochází ke konzultování důležitých rozhodnutí se zaměstnanci, odměny jsou rozdělovány rovně a upřednostňují se menší typy organizací. V České republice index MAS čítá 57 bodů, což řadí českou společnost mezi kultury maskulinní. Lidé zde žijí prací. Konflikty se řeší výhrou jedné strany, odměny jsou rozdělovány spravedlivě. Přednost dostávají větší organizace, kde zaměstnanci nemají takové slovo. V těchto typech společností je pro ženy možná úspěšná kariéra, od mužů je to očekáváno.

Vyhýbání se nejistotě definuje podle Geerta Hofstede stupeň, ve kterém příslušníci dané organizace začínají pociťovat nejistotu a cítí se ohroženi neznámem. Hodnota indexu poté vyjadřuje, zda společnost vyžaduje vznik a samotnou existenci norem, podle kterých se mohou řídit, nebo naopak zda jim pravidla přijdou na obtíž. Španělsko s hodnotou indexu UAI 86 je názorným příkladem země, která potřebuje jistotu za každých okolností. Španělé musí mít pravidla úplně na vše, v opačném případě jim to způsobuje stres a nejistotu. Zároveň ale uznávají jen taková pravidla, která nejsou příliš složitá a nekomplikují zbytečně život. Z tohoto důvodu je velké procento místní populace zaměstnáno ve veřejném sektoru, protože jim to dává potřebný pocit jistoty. Na pracovišti se země s vysokou hodnotou indexu vyhýbání se nejistotě projevují důvěrou v experty a méně častými změnami zaměstnavatele. Česká republika s hodnotou indexu UAI 74 je také považována za kulturu se silným vyhýbáním se nejistotě. Pro lidi v této společnosti čas znamená peníze, proto pracují tvrdě, zakládají si na preciznosti a přesnosti.

Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace je poslední ze znázorněných indexů a vysvětluje, že společnosti s krátkodobou orientací se zaměřují především na hodnoty z minulosti a současnosti, kdežto v kulturách s dlouhodobou orientací si zakládají na budoucnosti. Španělsko se tedy s hodnotou indexu LTO 48 řadí mezi kultury, které žijí okamžikem. Jsou to požitkáři a nejvíce vyhledávají rychlý úspěch, kterého by si mohli brzo užívat. Ve Španělsku do dnešního dne dodržují tzv. siestu, což svědčí o tom, že světu dávají najevo, jak se soustředit na přítomnost a nezabývat se prognózami do budoucna. Ve srovnání je pak Česká republika dosahující 70 bodů indexu LTO spíše zemí zaměřující se na dlouhodobou orientaci. Češi si zakládají na tom, že pravda pramení ze situace, kontextu a časové roviny, díky tomu se dokážou velice rychle adaptovat na měnící se

podmínky. Oproti Španělsku v České republice lidé hodně spoří a investují. Jsou ochotni vytrvat pro dosažení kýženého výsledku (Cultural Insights, ©2016).

Lze tedy zhodnotit, že Španělsko si je s Českou republikou podobné v indexu vzdálenosti moci a vyhýbání se nejistotě. Index MAS řadí Španělsko mezi země konsenzu, kdežto Česká republika je zemí maskulinní. V indexu IDV spadá Španělsko do zemí kolektivistických oproti individualistické České republice. A v posledním z ukazatelů LTO je Španělsko orientováno krátkodobě, Česká republika naopak jednoznačně dlouhodobě.

2.1.2 Kulturní odlišnosti Španělska a České republiky

Ze zhodnocení dimenzí Geerta Hofstede vyplynulo, že Česká republika a Španělsko si jsou v něčem podobné, ale v mnohých aspektech se liší. Je to způsobeno odlišnou geografickou polohou, ale především rozdílným historickým vývojem. Před uvedením kulturních rysů jednotlivých zemí se hodí citovat tvrzení právě od zmíněného autora: *„Každá osoba s sebou nese prvky myšlení, cítění a možného jednání, jež se naučila v průběhu svého života. Stejně jako jsou naprogramovány počítače, jsou tyto prvky myšlení, cítění a jednání nazývány duševní programy – software mysli.“* (Šroněk, 2006, s. 11).

Španělsko jakožto stát, který zabírá většinu Pyrenejského poloostrova, si za svou dlouhou existenci vybudoval dosti specifické rysy chování. Španělé mohou pro neznalého člověka působit suverénně, někdy až příliš temperamentně. Jsou také pro zbytek Evropy nezvykle otevření. Kdo ale Španěly zná, ví, že je nelze brát jako jeden stejně se chovající národ. Pro svoji rozsáhlost je nutné rozlišovat na Španěly ze severu a z jihu. Katalánci žijící na severu by se dali svým chováním do značné míry přirovnat ke zbytku Evropy, zatímco jih obývající Andalusany je možné považovat za ty „pravé španělské obyvatele“. Jejich chování je doprovázeno hlasitou mluvou, rozmanitou gestikulací a již při pozdravu lze pozorovat první rozdílnosti. Španělé mají ve zvyku s pozdravem a běžným podáním ruky při prvním seznámení udělit dva polibky na tvář, někdy i upřímné objetí nebo dokonce poplácání po zádech, což pro dosti strohé evropské zdavení formou pouhého podání ruky je dost velký zásah do komfortní zóny (Šroněk, 2006, s. 87).

Španělé jsou také pověstní svým vzhledem. Hodně dbají na udržovanou vizáž, perfektně padnoucí oblek doplněný košilí a kravatou je pro ně samozřejmostí. Jsou ochotni utratit více peněz za kvalitní a dobře vypadající oblečení, zakládají si hlavně na obuvi. Vhodně zvolených a především vyčištěných bot si všímají i u svého obchodního partnera. Ženy si potrpí na následování nejnovějších světových trendů, rády investují do šperků a jejich make-up by se mohl zdát mnohdy až hodně nápadný. Ani v parných měsících není pro Španěly zvykem chodit do práce příliš odhalení, potřebný dress code, neboli způsobit oblékání a obouvání k určité příležitosti, dodržují i na akcích a ve společnostech, kde by to pro jiné národy nebylo běžné (Beneš, 2000, s. 55).

Rozdílný je i vztah Španělů k rodině a starším lidem. Pro mladé lidi je běžné, že pomohou starším osobám s nákupem nebo i do schodů. Především k nim ale mají opravdovou úctu. Rodina je pak pro Španěly základem všeho. Jsou zvyklí být neustále pospolu. Velmi často rodiny bydlí ve dvougeneračních domech nebo v dosažitelné vzdálenosti. Sňatek je pak pro ně něco téměř až posvátného, rozvodovost je nízká, což pramení i z vyššího procenta věřících lidí. Celkově jsou Španělé velmi družný a přátelský národ (Beneš, 2000, s. 62-66).

Největší kulturní odlišností mezi Španělskem a Českou republikou je ale bezesporu vnímání času, denní režim a vše další, co k tomu patří. Španělé jsou celosvětově známí za stálé dodržování jejich „siesty“, ta by se dala označit za jakýsi odpolední odpočinek. Většinou bývá od 14 do 16 hodin, v některých případech až do 17. hodiny. Siestu dodržují jak úřady, obchody, tak i většina společností. V očích mnoha lidí je považována za lenost a zbytečnost, ale má svůj nesporný význam. Během horkých letních dní je odpočinek v tuto dobu téměř nezbytností, druhým hlavní důvodem je však to, aby Španělé byli čilí a připravení na večer, kdy bývají vzhůru do pozdních hodin. Právě otevírací doba je také velmi rozdílná. Obchody zpravidla otevírají kolem deváté hodiny, zavírací doba je pak díky siestě posunuta až na osmou či devátou hodinu večerní. Banky a jiné instituce mají často otevřeno pouze dopoledne (Beneš, 2000, s. 60-61).

Česká republika je v porovnání se Španělskem mnohem více konzervativní. Češi nejsou zvyklí dávat emoce a city tolik najevo. V komunikaci jsou více umírnění, mnohdy by se dalo říct až strozí. Vztahy si udržují značnou formálnost, zdravení probíhá ve většině

případů podáním ruky. Pohled Čechů na Čechy je podle Šroňka (2006, s. 105-106) dost skeptický. Mezi Čechy často převládá závist a pomluvy. Úspěch se neodpouští a lidská píle není nikdy dostatečně oceněna, ba naopak. Češi byli dříve známí svou vynalézavostí a „šikovnými ručičkami“, dnes je to spíše na škodu, protože je využíváno všemožných nástrojů, jak obejít předpisy. Ve vztazích Češi také nejsou tak srdeční. Není tolik zvykem, aby se scházela širší rodina, mnohdy bydlí i na mnoho kilometrů daleko. Vztah Čechů ke starším lidem, především mladších generací, není zrovna příkladný. V oblékání platí, že ženy bývají ošaceny lépe, muži nemají moc smysl pro módu a poslední trendy. Dalo by se říci, že Češi nakoupí radši více méně kvalitního oblečení za lepší cenu.

2.1.3 Rozdíly v obchodním jednání mezi Španělskem a ČR

Jednací jazyk je v obou zemích nejvíce ten mateřský, potažmo úřední. V České republice tedy čeština, ve Španělsku španělština. Pokud se ale vyskytne příležitost obchodního jednání s partnerem z jiné země, jsou lépe jazykově vybaveni Češi. Alespoň tedy mladší generace. Jejich znalost cizích jazyků je na vyšší úrovni, angličtina by se dnes dala považovat za samozřejmost a díky sousednímu Německu je i znalost němčiny velmi častá. Oproti tomu Španělé nemají k cizím jazykům moc dobrý vztah. Většina stále věří, že pokud mluví španělsky, dorozumějí se všude. Proto mnohdy mladí lidé neumí dobře ani základy anglického jazyka, o starší generaci to platí obzvlášť.

Oslovování ve Španělsku je výrazně méně formální. Kromě vysokoškolských pedagogů a lékařů není zvykem oslovovat tituly. Běžně se používá oslovení „señora“ (paní), „señorita“ (slečno) nebo „señor“ (pane) v kombinaci s příjmením. Mnohdy je u Španělů těžké určit, které ze jmen je příjmení. I z toho důvodu Španělé velmi brzy nabízejí tykání. V Česku jsou běžně užívaná oslovení „slečno“, „paní“ nebo „pane“ ve spojení s příjmením. Často si ale lidé potrpí na oslovování dosaženými tituly.

Vizitky se v České republice stále hojně využívají. Tradičně je na nich uvedeno jméno včetně dosaženého akademického titulu, jméno a adresa firmy, kontaktní telefon či e-mail. Vizitky bývají často dvojjazyčné. Ve Španělsku se naopak tituly na vizitkách neuvádějí, zároveň jsou málokdy tištěny dvojjazyčně.

Dochvilnost není silnou stránkou Španělů, jako je už celosvětově známo. Obvyklé zpoždění je do 30 minut, paradoxně od zahraničních návštěv ale očekávají přesné dodržení naplánovaného termínu. V České republice je naopak dochvilnost striktně vyžadována.

Závěr obchodního jednání u Španělů bývá otevřený, nemají ve zvyku dělat ukvapená rozhodnutí, rádi si vše promyslí, případně ještě proberou se svým vedením. Češi to zpravidla mívají podobně, ale pokud se během jednání něco dohodne, bez výjimek to platí. Nejčastěji je pro schůzku volena forma pracovního oběda (Šroněk, 2006, s. 87-88).

2.2 Změna podnikové kultury

Změna podnikové kultury je nelehký a těžko realizovatelný proces. Ať už to pramení z jejího zakořenění ve společnosti díky dennodenně užívaným normám a vzorcům chování nebo naopak managementu mnohdy těžko pozorovatelným projevům uvnitř organizace. Důvodů pro potřebnou změnu PK může být hned několik. Vybrané důvody jsou podle Šiguta (2004, s. 44) ty, kdy stávající kultura není v souladu se změnou prostředí, kdy je v rozporu současná a žádoucí PK ve společnosti pramenící ze změny vize, poslání nebo cílů a třetím případem je situace, kdy podnik přechází do nové vývojové etapy.

Jak uvádí Armstrong (2007, 266-267) nejprve je nutné provést analýzu stávající podnikové kultury, poté si rozvrhnout a detailně promyslet, jak má vypadat požadovaná PK, čímž ve výsledku vzniknou tzv. mezery v kultuře, ze kterých bude patrné, jaké změny je třeba k dosažení výsledné podnikové kultury provést. Také je možné provést změnu pouze vybraných problémových oblastí v současné PK, např. výkonnost, kontakt se zákazníky nebo týmovou práci. Po zjištění potřebných kroků je nutný výběr vhodných činitelů změny, kterými mohou pro představu být následující:

- **Výkonu** – systémy odměňování podle výkonu nebo schopností, výcvik schopnosti vést lidi nebo rozvoj dovedností.
- **Oddanosti** – programy komunikace, participace a zapojování, vytváření klimatu spolupráce a důvěry.

- **Kvality** – programy komplexní kvality a soustavného zlepšování.
- **Týmové práce** – týmové vzdělávání zaměřené na formování a fungování týmu, týmové odměňování.
- **Hodnot** – dosahování porozumění, akceptace a oddanosti pomocí zapojení do definování hodnot.

V literatuře se uvádí dva základní typy změny podnikové kultury. Je to změna **revoluční** a **evoluční**. Revoluční změna nastává v momentě, kdy je na organizaci vyvíjen silný vnitřní nebo vnější tlak, který je vyvolán v zájmu zachování její existence. Vnější tlakem se rozumí třeba změna prostředí a vnitřním tlakem pak může být ztráta důležitých trhů. Tato změna je tedy spíše transformační, jelikož při ní dochází k úplné změně obsahu kultury organizace napříč všemi jejími subsystemy a úrovněmi. Evoluční změna je naproti tomu obvykle vyvolána potřebou změny pouze vybraných problémových oblastí, ne celé PK. Je změnou pozvolnější a dlouhodobější. Organizace tak nemění svou podstatu, ale pouze se snaží zlepšit některé své rysy (Lukášová, 2010, s. 164-165).

Druhým typem změny je změna **primární** a **doprovodná**. Primární změna probíhá v situaci, kdy je kultura hlavním problémem organizace a vážně ohrožuje její fungování. Doprovodná změna přichází ve chvíli, kdy ve společnosti už probíhá jiná organizační změna a úspěšnost této změny je závislá právě na změně podnikové kultury. Obě změny mohou být jak revoluční, tak evoluční, záleží pouze na míře jejich závažnosti pro celou organizaci. (Lukášová, 2010, s. 164-165).

Druhá kapitola se konkrétně zaměřovala na podnikovou kulturu mezinárodních společností. Nejprve jsou uvedeny tři základní typy PK a jejich podrobný popis. Další podkapitola uvádí vzájemné odlišnosti Španělska a České republiky v oblastech chování, jednání, kultury ale i obchodního jednání. Poslední podkapitola uvádí konkrétní možnosti při změně podnikové kultury v organizaci. Ve třetí kapitole už se práce zaměřuje na konkrétní mezinárodně působící společnost a představení podrobné analýzy její PK.

3 Charakteristika podnikové kultury ve vybrané společnosti

Cikautxo GROUP je součástí Mondragon corporation a se svou více než 40letou tradicí je specialistou na výrobu pryžových dílů z bílé a černé gumy jak pro automobilový, tak elektrotechnický průmysl. Pobočky má rozmístěné po celé Evropě, konkrétněji v Baskicku, Aragónu, Rumunsku, na Slovensku a v České republice. Působí však i v Číně, Indii, USA a především v Mexiku. Společnost se profiluje v následujících čtyřech odvětvích: automotive, domácí spotřebiče, elastomerní materiály a lékařství. Každá pobočka se specializuje v jiném z těchto odvětví (Cikautxo GROUP, ©2016).

Společnost v České republice sídlí v Jablonci nad Nisou již od roku 1999 a specializuje se na výrobu ve dvou odvětvích, vstřikování a protlačování. Výrobky, které vzniknou technikou vstřikování, jsou produkty využívané pro bílou techniku a automotive. Společnost Ciukatxo CZ je považována za jednoho z lídrů mezi výrobci těsnění do praček v celé Evropě. Hlavními odběrateli jsou BSH a Renault. Metodou protlačování naopak vznikají hadice, které následně slouží k chlazení motorů a turbo hadice. Ty jsou dále distribuovány koncernu Volkswagen. Celkově společnost Cikautxo CZ spolupracuje s více než stem dodavatelů v různých zemích, především si však zakládá na spolupráci tuzemské, díky níž podporuje rozvoj a stabilitu českých podnikatelů.

S počtem více než 450 zaměstnanců je společnost Cikautxo CZ jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v regionu. Firma si uvědomuje, že zaměstnanci tvoří její klíčovou složku, a proto si zakládá na jejich kvalifikovanosti a týmové spolupráci. V celé Cikautxo GROUP vládne firemní strategie založená na poskytování zaměstnancům více, než je stanoveno zákonem. Zlepšování firemního prostředí, stejně jako bezpečnost a ochrana zdraví při práci, následně vedou ke zvyšování efektivity práce zaměstnanců. Společnost si je také vědoma odpovědnosti za okolí, ve kterém působí. Podporuje proto několik občanských sdružení, místní organizace a také je držitelem certifikátu EMS, který prokazuje, že se snaží chovat v souladu s přírodou a v zájmu zachování dobrých sousedských vztahů.

3.1 Podniková kultura mateřské společnosti Mondragon

Mondragon corporation neboli Mondragonská družstevní korporace je organizace, jež založil katolický kněz José Maria Arizmendiarte jako menší továrnu na topná tělesa roku 1956 v baskickém městě Mondragónu. Konkrétněji se jedná o sdružení samosprávných a nezávislých družstevních podniků, které do nedávna spojoval princip solidarity. Mondragon corporation se skládá z 260 organizací, sídlo společnosti se nachází v Mondragónu, ale působí celosvětově na 5 různých kontinentech. Podnikové kanceláře můžeme najít celkem ve 41 zemích. Za zmínku jistě stojí nejznámější značky spadající pod tuto korporaci jako celá Eroski group, Erkop nebo Fagor.

Mondragon zaměstnává přes 74 tisíc zaměstnanců a s ročními výnosy přesahujícími 12 milionů amerických dolarů se řadí mezi desítku největších společností ve Španělsku. Mondragon funguje na principu společného vlastnictví, velice si zakládá na svých zaměstnancích, především na jejich vzdělávání a osobním rozvoji. Celková spokojenost zaměstnanců je klíčová pro chod společnosti, jelikož 40 % z nich jsou podílní členové. Vyznávání základních hodnot společnosti, kterými jsou **spolupráce, účast, společenská odpovědnost a inovace**, vedou k její dlouhodobě vysoké produktivitě práce a celkové prosperitě. Velkou finanční stabilitu jí také poskytuje vlastní družstevní banka Caja Laboral, ta konkrétně spravuje kapitálové podíly zaměstnanců a je schopna poskytovat poradenské služby i finanční výpomoc v případě jakýchkoliv potíží.

Proslulým mottem organizace je „humanity at work“, které se prolíná všemi obory působnosti Mondragon corporation. Její portfolio se skládá ze zpracovatelského průmyslu, financí, maloobchodního prodeje a distribuce, ale také se snaží rozvíjet znalost a vzdělávání. Projekty, které společnost podporuje, jsou zaměřeny i na rozvoj a propagaci nových obchodních činností. Zmíněné motto „humanity v práci“ se snaží zapojit jednotlivé členy do vedení firmy, stejně jako do podílu na zisku a celkového vlastnictví společnosti.

Do budoucna má Mondragon velké plány ve významných oblastech, příkladem je zdravotní péče a stárnutí, rozvoj lidského kapitálu, koncept „chytrých měst“ a v neposlední řadě nové technologie v automobilovém průmyslu (Mondragon S. COOP., ©2016).

3.2 Organizační struktura

Jak již bylo zmíněno, Cikautxo GROUP má pobočky jak v několika zemích Evropy, tak i na jiných kontinentech. Pro všechny závody je ale společné ředitelství ve Španělsku. To se skládá z vedení, pod které spadají jednotlivá oddělení – vedoucí HR, nákupu, informačních systémů, administrativy, obchodní vedoucí, vedoucí zodpovídající za řízení systémů a v neposlední řadě externí závody – Zaragoza, Borja, Česká republika, Slovensko a Čína. Právě tyto externí pobočky mají pak členění managementu závislé na jejich konkrétní specializaci a potřebách.

Pro závod Cikautxo CZ je management uspořádán, jak je znázorněno na Obrázku 3. V čele stojí ředitel závodu španělského původu, pod jehož pravomoc spadají všechna oddělení. Konkrétněji tedy vedoucí **human resources**, **administrativy**, **nákupu**, **skladu**, dále **vedoucí vstřikování** a **extruze**, ale i **správce budov**.

Zástupce španělské národnosti ve vyšším a nižším managementu společnosti tedy představují pouze ředitel celého závodu, vedoucí vstřikování a vedoucí údržby. Ostatní členové managementu jsou Češi. Mezi všemi zaměstnanci Cikautxo CZ pak můžeme najít především Slováky, Poláky a Ukrajince.



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti CIKOUTXO (1. část)

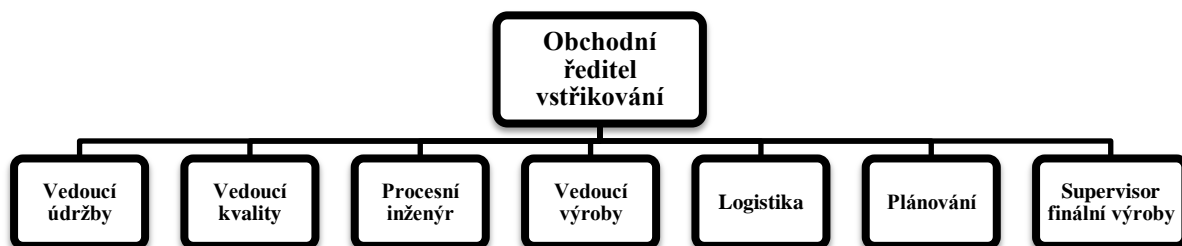
Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož se Cikautxo CZ zaměřuje právě na oblasti extruze a vstřikování, jsou koordinátoři těchto dvou odvětví dalšími klíčovými osobami společnosti. Pro detailnější znázornění organizační struktury byl vybrán obchodní ředitel pro vstřikování (viz obrázek 4).

V jeho kompetenci jsou **vedoucí údržby, kvality a výroby, procesní inženýr, supervizor finální výroby** a v neposlední řadě i **logistika** nebo **plánování**. Pod vedoucího kvality dále spadá kontrolor a procesní inženýr zodpovídající za skupinu 1 a 2, stejně jako za údržbu forem.

Obchodní ředitel extruze oproti tomu dohlíží na vedoucí v oblasti **kvality a životního prostředí, plánování, logistiky, výroby, údržby výroby a procesního inženýra**. V této specializaci pod vedoucího kvality spadá také inženýr kvality a finální kontrola. Vedoucí výroby zase zodpovídá za mistra dokončování, mistra autoklav a manipulanta. Poslední zmíněný procesní inženýr má pak v kompetenci údržbu trnů.

Celkově tedy pod obchodního ředitele extruze spadá kolem 80 zaměstnanců a pod obchodního ředitele extruze pouze 68, kteří jsou zároveň dále rozděleni na skupinu věnující se výrobě pro automobilový průmysl a na skupinu zaštiťující domácí spotřebiče.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti CIKAUTXO (2. část)

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Komunikace z pohledu podnikové kultury

Komunikace je jednou z velmi důležitých součástí podnikové kultury. Pro každou společnost je typická vlastní forma komunikace, ale zároveň je nezbytně nutné vytvořit pravidla pro to, jak by měla komunikace fungovat, aby nedocházelo ke zbytečným komunikačním šumům a zároveň tak byla co nejefektivnější. V této práci se komunikace zaměřuje na oblasti uvedené v následujících podkapitolách.

3.3.1 Komunikace na různých úrovních společnosti

V Cikautxo GROUP:

Vedení informuje Řídící výbor každý měsíc o rozvoji daných cílů a ty jsou následně zapsány ve spisech Řídícího výboru. Předsednictvo Řídícího výboru informuje též s měsíční periodicitou Sociální výbor a daná informace se zapíše do Spisů Sociálního výboru. Každý reprezentant Sociálního výboru pak ústně obeznámí kolektiv s výsledky.

Společné pro všechny závody skupiny:

Výrobní ředitel a vedoucí výroby každé obchodní jednotky analyzují obdržené výsledky v průběhu měsíce a realizují postupnost hlavních indikátorů každého procesu, ustanovují činnosti pro zlepšení a vyzdvihují příslušné kompromisy pro dosažení cílů určených v ročním plánu vedení. Písemnou formou se rozšíří do celého podniku pro efekt měsíčního rozvoje daných cílů a to se stává zodpovědností obchodní jednotky. Cíle kvality jako i výsledky obdržené v průběhu měsíce jsou zahrnuty v informativním listu vedení. Obsah daného listu je vedením přednesen spolupracovníkům v průběhu schůze oddělení, která je určeno pořádat každý měsíc.

V jednotlivých závodech:

Každý měsíc vedoucí závodu informuje zodpovědné pracovníky oddělení o důsledcích cílů, to se následně zaznamená ve spisech výboru vedení každého závodu. Ve vyskytnutých případech také vedoucí závodu s měsíční periodicitou informuje odborové delegáty a daná informace se zapíše do spisů výboru závodu. Každý odborový delegát s tím musí ústně obeznámit kolektiv.

3.3.2 Vybrané druhy komunikace ve společnosti

Ačkoliv je mateřská pobočka společnosti Cikautxo CZ ve Španělsku a ve vedení je možné najít zástupce španělské národnosti, veškerá komunikace v rámci celé společnosti probíhá výhradně anglicky. Znalost španělštiny tedy není podmínkou, nicméně je výhodou pro každého zaměstnance.

Nejvyužívanějším druhem komunikace ve společnosti jak pro TH pracovníky, tak pro dělníky, je samozřejmě ta verbální, přesněji mluvená. Je nejrychlejší, nejjednodušší a konkrétní věc se dá vyřešit téměř okamžitě. Mezi řadovými zaměstnanci a vyšším vedením je komunikace udržována na formální úrovni, vykání je samozřejmostí. Na pozicích managementu se odvíjí od konkrétních vztahů, bližší spolupracovníci si tykají a přístup není až tak formální. Při komunikaci s nejvyšším vedením společnosti je využíváno anglického jazyka, jak bylo již zmíněno. Komunikace si udržuje respekt a formálnost. V tomto případě je tedy vykání nezbytností.

Následující typy komunikace jsou už využívány především TH pracovníky. Pokud není možné danou problematiku vyřešit osobně, druhým nejpoužívanějším prostředkem je telefonická komunikace. Její flexibilita a rychlost zpětné vazby jsou relativně srovnatelné s komunikací osobní. Formální pravidla také zůstávají prakticky stejná. Problém může mnohdy nastat při komunikaci v anglickém jazyce, proto ve většině případů ihned po hovoru následuje upřesnění či potvrzení informací e-mailem.

Elektronická komunikace je dalším každodenně využívaným komunikačním kanálem a ve společnosti Cikautxo CZ může být dvojího typu. Pokud se jedná pouze o doplnění informací na základě předcházejícího telefonického rozhovoru, není nutné dodržovat předem stanovenou strukturu e-mailu. Samozřejmostí je uvedení předmětu pro lepší orientaci. Pokud se však jedná o e-mail například s reportingovými daty, je přesně určeno, jaké náležitosti by toto sdělení mělo mít, a ty musí být bezpodmínečně dodržovány.

Zajímavým zástupcem interní komunikace je i aplikace Webex, kterou je možné přirovnat k veřejnosti známějšímu Skypu. Touto formou elektronické online komunikace diskutuje pravidelně 1x týdně zástupce pobočky Cikautxo CZ se svým nepřímým nadřízeným v Cikautxo GROUP. Například místní personalista s hlavním personalistou ve Španělsku.

Mezi další využívané prostředky komunikace je také nutné zmínit intranet, který je privátní formou počítačové sítě využívaný všemi zaměstnanci společnosti. Důležité informace a novinky jsou zaměstnanců vyvěšovány na nástěnku, na které jsou dobře viditelné. Zároveň si jich zaměstnanci všimnou ihned po příchodu do práce, jelikož nástěnka je strategicky umístěna ve společenské místnosti, přes kterou musí projít při cestě do šaten. Ve společnosti je pro lepší informovanost také vydáván informační zpravodaj a bulletin mateřské společnosti Mondragon, který je podrobněji popsán v podkapitole 3.4.1. Posledním důležitým druhem komunikace jsou meetingy jednotlivých oddělení, které jsou detailněji nastíněny v následující podkapitole.

3.3.3 Meetingy a jednání v rámci jednotlivých oddělení

Meeting vedení závodu se koná na měsíční bázi přibližně 1 hodinu a je to nejzásadnější jednání celé společnosti. Mezi cíle patří zorganizovat a zvládnout základní otázky závodu, vyhodnotit zisk a ztrátu, naplánovat agendu závodu a především připravit, případně posoudit plán na zlepšení společnosti.

Účastníci: ředitel závodu, finanční ředitel, vedoucí extruze, vedoucí vstřikování, vedoucí pro řízení lidských zdrojů, vedoucí nákupu a osoba odpovědná za sklad.

Meeting procesního managementu by se měl konat měsíčně 2 hodiny. Pro tento typ jednání, které je také jedním z nejdůležitějších ve společnosti, jsou hlavními cíly vytvořit detailní analýzu indikátorů, zhodnotit výsledky zisku a ztráty a nejpodstatnější částí je vytvoření nebo představení akčního plánu závodu.

Účastníci: procesní týmy, ředitel závodu, případně další lidé (pokud je to vyžadováno).

Meeting operačních ředitelů je jedním z frekventovanějších typů jednání, který probíhá každý týden 20 minut. Hlavními body k řešení je přezkoumat agendu celého závodu, ale zároveň také posoudit, jak probíhá naplánovaný vývoj a zda se společnost ubírá požadovaným směrem.

Účastníci: procesní koordinátoři a ředitel závodu.

Meeting zdraví a bezpečnosti + 5S probíhá týdně zhruba 1 hodinu. Řeší se otázky zdraví a bezpečnosti práce, společenské odpovědnosti a v neposlední řadě dodržování koncepce 5S, tedy základních pravidel, která je nutné následovat, pokud chce společnost uplatňovat principy přehledné a efektivní výroby.

Účastníci: procesní koordinátoři, manažeři výrobního procesu, údržba, procesní inženýr, manažer pro řízení lidských zdrojů, ředitel závodu.

Provozní meeting je běžný, ale velice důležitý. Probíhá 30 minut každý den, během kterých má za úkol připravit denní agendu a vyhodnotit denní informace z produkce.

Účastníci: ředitel závodu, finanční ředitel, vedoucí extruze, vedoucí vstříkovaní, vedoucí pro řízení lidských zdrojů, vedoucí nákupu a osoba odpovědná za sklad.

3.3.4 Právomoci dceřiné pobočky

Cikautxo CZ je jednou z poboček Cikautxo GROUP, která je dceřinou společností Mondragon corporation, a proto nemá možnost rozhodovat o veškerém dění podle vlastního uvážení. Řešení zásadnějších kroků podléhá schválení mateřské pobočky, která dohlíží na to, aby všechny společnosti jednaly v souladu s jejími zásadami.

Veškerá důležitější rozhodnutí týkající se nastavení nebo změny výše mezd, benefity poskytované zaměstnancům stejně jako plán školení musí projít přes vedení Mondragon corporation, které požadované body buď schválí, zamítne, případně vrátí s návrhy k přepracování. Pravidelně je také schvalován „headcount“, neboli plán upravující, kolik lidí bude daný rok potřeba na určité pozice. Takto připravený počet potřebných zaměstnanců je tvořen na celý rok dopředu a poté už je v pravomocích personalisty Cikautxo CZ, jak si výběr zaměstnanců ošetří. Na pozice ve výrobě nebo THP pracovníků,

kterými jsou zaměstnanci údržby, skladu, mistři a inspektoři kvality, si může personalista vybírat uchazeče sám. Jelikož je na těchto pozicích vyšší fluktuace zaměstnanců, nábor nových pracovníků tak může probíhat i několikrát do roka. Na pozice vyšší, jako jsou například pracovníci THP kvality nebo jednotliví členové managementu, už musí svá rozhodnutí opět konzultovat s nadřízeným personalistou v Mondragon group a výběr vhodných kandidátů je tak schvalován v souladu se splněním očekávaných nároků ze strany mateřské společnosti.

Dvakrát ročně se také konají meetingy jednotlivých vedoucích s jejich nepřímými nadřízenými, kdy personalista z Mondragon group navštíví společnost Cikautxo a naopak personalista ze Cikautxa CZ jednou ročně vyjíždí na služební cestu do Španělska. Na těchto jednáních se vyjasňují nápady a vize jak krátkodobějšího rázu, tak především dlouhodobé směřování společnosti. Případné návrhy se také konzultují telefonicky, pomocí aplikace Webex nebo přes elektronickou komunikaci, jak již bylo zmíněno. Zároveň každý vedoucí na pobočkách posílá formou e-mailu reportingová data svému nadřízenému, který tak má přehled o veškerém dění v dceřiné společnosti.

3.4 Prvky organizační kultury

Jak bylo zmíněno v podkapitole 1.3 bakalářské práce, prvky organizační kultury jsou základní funkční jednotky organizace, které budují celou podobu její podnikové kultury. V následující podkapitole jsou uvedeny jednotlivé prvky organizační kultury společnosti Cikautxo od materiálních artefaktů, přes ty nemateriální až k základním přesvědčením a normám chování vyznávaných zaměstnanci společnosti.

3.4.1 Artefakty materiální povahy

Pozemky a budovy patří mezi hlavní artefakty materiální povahy. Společnost Cikautxo CZ má ve vlastnictví pozemky v Kokoníně s rozlohou přibližně 36 000 m². Z toho hlavní správní budova se rozkládá na 18 000 m², zároveň se na pozemku nachází ještě 3 menší budovy, vrátnice a nezastřešené parkoviště pro zaměstnance společnosti

i případné návštěvy. Ve zmíněné hlavní správní budově se nalézají všechny důležité prostory výroby, šaten, kantýny, jídelny, ale i kanceláře a jednací místnosti. Podél hlavní budovy je vystavěna plocha pro kamiony, které zde vyzvedávají hotové výrobky. V ostatních budovách je možné najít zázemí skladu a opravny. Nespornou výhodou společnosti Cikautxo CZ je fakt, že veškeré podstatné dění je soustředěno v hlavní správní budově. Zaměstnanci jsou tak v neustálém kontaktu s nadřízenými a naopak i vedení má flexibilní přístup do výroby. Vedení společnosti si zakládá na čistotě a jednoduchosti orientaci. V poslední době vydalo velké prostředky na rekonstrukci již nevyhovujících prostor šaten.

Výroční zprávy a propagační brožury jsou zaměstnancům poskytovány formou zpravodaje a informačního bulletinu mateřské společnosti Mondragon. Bulletin je tedy vydáván dvojjazyčně, a to anglicky a španělsky. Díky němu mají zaměstnanci možnost blíže se seznámit s kulturou Španělska jako takového, ale konkrétněji i na příkladu právě mateřské pobočky. Pomůže jim to k lepšímu pochopení některých procesů i ve vlastní společnosti a lépe je to začlení do celé podnikové kultury. Mnohdy tam mohou najít i zajímavé informace o památkách nebo španělské kuchyni.

Logo společnosti je jedním z hlavních prvků propagace společnosti. Originalita loga, stejně jako jeho barvy a tvar odlišují organizaci od ostatních konkurentů, a proto by se jeho tvorbě mělo přikládat velký význam. Cikautxo GROUP zvolila jednoduchý nápis s viditelným žlutým kruhem v levém horním rohu, který při bližším pohledu znázorňuje písmeno „c“ jako počáteční znak názvu organizace. Mondragon Corporation má naopak ve svém logu i pro ně typické heslo „Humanity at work“, nad kterým je viditelný ornament. Při jeho detailnějším pozorování je možné vidět, že představuje dvě postavy držící se za ruku, což koresponduje právě se zmíněným heslem.



Obrázek 5: Logo společnosti Cikautxo

Zdroj: webové stránky společnosti



Obrázek 6: Logo společnosti Mondragon

Zdroj: webové stránky společnosti

3.4.2 Artefakty nemateriální povahy

Jazyk společnosti je rozmanitý. Důvodem jsou zaměstnanci pocházející z různých zemí Evropy. Ve společnosti Cikautxo CZ se tedy mluví česky, slovensky, polsky, ukrajinsky, ale také španělsky. Úředním a komunikačním jazykem společnosti je ovšem nastavena angličtina. Aby nedošlo k diskriminaci žádné z národností, je i jídelníček uváděn jak česky, tak anglicky. Stejně jako všechny další důležité firemní dokumenty. Pro hladší průběh komunikace je ve společnosti k dispozici tlumočnick. Jedná se o muže, který pochází z České republiky, ale studoval španělštinu a dlouhé roky i ve Španělsku žil, proto pro něho není problém ani odbornější komunikace a mnohdy je zaměstnanců nápomocen s lepším pochopením specifík španělské firemní kultury Pomáhá především při řešení krizových situací nebo technických potížích. Zároveň je schopen překladu i v anglickém jazyce.

Rituály mají ve společnosti symbolickou hodnotu. Jak bylo uvedeno v podkapitole 1.3.2, jedná se například o rituály zdravení, které jsou díky španělskému vedení mnohdy osobnější, než na jaké je česká společnost připravená. Ve Španělsku je zvykem při seznamování podání ruky a následně polibek na obě tváře. To může při prvním setkání spoustu lidí udivit. Mezi zaměstnanci z České republiky ale rituál zdravení probíhá klasicky, záleží při tom samozřejmě na postavení obou zúčastněných. Při přijímání nových pracovníků do výroby je také rituálem tzv. kolečko, když nový zaměstnanec musí projít všechna stanoviště a práce na nich vykonávané. Důvodem je především to, aby již od začátku měl komplexní přehled a věděl, jak celý chod společnosti funguje.

Zvyky jsou ve společnosti Cikautxo CZ hojně zastoupeny. Vedení pořádá pro své zaměstnance mnoho mimopracovních a volnočasových aktivit. Ať už se jedná o vánoční večírek nebo tzv. Family days, které jsou organizovány nejen pro zaměstnance, ale i pro zbytek jejich rodiny. Účast bývá veliká a je to příjemné zpestření běžných pracovních dnů. Zvykem ve společnosti je také vymýšlet právě pro rodiny zaměstnanců soutěže v kreslení nebo divadelní představení, v rámci teambuildingu je zase velice oblíbeným zvykem splouvání řeky či již tradiční fotbalový turnaj.

3.4.3 Základní přesvědčení a normy chování

Základní přesvědčení celé společnosti Cikautxo je jednoznačně její slogan „*Zaměstnanci jsou nejdůležitějším faktorem v budoucnosti společnosti.*“ přesně vyjadřující postoj firmy ke svým pracovníkům. Ani ve společnosti Cikautxo CZ tomu není jinak a zaměstnanci jsou důkladně vybíráni, aby byli opravdovým přínosem pro celou organizaci. Základním přesvědčením mateřské společnosti Mondragon corporation je slogan „*Humanity at work*“, kterým se pyšní i ve svém logu a také se podle něho snaží řídit. Tato přesvědčení jsou mezi zaměstnanci dlouhodobě zažitá a už jsou brána jako neměnný fakt. Každý jedinec se tedy snaží o jejich dodržování v zájmu správného fungování a spokojnosti celé společnosti.

Normy chování v Cikautxo CZ by se daly popsat jako *pracovní morálka a loajalita zaměstnanců*. Pracovní morálka z důvodu již zmíněných základních přesvědčení, díky kterým zaměstnanci věří, že jsou přínosem pro celou organizaci, a zároveň se od jejich vykonané práce odvíjí eventuální benefity či jiná ohodnocení. Velikou motivací je pro ně především volba zaměstnance týdne a měsíce, která s sebou nese získanou prestiž. O loajalitě zaměstnanců pak svědčí výrazně snížená fluktuace za posledních pár let. Loajalitu je možné vnímat až už k vykonané práci nebo stabilitě a jistotě, kterou jim poskytuje právě jejich zaměstnavatel.

3.5 Obsah a síla podnikové kultury

Obsahem podnikové kultury společnosti Cikautxo CZ můžeme tedy nazvat všechny prvky, které byly zmíněny. Patří mezi ně především základní přesvědčení, normy chování a jednotlivé artefakty materiální i nemateriální povahy.

Síla podnikové kultury pak vyjadřuje, do jaké míry jsou tyto jednotlivé prvky sdíleny mezi zaměstnanci společnosti. Jelikož společnost Cikautxo CZ podléhá politice celé Cikautxo GROUP a navíc i mateřské společnosti Mondragon, její podniková kultura se dá bezesporu nazvat jako velmi silná. Pokud by tomu bylo naopak, nemohla by celá organizace na tomto principu vůbec fungovat. Dá se tedy tvrdit, že vzorce chování jsou

mezi jednotlivými členy sdílený ve vysoké míře a sami se s nimi ztotožňují. Nepodléhají vlivu vlastních názorů, ale naopak se podřizují kolektivnímu myšlení. Celá filosofie společnosti Cikautxo CZ je založena právě na podpoře silné podnikové kultury.

3.6 Typ podnikové kultury

Společnost Cikautxo CZ byla na začátku své působnosti zaměstnavatelem přibližně 50 pracovníků. V tomto období se typ její podnikové kultury podobal nejvíce **kultuře osobní**. Jak se uvádí v podkapitole 1.6, vztahy mezi jednotlivci by se daly označit za oboustranně přínosné, komunikace probíhala převážně na neformální úrovni a pevná organizační struktura prakticky neexistovala. Ceněna byla vysoká odbornost a autorita založená na sdílené odpovědnosti

S postupem času a s tím spojeným přibýváním zaměstnanců se společnost pozvolna přeměnila na **kulturu úkolovou**, za kterou je možné ji označit dodnes, kdy se může pyšnit více než 450 zaměstnanci. Tento typ kultury je typický pro organizace maticového typu. Je založen na samostatnosti zaměstnanců, které ale spojuje týmová zodpovědnost. Je od nich vyžadována vysoká odbornost, naopak nezáleží tolik na postavení v organizaci. Tento typ podnikové kultury je díky maticovému rozložení dostatečně flexibilní vůči potenciálním změnám trhu a komunikace probíhá velice rychle.

Z pohledu podnikové kultury mezinárodní společnosti by se dala společnost Cikautxo CZ označit za **globální podnikovou kulturu** neboli kulturní dominanci. Vytvoření takového typu organizace je možné pouze v případě, že podniková kultura mateřské společnosti je dostatečně silná, čehož je Mondragon corporation jakožto jedna z největších společností ve Španělsku výborným příkladem. Její snahou je tedy vytvoření jedné silné PK, která se prolíná celou organizací v různých zemích. Prosazují se již zmíněné cíle a hodnoty totožné v celé Cikautxo GROUP a zároveň podléhající politice mateřské společnosti. Důraz je kladen na normy a vzorce chování, při kterých je nutné plné zapojení všech zaměstnanců. Právě výběr zaměstnanců je také klíčový pro tento typ PK, jelikož musí být schopni přijmout cizí kulturu a s tím je spojené i ovládání dané řeči.

3.7 Pracovní doba a přestávky

Pracovní dobu rozvrhuje Cikautxo CZ jakožto zaměstnavatel v pracovním řádu. Určuje začátek a konec směn. Pracovní doba je na pracovištích zaměstnavatele různá dle jednotlivých kategorií zaměstnanců a pracovišť. Pro operátory výroby a THP výroby může být dvou až třisměnná. Jedná se o pracoviště vstřikování a pracoviště extruze, konkrétněji jsou to zaměstnanci výroby, kvality, údržby a skladu těchto pracovišť. Stanovený fond hodin pro tato pracoviště je 37,5 hodin týdně.

Rozdělení směn je následovné:

- I. směna 6.00 – 14.00 hod
- II. směna 14.00 – 22.00 hod
- III. směna 22.00 – 06.00 hod

Pro nesměňující pracoviště platí jiná pravidla. Na těchto pracovištích a u těchto zaměstnanců THP administrativy se uplatňuje pružná pracovní doba formou pružného pracovního týdne, který je stanoven od pondělí do pátku. Základní pracovní doba, po kterou musí být všichni zaměstnanci přítomni, se stanovuje od 08:30 do 15:00. Volitelná pracovní doba je pak od 07:00 do 08:30 a od 15:00 do 17:00. Určená pracovní doba pro výkon práce na služebních cestách je od 8.00 do 16.30. Stanovený fond pro zaměstnance na nesměňujících pracovištích je 40 hodin týdně.

Všichni zaměstnanci společnosti jsou povinni osobně zaznamenat každý příchod do zaměstnání a odchod z něj předepsaným způsobem prostřednictvím svého docházkového čipu na elektronickém záznamovém zařízení, které slouží k jednodušší evidenci docházky.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům přestávku na jídlo a oddech v trvání 30 minut, která může být rozdělena i do více částí, nejdéle po 5 hodinách nepřetržitého výkonu práce, dle konkrétních podmínek na pracovišti a pokynů vedoucího. Pro nesměňující zaměstnance platí pravidlo oběda mezi 11:30 – 13:00 hod.

3.8 Pravidla oblékání ve společnosti

Ve společnosti Cikautxo CZ momentálně nejsou nastavena žádná psaná pravidla pro oblékání. Nový ředitel společnosti to má ale do budoucna v úmyslu. Jednotný dress code by tak ustanovil normy pro chování všech zaměstnanců.

Současná nepsaná pravidla spočívají v tom, že u zaměstnanců ve výrobě je podle ustanovení Bezpečnosti a ochrany práce nutností pracovní oblečení, ale i pro zástupce managementu platí, že pokud se chystají do prostor vstříkovny nebo extruze, je nutné mít minimálně pracovní obuv, v lepším případě i vhodné oblečení. Co se týče běžného pracovního dne, je volba oblečení ponechána na uvážení každého jedince. Měla by při tom však být dodržována základní pravidla etikety.

Příkladem vhodného oblečení u žen je sukně nebo kalhoty kombinované s halenkou či svetříkem, v některých případech lze doplnit i formálnější tričkem. Další možností jsou samozřejmě šaty. Neměla by být odhalená ramena a délka sukně není vhodná nad kolena. To platí i v letních měsících. Není příliš vítána obuv na velmi vysokém podpatku a v létě se nedoporučuje nosit sandálky nebo jiné otevřené druhy obuvi. Pro muže platí pravidla tmavých kalhot a košil, případně roláku nebo trička s límečkem. Džíny nejsou vhodné. Obuv uzavřená a vysoké ponožky.

Pokud se jedná o důležitější meetingy ať už v rámci společnosti nebo například s vedením ze Španělska, očekává se od žen kalhotový nebo sukňový kostýmek, nejlépe doplněný halenkou. Bez ohledu na teplotu či roční období by měl být doplněn punčochami a samozřejmě uzavřenou obuví. Co se týče barev a materiálů, tak nejsou pravidla nijak určena, ale nemělo by se jednat o nic přespříliš nápadného nebo vyzývavého, průhledné materiály jsou krajně nevhodné. Pro muže je pak vhodný jednobarevný nebo kombinovaný oblek s košilí a kravatou. Obuv stejně jako u žen uzavřená a zvolit vhodné ponožky.

Dress code tedy sice ještě není u společnosti Cikautxo CZ stanoven, ale oblečení každého zaměstnance by mělo reprezentovat profesionalitu a dobrou image celé společnosti.

3.9 Péče o zaměstnance

Cikautxo CZ poskytuje podmínky pro zvyšování úrovně pracovních podmínek zaměstnanců a vytváření firemní kultury. Dbá přitom, aby se tyto podmínky pozitivně promítly do loajality zaměstnanců vůči firmě a vůči sobě navzájem. Zaměstnavatel má zájem na tom, aby se zaměstnanci iniciativně podíleli na vytváření firemní kultury a dobrého jména celé společnosti.

Zaměstnanci jsou povinni při výkonu svého zaměstnání, ale i mimo ně, postupovat a chovat se tak, aby nedocházelo k poškození dobrého jména zaměstnavatele a k jednání ke škodě a v rozporu s oprávněnými zájmy společnosti.

Cikautxo CZ pravidelně hodnotí zaměstnance týdně a měsíčně pak i zaměstnance měsíce. Každý vyhlášený zaměstnanec získá odměnu ve formě věcného daru, který zároveň slouží jako projevení úcty a ocenění jeho pracovních výkonů.

3.9.1 Jazykové kurzy

Společnost chce přispět k profesnímu a osobnímu rozvoji všech svých zaměstnanců. Jedním z nich je i jazyková příprava. Konkrétně Cikautxo CZ chce umožnit zaměstnancům dosáhnout a udržet takové jazykové dovednosti, které jsou relevantní pro jejich postavení. Docházky a pokroky v jazyce jsou také spojeny s výkonem a stávají se součástí hodnocení jednotlivých rozvojových cílů každého zaměstnance. Firemní jazykové kurzy jsou k dispozici zdarma pro všechny zaměstnance po ukončení zkušební doby.

3.9.2 Firemní akce

Cikautxo CZ v rámci péče o své zaměstnance a podpory rozvoje dobrých pracovních vztahů pořádá každoročně velké množství různých firemních akcí. Jednou ročně je to vánoční večírek a také tzv. Family days pro všechny zaměstnance a jejich rodiny. Právě pro rodiny zaměstnanců a především jejich potomky se organizují akce jako divadelní nebo

cirkusová představení, soutěže v kreslení na různé téma nebo společnost poskytuje rodinám vstupenky do kina.

V rámci team buildingu jsou velice důležité i sportovní aktivity, mezi které patří třeba splouvání řeky nebo firemní fotbalový turnaj. Jelikož se společnost Cikautxo CZ snaží budovat dobré jméno také v očích široké veřejnosti, jsou často vynaloženy prostředky i na sponzoring akcí různého druhu, které jsou pořádány především v místním regionu.

3.9.3 Projekt Zdravá firma

Pro zajištění lepších pracovních podmínek se společnost zapojila do programu „Zdravá firma“, který organizuje Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR. Celá myšlenka spočívá v tom, že ve vybraných společnostech mohou zaměstnanci pojištění u VZP čerpat příspěvky na rehabilitační, relaxační a zdravotní benefity.

Tyto benefity si společnosti vybírané podle přísných kritérií volí samy a zaměstnanci je poté mohou čerpat po celý rok. Mezi cíle programu patří rozšíření bonusů, které společnosti nabízejí, a prohloubení znalostí vážnějších civilizačních chorob, stejně jako jejich včasná diagnóza a lepší přístup k odborníkům. Velice zajímavé jsou pro zaměstnance online poradny se specialisty v různých oborech, poskytování vzdělávacích článků a tipů týkajících se zdravého životního stylu (VZP, ©2011).

Z nabízených preventivních balíčků si Cikautxo CZ vybralo pro své zaměstnance nákup vitamínů a podporu rehabilitace. Další nabízenou možností jsou workshopy s různorodou tematikou. Jedním z nich je seminář s fyzioterapeutem, ke Světovému dni bezpečnosti a ochrany při práci se vztahuje seminář BOZP, velmi důležitý je také kurz první pomoci nejen na pracovišti a navíc se zaměstnanci dozví něco i o finanční gramotnosti. Mimo jiné společnost svým zaměstnancům zajišťuje služby závodního lékaře.

3.9.4 Zaměstnanecké výhody

Na stravování Cikautxo CZ přispívá zaměstnancům ve formě stravních lístků. Zároveň podporuje dodržování správného pitného režimu poskytováním neomezeného přístupu k zásobníkům s pitnou vodou. Všem zaměstnancům se dostává finančních příspěvků na dopravu a pro některé z nich je zajištěna přímo autobusová doprava. K běžnému platovému ohodnocení každého zaměstnance je také navíc zahrnut i 13. plat.

Velkou výhodou pro rodiny, kde jsou oba rodiče zaměstnanci společnosti, je jistě možnost odložení dětí do dětského koutku, čímž se předejde možným problémům, které by mohly nastat s předáváním dítěte mezi směnami. Poskytování této služby je plně zdarma. Společnost nabízí svým zaměstnancům standardně 25 dní dovolené a 2 tzv. sick days, neboli dny, jež si mohou zaměstnanci vybrat při náhlém onemocnění. Tyto dny nejsou ze zákona povinné a jsou benefitem ze strany zaměstnavatele. V závěru jsou ale výhodné pro obě strany, zaměstnanec nemusí okamžitě vyhledat lékaře a pro zaměstnavatele je to efektivnější, jelikož jinak by dotyčný zaměstnanec mohl být v pracovní neschopnosti místo jednoho dne i týden.

4 Zhodnocení podnikové kultury a jejího vlivu z pohledu managementu a zaměstnanců společnosti

Po získání údajů o fungování celé společnosti Cikautxo CZ a analýze především její podnikové kultury byl vytvořen dotazník (viz Příloha A). Z výsledků dotazníkového šetření vyplynul názor na danou problematiku přímo od zaměstnanců společnosti a ze zpracovaných dat byla později navržena nápravná opatření vedoucí k celkovému zlepšení nejen podnikové kultury společnosti.

4.1 Dotazníkové šetření ve společnosti Cikautxo CZ

Před samotným sběrem dat ve firmě Cikautxo CZ byl proveden předvýzkum. Vzorový dotazník byl rozdán několika lidem s naprostou neznalostí jak celé společnosti, tak i její podnikové kultury. Testoval se pouze fakt, zda je dotazník pro nezávislého respondenta srozumitelný a snadno pochopitelný. Zároveň bylo záměrem ověřit, zda získaná data budou pro směrodatná pro případné návrhy na zlepšení podnikové kultury společnosti.

Dotazníkové šetření poté probíhalo v rámci společnosti, kdy byli respondenti vybraní zaměstnanci Cikautxo CZ. Konkrétněji se jednalo o zaměstnance z řad operátorů výroby, THP výroby, mezi které patří údržba, sklad, mistři a inspektoři kvality, dále pracovníci THP administrativy a zástupci vyššího i nižšího managementu společnosti.

Dotazník byl vytištěn v papírové podobě a rozdáno jich bylo mezi zaměstnance 70. Dotazníkové šetření probíhalo v měsíci březnu 2016 a časový termín pro zodpovězení byl zhruba 2 týdny. Účelem bylo ponechat dotazník zcela anonymní, aby zaměstnanci neměli strach z jeho vyplňování a následně případného postihu od vedoucích za jejich odpovědi. I díky tomuto faktu byla návratnost dotazníků celkem vysoká, konkrétně se vrátilo 40 verzí, což činí 57 %. Zkoumaní zaměstnanci byli osloveni náhodně, aby bylo pokryto co

nejvíce pracovníků na různých pozicích. Jedná se tak pouze o výběrový soubor, který představuje necelých 9 % z celkového počtu 450 zaměstnanců. Z důvodu neúplného vyplnění byl jeden dotazník vyřazen.

Dotazník obsahoval 20 otázek. V první sekci byly zkoumány demografické údaje o zaměstnancích formou 5 uzavřených otázek. Jednalo se o věk a pohlaví respondentů, nejvyšší dosažené vzdělání, kolik let pracují ve společnosti Cikautxo CZ a na jaké pozici. Poté následovala otázka týkající se výběru zaměstnavatele a dvě otázky dotazující se na odlišnosti českého a španělského managementu ve společnosti formou škály 1-6, případně bylo možné doplnit i vlastní názor mimo zadaná kritéria hodnocení. Dalších 6 otázek bylo zaměřených na časovou náročnost práce a chování španělského managementu. Otázky bylo možné zodpovědět formou škály uvedené níže:

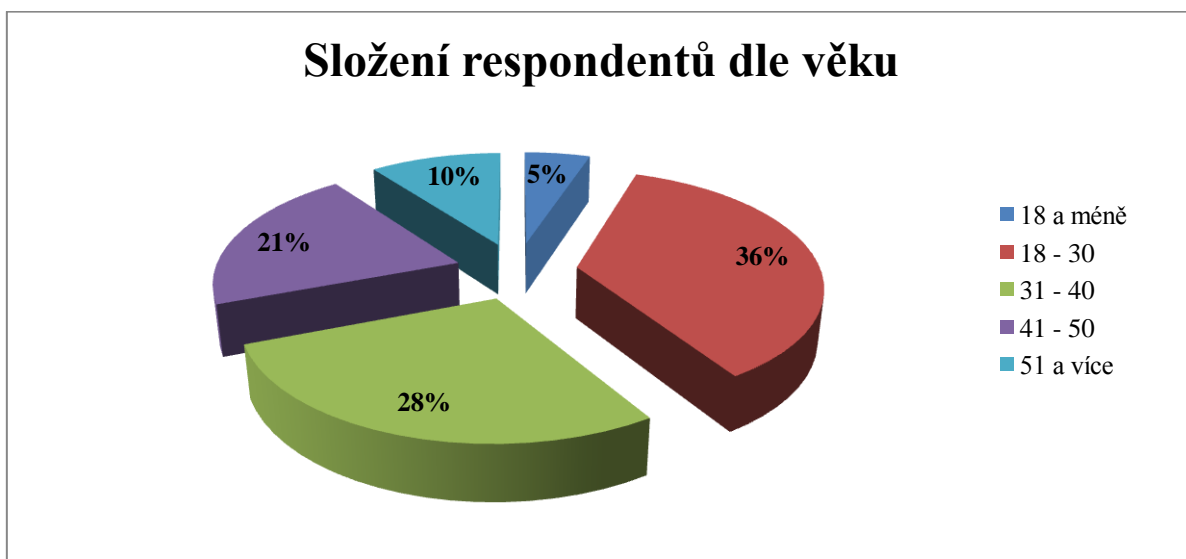
- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Tři nejrozsáhlejší otázky se týkaly vnímání podnikové kultury ve společnosti, se kterými body jsou zaměstnanci spokojeni a které by naopak měly být vylepšeny. Odpovědi se vyjadřovaly opět na škále 1-6. Na závěr byly umístěny dvě velmi důležité otázky pro společnost, a to zda jsou respondenti pyšnými zaměstnanci Cikautxo CZ a jediná otevřená otázka v celém dotazníku, kde mohli uvést vlastní návrhy na zlepšení podnikové kultury.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

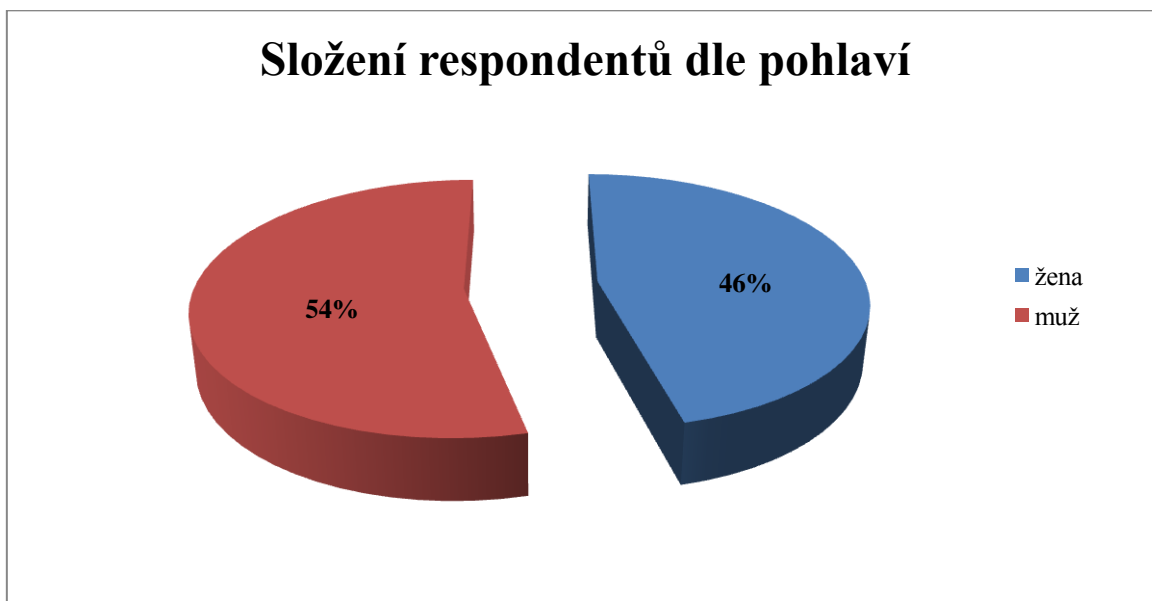
Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány v programu Microsoft Office. Data v souboru byla převedena na kontingenční tabulky, které jsou efektivním statistickým nástrojem pro vyhodnocení získaných odpovědí. Následně byla data pro lepší orientaci znázorněna do příslušných grafů pro co nejlepší orientaci a zároveň doplněna o podrobný komentář s popisem dané problematiky.

Z respondentů účastnících se dotazníkového šetření byla nejpočetnější skupina zaměstnanci 31-40 let, dále 18-30 let a třetí v pořadí skupina 41-50 let. Procentuelně se zúčastnilo 46 % žen a 54 % mužů (viz Obrázek 7 a Obrázek 8).



Obrázek 7: Složení respondentů dle věku

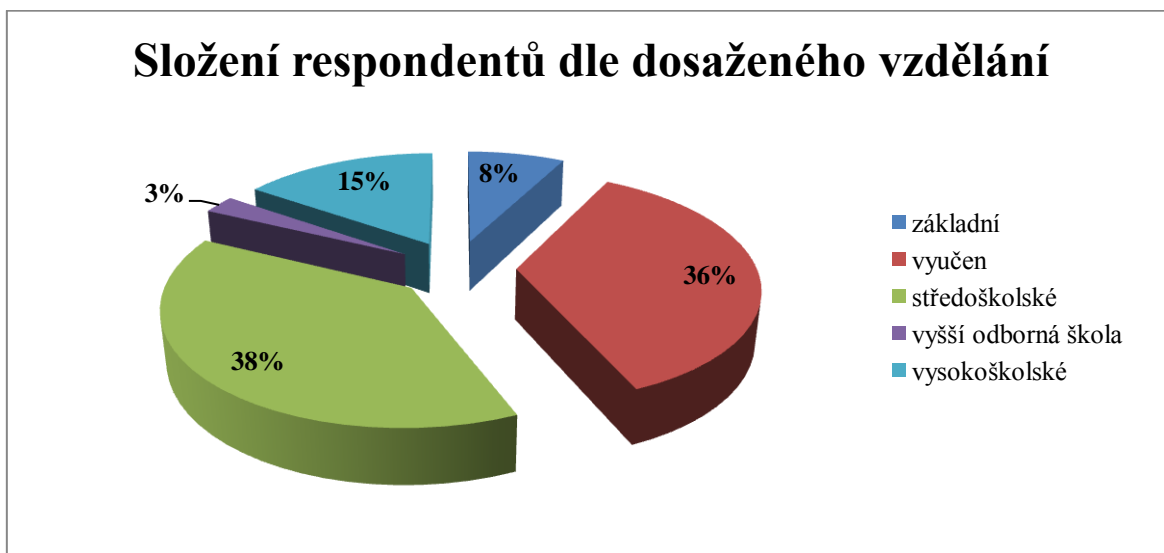
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 8: Složení respondentů dle pohlaví

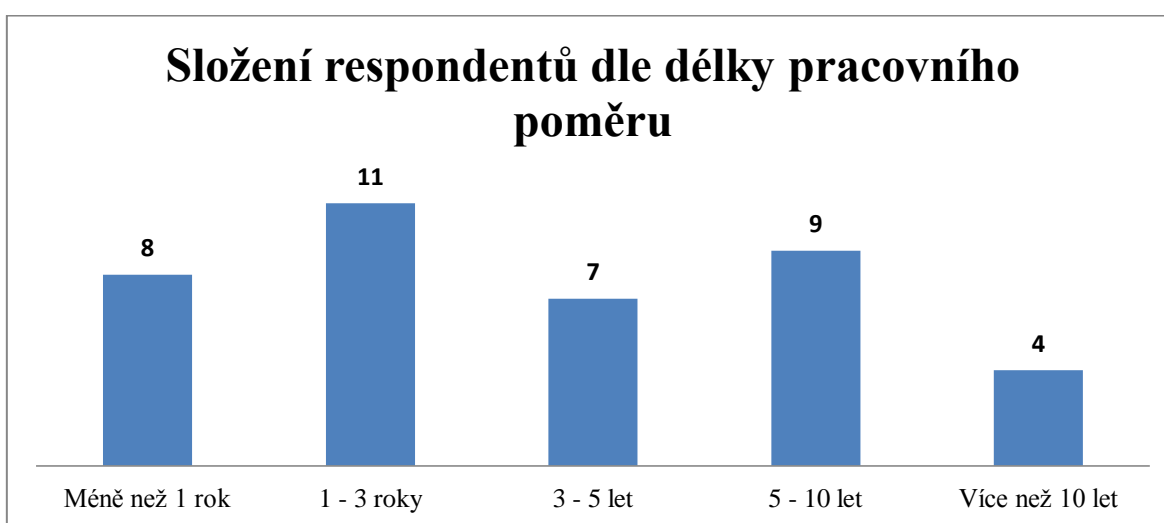
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 9 znázorňuje vzdělání respondentů. Největší skupina jsou středoškolsky vzdělání s 38 %, následuje skupina vyučených s 36 %, dále respondenti se základním vzděláním, vysokoškolským vzděláním a s 3 % jsou pak respondenti s vyšší odbornou školou. Obrázek 10 zobrazuje složení respondentů podle délky pracovního poměru v Cikautxo CZ. Nejvíce zastoupených je ve skupině 1-3 roky s počtem 11, další skupina 5-10 let čítá 9 odpovědí a 1-3 roky je u společnosti 8 respondentů.



Obrázek 9: Složení respondentů dle dosaženého vzdělání

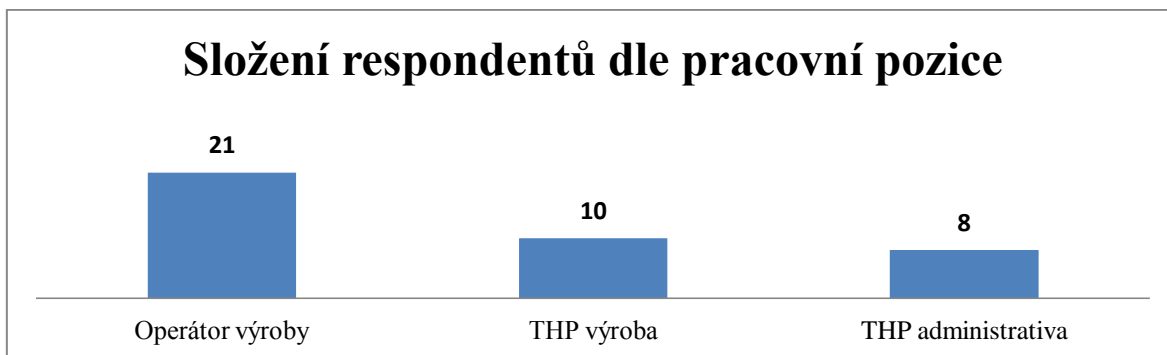
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 10: Složení respondentů dle délky pracovního poměru v Cikautxo CZ

Zdroj: vlastní zpracování

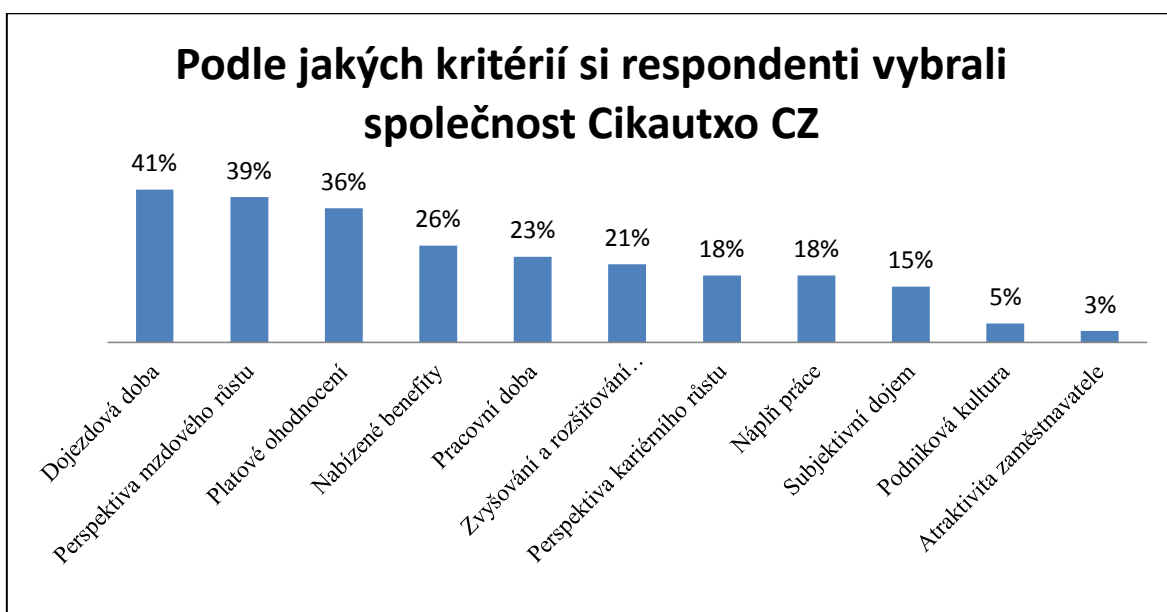
Na následujících dvou grafech je možné vidět složení respondentů podle pracovní pozice a kritéria výběru společnosti Cikautxo CZ jako zaměstnavatele. Obrázek 11 znázorňuje zastoupení 3 pracovních pozic mezi respondenty dotazníku. Největší počet je operátorů výroby, konkrétně 21, následuje THP výroba s počtem 10 a THP administrativa s 8.



Obrázek 11: Složení respondentů dle pracovní pozice v Cikautxo CZ

Zdroj: vlastní zpracování

Z Obrázku 12 je patrné, jak se respondenti rozhodovali při výběru Cikautxo CZ jako svého budoucího zaměstnavatele. Většina uvedla, že pro ně byla důležitá dojezdová doba (16 odpovědí), perspektiva mzdového růstu (15 odpovědí) a v neposlední řadě uváděné platového ohodnocení.



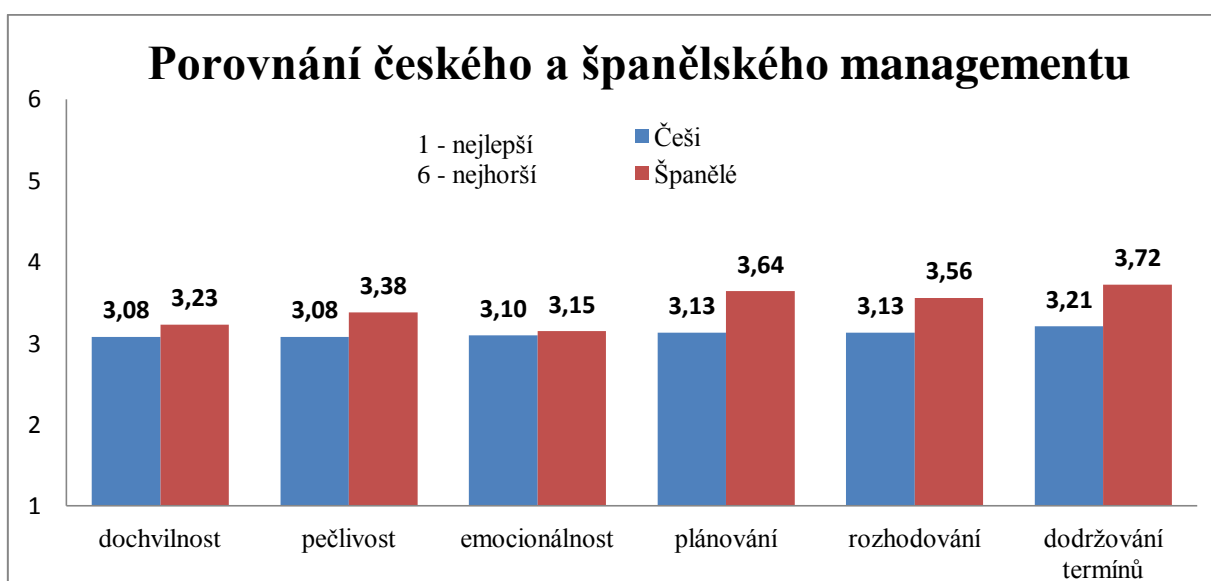
Obrázek 12: Podle jakých kritérií si respondenti vybrali společnost Cikautxo CZ

Zdroj: vlastní zpracování

Na Obrázku 13 je vidět porovnání charakteristik typických pro španělský a český management ve společnosti Cikautxo CZ. Jelikož byla nabídnutá škála odpovědí od 1 do 6, je možné pozorovat, že hodnoty u obou typů národních kultur se pohybují kolem středu. Žádná nedosahuje přílišný extrémů, což by mohlo být pro někoho překvapující.

Ve všech zkoumaných charakteristikách dosáhl český management nižších hodnot. Podrobněji z toho tedy vyplývá, že Češi jsou o 0,15 bodu více dochvilní, což bylo jedním z předpokladů v porovnávání zrovna se španělskou národností. Paradoxně z průzkumu vyšlo najevo, že je zaměstnanci vnímají jako více emocionální, ale pouze o 0,05 bodu. Také jsou Češi více pečliví a rychleji se rozhodují. Větší už je hodnotový rozdíl u plánování, ten činí 0,51 bodu, tím pádem Češi oproti Španělům mají věci naplánované více dopředu, kdežto Španělé nic neplánují. U dodržování termínů španělský management dosáhl nejvyšší hodnoty, a to 3,72 bodů, z čehož lze odvodit, že právě dodržování termínů je oblast vhodná pro zlepšení. Zároveň i český management má u této charakteristiky poměrně vysokou hodnotu, přesněji činí 3,21 bodů.

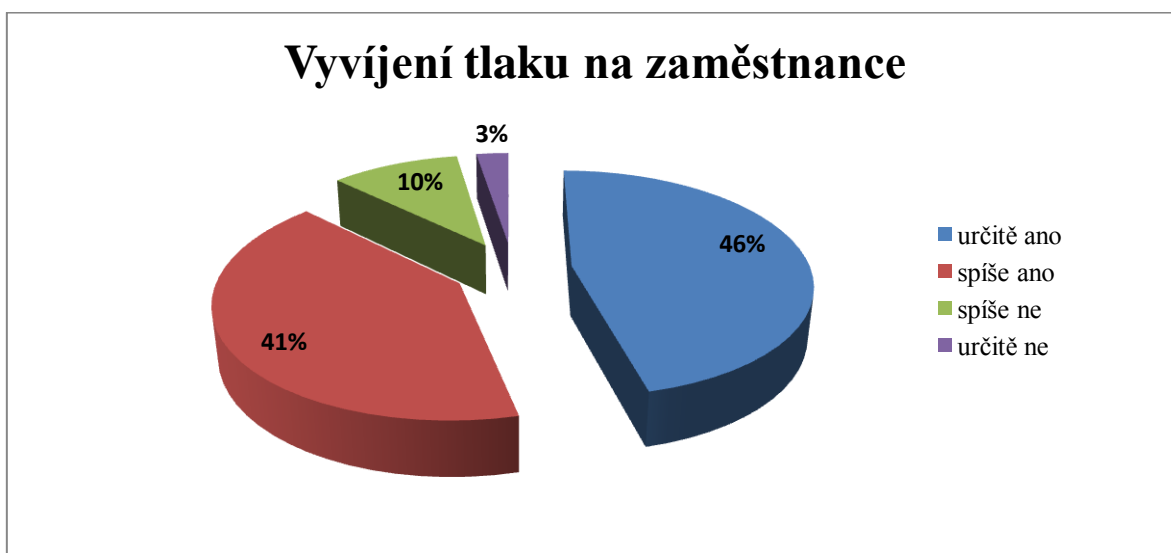
Z dosažených hodnot lze zhodnotit, že výsledky z dotazníkového šetření v této konkrétní společnosti dokazují, jak nemusí učebnicové příklady a popisování charakteristických rysů pro jednotlivé národnosti vždy tak úplně platit v praxi.



Obrázek 13: Porovnání charakteristik českého a španělského managementu v Cikautxo CZ

Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf na Obrázku 14 se věnuje otázce, zda je na zaměstnance vyvíjen tlak z pohledu časové tísně. Podle odpovědí „určitě ano“ s 46 % a „spíše ano“ se zastoupením 41 % z celkového počtu 39 respondentů vyplývá, že podle jejich názoru k tomu ze strany managementu opravdu dochází. Graf na Obrázku 15 poté interpretuje odpovědi respondentů, zda jsou dostatečně ohodnoceni za přesčasové hodiny. 54 % ze všech odpovědí uvádí „spíše ne“ a 28 % respondentů odpovědělo „určitě ne“. Výstupy i u této otázky vypovídají jednoznačně o nedostatečném ohodnocení zaměstnanců za přesčasy.



Obrázek 14: Vyvíjení tlaku na respondenty z pohledu časové tísně

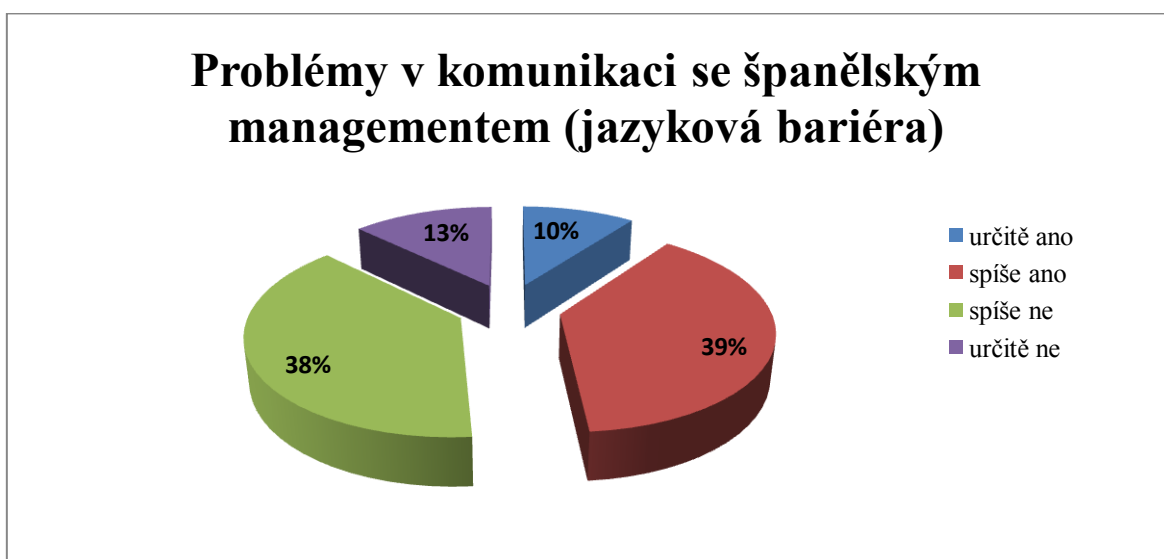
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 15: Dostatečnost ohodnocení zaměstnanců za přesčasy

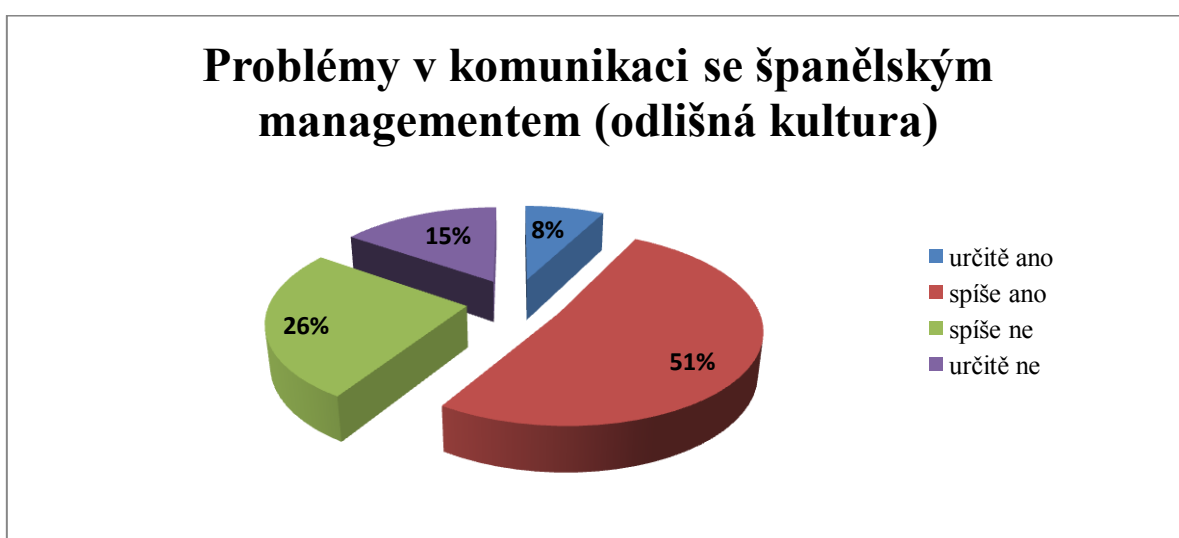
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 16 a Obrázek 17 souvisí s otázkami na španělský management. První graf se týká otázky, zda jsou problémy v komunikaci způsobeny jazykovou bariérou. Odpovědi respondentů jsou skoro 50:50. 39 % tvrdí, že „spíše ano“, naopak 38 % udává, že „spíše ne“. Odpovědi na otázku, zda jsou problémy v komunikaci způsobeny odlišným kulturním základem, byly vyhodnoceny velmi podobně. 51 % z 39 sice respondentů uvedlo, že „spíše ano“, ale 26 % zúčastněných odpovědělo „spíše ne“ a dalších 15 % „určitě ne“. Odpovědi respondentů tedy neukazují jednotný názor, ale spíše různorodé vnímání každého jedince.



Obrázek 16: Problémy v komunikaci se španělským managementem působí jazyková bariéra

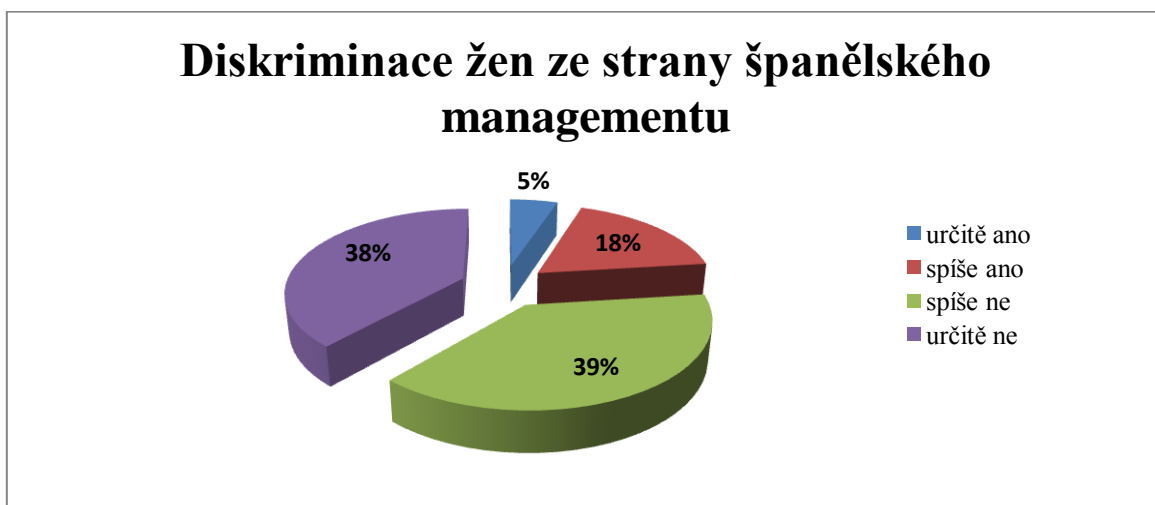
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 17: Problémy v komunikaci se španělským managementem působí odlišný kulturní základ

Zdroj: vlastní zpracování

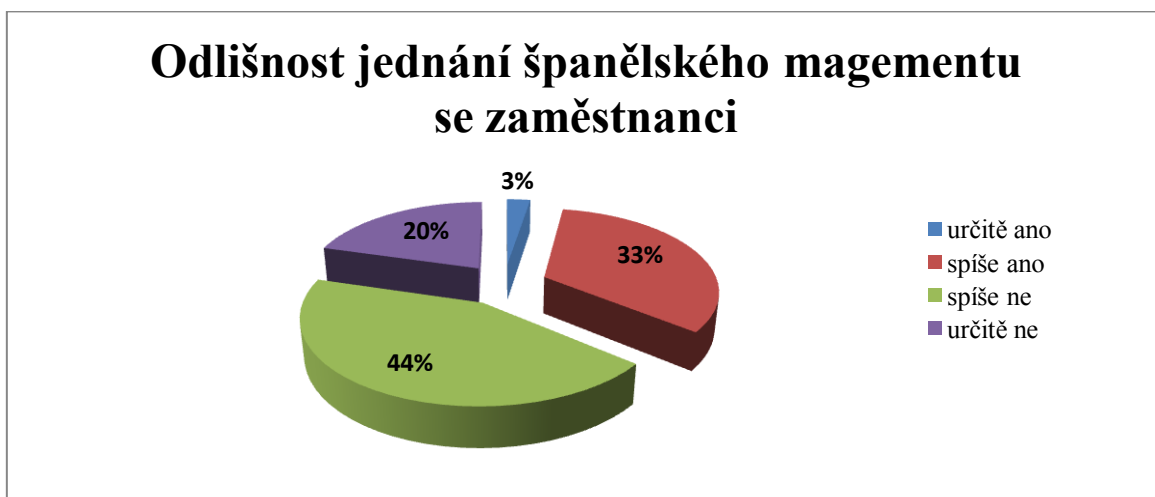
Otázka týkající se diskriminace žen ze strany španělského managementu dopadla podle názoru respondentů celkem jednoznačně. Největší skupiny byly odpovědi „spíše ne“ s 39 % a „určitě ne“ s 38 % (viz Obrázek 18).



Obrázek 18: Vzniká diskriminace žen ze strany španělského managementu

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazování na to, zda španělský management jedná jinak se zaměstnanci z České republiky než s těmi z jiných zemí, už nemá tak jednoznačnou vypovídající hodnotu, jak je možné vidět na Obrázku 19. Nejpočetnější je skupina odpovědí „spíše ne“, která dosáhla 44 %, hned druhá v pořadí je ale skupina odpovědí „spíše ano“ s počtem 33 %.



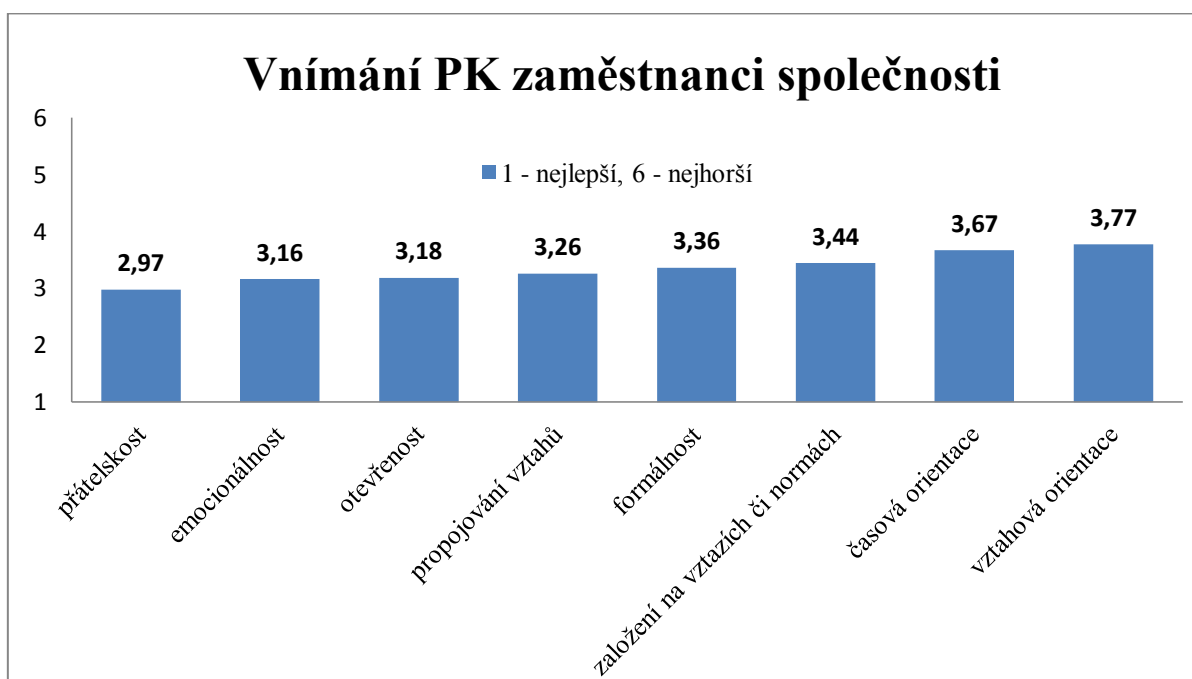
Obrázek 19: Jedná španělský management jinak se zaměstnanci z ČR než s těmi z jiných zemí

Zdroj: vlastní zpracování

Velice zajímavá otázka z pohledu této práce bylo vnímání podnikové kultury ve společnosti Cikautxo CZ očima jejich zaměstnanců. Odpovědi byly opět zaznamenávány na škále 1-6 a jak možné pozorovat na grafu níže (viz Obrázek 20) hodnoty se opět pohybují nejčastěji kolem čísla 3.

Odpovědi jsou seřazeny podle získaných hodnot a z názorů respondentů by se dala PK ve společnosti nejvíce charakterizovat jako přátelská, značně emocionální a otevřená. Všechny tyto znaky se mohou považovat jako velmi pozitivní. Téměř uprostřed škály se nachází hodnocení, zda PK propojuje osobní a pracovní vztahy, nebo je striktně odděluje. Formálnost PK ve společnosti je také spíše neutrální, ani příliš formální, ani příliš neformální. PK ve společnosti je také založená jak na osobních vztazích, tak je zde očividně potřeba pravidel a norem pro správné fungování. Otázky, které získaly nejvyšší hodnoty, jsou časová a vztahová orientace. PK je spíše orientovaná na jednotlivce a řízení je směřováno na přítomnost, popřípadě budoucnost.

Souhrnně působí PK ve společnosti Cikautxo ze sesbíraných dat velice pozitivně, nedosahuje žádných extrémů a vykazuje racionální jednání.



Obrázek 20: Vnímání podnikové kultury očima zaměstnanců společnosti Cikautxo CZ

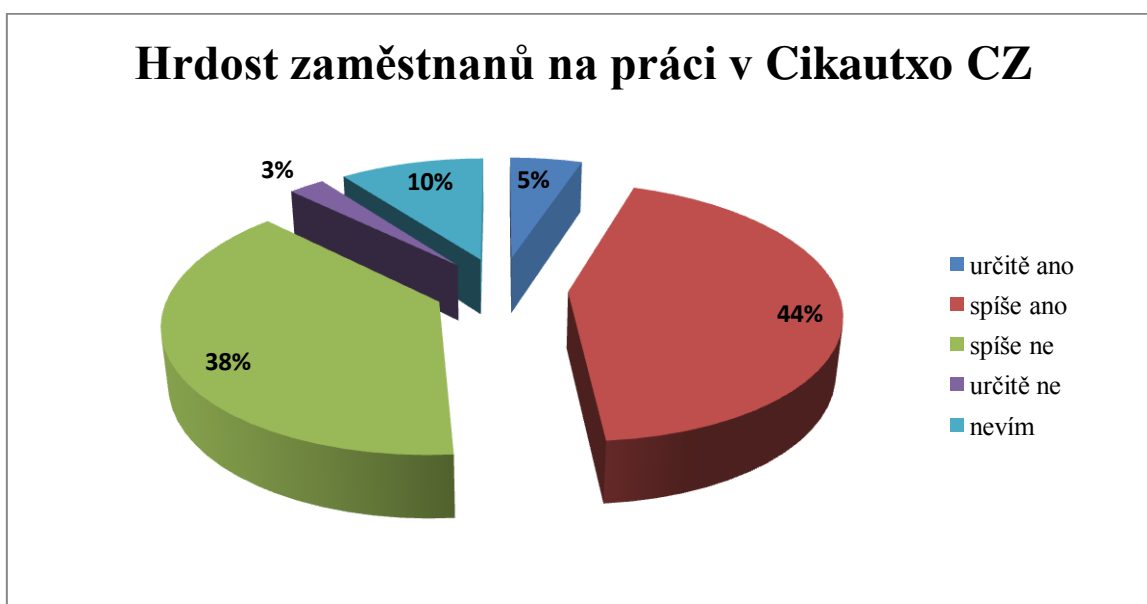
Zdroj: vlastní zpracování

Dvě otázky, které jsou jistě pro management a vedení společnosti Cikautxo CZ velice důležité, jsou otázky týkající se znalosti cílů společnosti a především fakt, zda jsou respondenti pyšnými zaměstnanci společnosti. Z Obrázku 21 je patrné, že většina respondentů cíle společnosti nezná. Celých 64 % odpovědělo „ne“, naopak pouhých 36 % respondentů uvedlo, že cíle společnosti znají. U další otázky pak 44 % dotázaných uvedlo odpověď „spíše ano“, tedy že spíše jsou pyšnými zaměstnanci, 38 % z nich ale uvedlo odpověď „spíše ne“ a 10 % dokonce zaznamenalo odpověď „nevím“ (viz Obrázek 22).



Obrázek 21: Znají zaměstnanci cíle společnosti

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 22: Jsou zaměstnanci pyšní na to, že pracují ve společnosti Cikautxo CZ

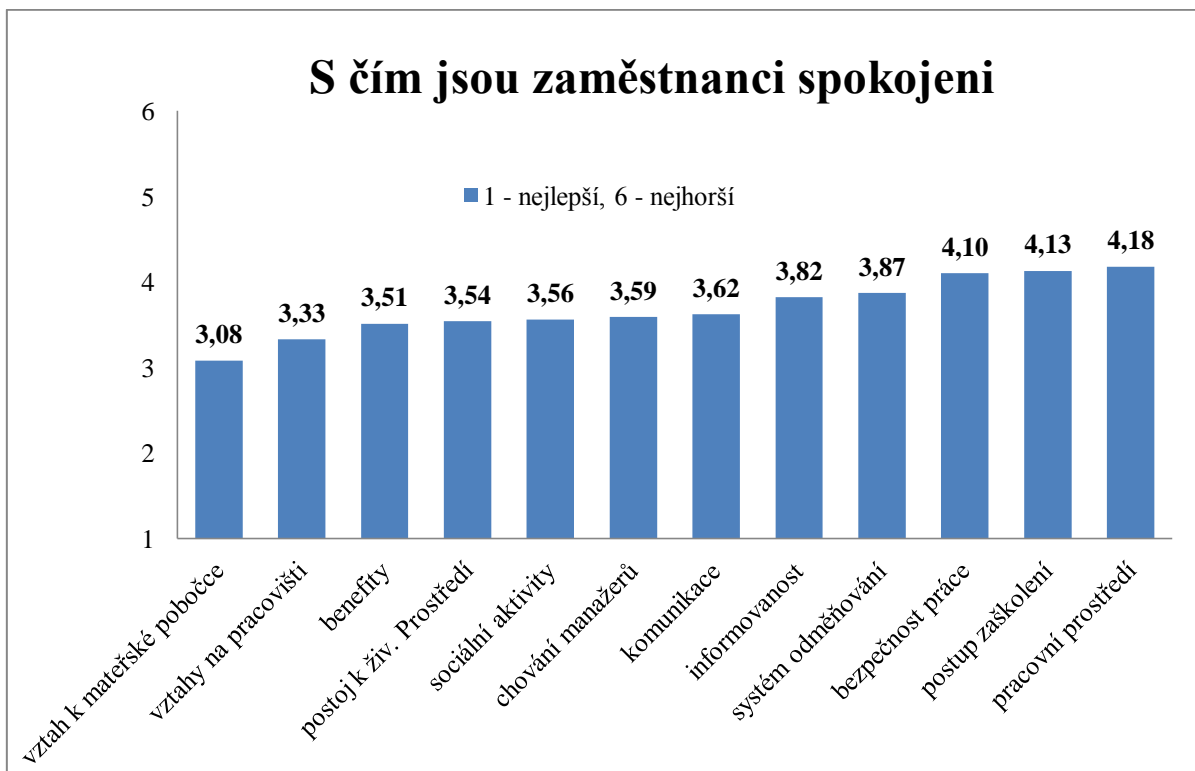
Zdroj: vlastní zpracování

Poslední dvě otázky jsou zaměřeny na konkrétní prvky podnikové kultury ve společnosti Cikautxo CZ a spokojenost zaměstnanců s nimi. V první otázce měli respondenti zvolit kritéria, se kterými jsou nejvíce spokojeni, a ve druhé otázce pak ty body, které by se měla společnost pokusit co nejdříve zlepšit. Otázky byly opět položeny na škále 1-6, přičemž 1 znamenala nejlepší/nejvíce naléhavé a 6 nejhorší/nejméně naléhavé.

Ze složení prvního grafu (viz Obrázek 23) vyplývá, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s prvky, které se nacházejí v levé části grafu a jejich hodnocení na škále je co nejnižší. Konkrétně se jedná o vztah k mateřské pobočce, tedy Mondragon group se 3,08 body, dále celkově vztahy v rámci vlastní společnosti dosáhly 3,33 bodů a třetí v pořadí se umístily benefity poskytované společností s 3,51 body. Z druhé strany spektra, nejhůře je na tom pracovní prostředí se ziskem, postup prvotního zaškolení pro nové pracovníky a bezpečnost práce, všechny zmíněné prvky dosáhly hodnot přes 4,10 bodů.

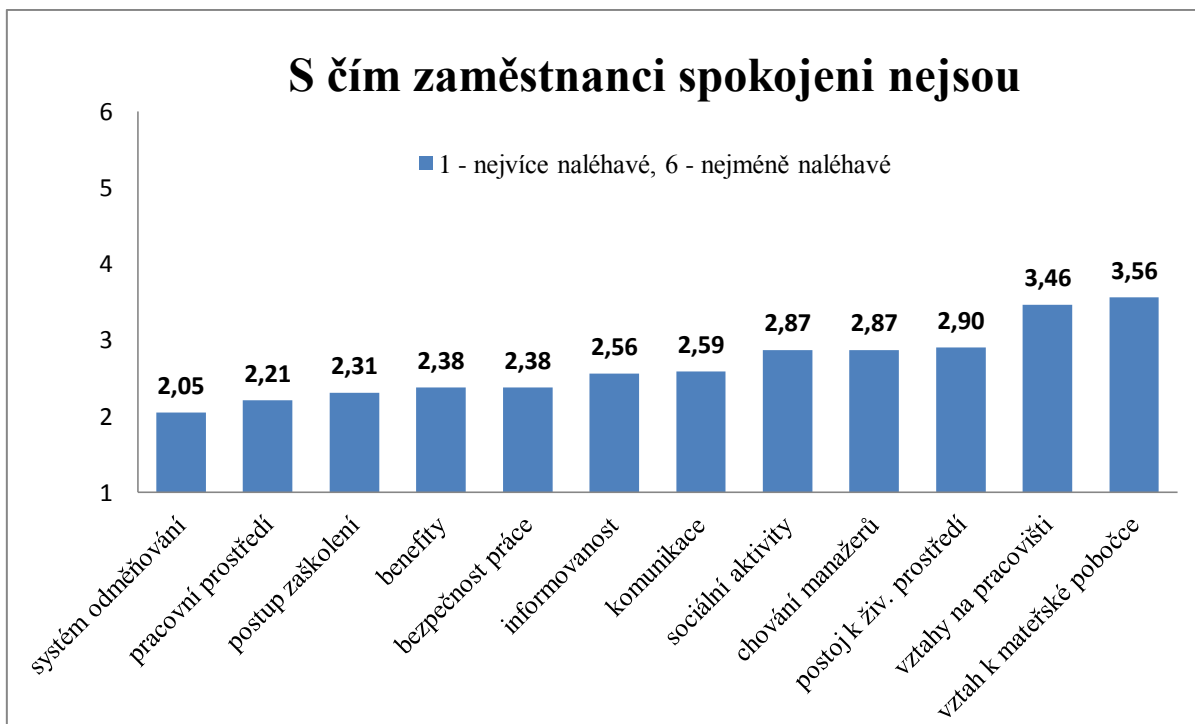
Na Obrázku 24 jsou pak zaznamenány odpovědi u otázky, které z prvků by měly být co nejdříve zlepšeny, tedy jejich náprava je podle respondentů nejakutnější. S hodnotou lehce přes 2 body na škále je uveden systém odměňování, následuje pracovní prostředí a postup zaškolení, což koresponduje s odpověďmi u předchozí otázky, kde byly právě tyto dva prvky uvedeny jako nejhorší. Naopak nejméně naléhavé na změnu či zlepšení respondentům připadají vztahy k mateřské pobočce a vztahy na pracovišti se ziskem kolem 3,5 bodů, což opět koresponduje s pořadím u předchozí otázky a je tak hezky vidět konzistentnost odpovědí. Třetí v pořadí se objevil postoj k životnímu prostředí ohodnocen 2,90 body, což je dosti překvapivé, jelikož společnost si právě na vztahu k životnímu prostředí a okolí své působnosti značně zakládá.

Z odpovědí u obou otázek je možné si snadno vytvořit představu o tom, jak dotázaní vnímají konkrétní prvky podnikové kultury společnosti Cikautxo CZ. Výstupy z dotazníkového šetření byly předány managementu a nejvyššímu vedení společnosti, které by mělo zvážit, jaká opatření zavést, aby se názor zaměstnanců zlepšil a následně tak rostla i jejich celková spokojenost. Některé návrhy řešení těchto nedostatků jsou uvedeny v následující kapitole 5.



Obrázek 23: S čím jsou zaměstnanci ve společnosti Cikautxo CZ spokojeni

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 24: Co by se ve společnosti Cikautxo CZ mělo podle zaměstnanců co nejdříve zlepšit

Zdroj: vlastní zpracování

5 Vyhodnocení dotazníkového šetření a návrhy v oblasti podnikové kultury

Z vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření ve společnosti Cikautxo CZ se ukázalo několik oblastí, na kterých by vedení společnosti mělo zapracovat a tím tak pomoci celkovému zlepšení podnikové kultury. V této kapitole budou nastíněny jednotlivé problematické oblasti a možnosti jejich případného řešení.

5.1 Návrh řešení zjištěných nedostatků

Celkový přehled jednotlivých návrhů na řešení nedostatků je zpracován v Tabulce 1. Jsou zde podrobně uvedeny zodpovědné osoby za jednotlivé oblasti, časový horizont, během kterého je možné nedostatky zlepšit, a také potřebný rozpočet jakožto důležitý faktor při rozhodování vedení společnosti, která opatření budou v závěru opravdu zrealizována.

Tabulka 1: Návrhy řešení problémových oblastí v PK společnosti Cikautxo CZ

Oblast nápravy	Zodpovědná osoba	Časový horizont	Rozpočet
Kantýna	Vedoucí kantýny	1 měsíc	Od 10 000,- Kč
Webové stránky	Vedoucí IT	2 měsíce	Od 30 000,- Kč
Benefity	Vedoucí personalista	2 týdny	Žádný
Komunikace mezi odděleními	Oddělení interní komunikace	3-4 měsíce	Žádný
Pracovní prostředí	Majitel	Záleží na rozsahu přestavby	Záleží na rozsahu investice
Vztah k životnímu prostředí	Divize CSR	3 týdny	Žádný
Znalost cílů a pýcha	Vedoucí týmů	2 týdny	Žádný

Zdroj: vlastní zpracování

Kantýna je jedním z méně časově i finančně náročných nápravných opatření. Z otevřených odpovědí několika zaměstnanců společnosti vyplynula jejich nespokojenost právě s kantýnou. Jedná se především o nedostatečný sortiment, jeho rozmanitost, ale i absenci čerstvých potravin. Je i v zájmu vedení společnosti, aby se zaměstnanci stravovali řádně a pokud možno co nejzdravěji. Sendviče a bagety z čerstvých potravin a zeleniny jim stejně jako třeba jogurt a ovoce ke svačině dodají mnohem více energie než běžné balené bagety nebo sušenky. Počáteční investice může být vyšší, konkrétně se pohybuje od 10 000 korun, ale za relativně krátký časový úsek 1 měsíce poroste spokojenost a zvýší se i efektivita celého pracovního týmu.

Webové stránky jsou hlavní a vůbec první vizitkou společnosti pro potenciálního zaměstnance, partnera či pouze zajímavějšího se člověka. Absence webových stránek pobočky Cikautxo CZ by se dala považovat za prioritní návrh zlepšení PK. Webové stránky má pouze hlavní pobočka Cikautxo GROUP, v rámci jejího následování by bylo vhodné, aby se i nové stránky Cikautxo CZ držely co nejvíce nastaveného designu či jednotlivého rozložení webových stránek. Finanční investice už je zde vyšší, řádově se pohybuje v desítkách tisíc, konkrétněji záleží na požadovaném výsledku, ale tato investice by se dala označit za téměř nutnou pro zlepšení současného stavu společnosti a její celkovou prezentaci v povědomí veřejnosti a budoucích zaměstnanců.

Benefity společnosti se dají považovat za více než standardní, jak již bylo popsáno v předchozích kapitolách. Firma nabízí 25 dní dovolené, 2 sick days, jazykové kurzy, velké množství akcí pro zaměstnance i jejich rodiny, je myšleno i na ty nejmenší a každoročně jsou pro ně připravovány různé aktivity. Společnost Cikautxo CZ je také zapojena do projektu Zdravá firma od VZP, díky níž může poskytnout zaměstnancům léky, podporu rehabilitace a také workshopy na různá témata k rozšíření jejich znalostí. Škála a rozmanitost těchto benefitů se tedy může zdát dostačující, ale možnou příčinou nespokojenosti zaměstnanců právě s benefity by mohla být jejich nedostatečná propagace a informovanost ze strany managementu. Snadno se může stát, že mezi zaměstnance nejsou rozšířeny dostatečné informace a oni sami pak netuší, na co vše mají vlastně nárok a jakých poskytovaných bonusů mohou využít. Náprava tohoto nedostatku nevyžaduje žádné vynaložené finanční prostředky, navrhovaným řešením je pouze lepší komunikace a rozšíření povědomí každého jednotlivce.

Vztah k životnímu prostředí by se člověku znalému firemní strategie mohl zdát jako podobný případ jako právě uvedený systém nabízených benefitů. Společnost Cikautxo CZ si zakládá na životním prostředí a společenské odpovědnosti, snaží se budovat i dobré sousedské vztahy. To jsou ale pravděpodobně iniciativy, které běžnému zaměstnanci nejsou až tak přístupné či pro něj nejsou dostatečně viditelné, a proto nabývá takových dojmů. Řešením je opět lepší komunikace se zaměstnanci a sdílení hodnot společnosti.

Pracovní prostředí je na změnu velice časově i finančně náročné. Také obtížnost celého procesu by byla pro společnost překážkou od realizace tohoto požadavku zaměstnanců. Konkrétně jsou nevyhovující prostory výroby, kantýna, ale i šatny. Prostory budovy nejsou velké a vše je tak rozmístěno na dosti malé ploše. Společnost Cikautxo CZ se již v loňském roce pustila do rekonstrukce šaten a nespokojenost s kantýnou bude snad také brzy na plánu neaktuálnějších a nejpotřebnějších změn. Velké posuny týkající se celého areálu ale v nejbližší době nebudou možné, prostory výroby i skladu jsou zatím stále využitelné, parkovacích míst je dostatek jak pro zaměstnance, tak pro potenciální návštěvy.

Komunikace mezi odděleními vyplynula z odpovědí v otevřené otázce jako špatně fungující. Podle zaměstnanců je komunikace nedostatečná a její forma je nevyhovující. Mnohdy dochází díky špatné komunikaci k různým nedorozuměním a zmatečným situacím, protože jednotlivá oddělení neví, na čem se jejich konkrétní členové již s někým jiným domluvili a na čem naopak ne. Je nutné tedy zlepšit především efektivitu komunikace, předcházet komunikačním šumům a podvojnosti informací. Možným řešením by bylo zvolení zástupce, či tzv. mluvčího pro jednotlivá oddělení. Tím by bylo ihned jasné, kdo je zodpovědnou osobou a komunikaci by to výrazně usnadnilo. Tento člověk by měl splňovat určité předpoklady, jako být schopen asertivního chování, mít dobré komunikační schopnosti a také notnou dávku empatie spolu s trpělivostí, jelikož vše se nedá vyřešit okamžitě a někdy je nutné být schopen určit naléhavost vlastního požadavku. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že není dostatečná komunikace mezi vyšším vedením společnosti a zaměstnanci. Nejsou jim poskytovány dostatečné informace a prostor pro vlastní názor, ten pak vyplyne jednou za čas právě z nějakého průzkumu formou dotazníku, což jistě není dostačující a zpětná vazba by měla být pro firmu důležitá.

Znalost cílů a pýcha byly dvě otázky, u kterých by odpovědi respondentů pro vedení společnosti neměly být dostačující. Především fakt, že více než 64 % respondentů nezná cíle společnosti a ani pýcha na práci u Cikautxo CZ nedosáhla dobrých výsledků. Pokud zaměstnanci nebudou plnou součástí podnikové kultury a cítit se hrdí na svoji práci, nebudou ani jejich výkony a výsledky odvedené práce takové, jaké by mohly být. Na tom by vedení mělo co nejdříve zapracovat a snažit se vytvořit co nejlepší pracovní podmínky.

5.2 Zhodnocení navrhovaných řešení

Jak uvádí Lyon (2004, s. 133), společenská odpovědnost se za poslední desetiletí značně vyvinula. Stejně tomu je i u společností, které začaly více dávat najevo, že dodržují nutné standardy vůči životnímu prostředí, svým zaměstnancům a akcionářům, ale i vůči vládě. To je i oblastí, kterou by měla společnost Cikautxo CZ zlepšit jako první. Pokud bude organizace lépe komunikovat její aktivity v této oblasti, může to přinést zlepšení i v oblasti pro společnost velmi důležitou, kterou je zajištění, aby zaměstnanci byli pyšní na to, kde pracují. Pak už je na posouzení vedení společnosti a managementu, které z navržených opatření na zlepšení problémových oblastí zvolí jako prioritní.

Závěr

Z poznatků v teoretické i praktické části této bakalářské práce je patrné, že význam podnikové kultury je klíčový pro každou společnost a neměl by být zanedbáván. Správné fungování podnikové kultury totiž vede k větší spokojenosti zaměstnanců, kteří jsou následně věrnějšími a lepšími pracovníky. To by bezesporu mělo být dostatečnou motivací vedení společnosti na zmíněné problematice zapracovat.

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout řešení zjištěných nedostatků v podnikové kultuře mezinárodně působící společnosti Cikautxo CZ s.r.o. Analýza byla provedena na základě osobního rozhovoru s hlavní personalistkou společnosti a následně bylo uskutečněno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci společnosti.

Práce byla rozdělena do dvou hlavních částí, praktické a teoretické. Za účelem analýzy společnosti byla nejprve v první části práce uvedena teoretická východiska v oblasti podnikové kultury, její rozdělení, typy a prvky materiální i nemateriální povahy. Nastíněn byl také vztah národní a podnikové kultury v návaznosti na kulturu mezinárodních společností. Důraz byl kladen na vzájemné odlišnosti České republiky a Španělska v oblastech běžného života, kultury a obchodního jednání. Zajímavé bylo sledovat, zda se popsané odlišnosti v charakterových vlastnostech budou stejně projevovat na konkrétním příkladu českého a španělského managementu ve společnosti Cikautxo CZ.

V praktické části byla následně detailně popsána podniková kultura vybrané společnosti ve zvolených oblastech. Mezi tyto oblasti patřilo porovnání s podnikovou kulturou mateřské společnosti, představení sdílených norem a vzorců chování, stejně jako podrobně nastíněný průběh komunikace a pravomocí, které má dceřiná pobočka. Zhodnocení současného stavu nejlépe dokládalo zpracování výsledků z dotazníkového šetření, které poukázaly na některé problémové oblasti. Na základě těchto zjištění byly navrženy možnosti, díky kterým by mohlo dojít k jejich zlepšení. Tyto návrhy na zlepšení byly předloženy vedení společnosti a je už jen na jejich uvážení, zda se budou řídit faktem, že podniková kultura je základem pro správné fungování společnosti.

Seznam použité literatury

Citace

About us. *MONDRAGON Corporation* [online]. [cit. 2015-12-03]. Dostupné z: <http://www.mondragon-corporation.com/eng/about-us/>

ALVESSON, Mats. *Understanding organizational culture*. 2nd ed. Los Angeles: SAGE, 2013. ISBN 08-570-2558-9.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BENEŠ, Vlastislav a kol. *Španělsko a Španělé*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-716-9952-7.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6763-9.

Cikautxo around the world. *CIKAUTXO: Innovative rubber and plastic products* [online]. [cit. 2015-12-03]. Dostupné z: <http://www.cikautxo.es/en/cikautxo-mundo.php>

Corporate profile. *MONDRAGON Corporation* [online]. [cit. 2015-12-03]. Dostupné z: <http://www.mondragon-corporation.com/eng/about-us/economic-and-financial-indicators/corporate-profile/>

Czech Republic. *Cultural Insights - Geert Hofstede* [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/czech-republic.html>

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

LYON, David. How can you help organizations change to meet the corporate responsibility agenda?. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management* [online]. 2004, vol. 11, no. 3, s. 133. ISSN 15353958.

MONSON, Catherine. *BUILDING A strong success culture IN YOUR COMPANY* [online]. Fort Atkinson: SouthComm Business Media LLC, 2014. 33-34 s. Copyright - Copyright SouthComm Business Media LLC May 2014; Další obsah dokumentu - Illustrations; Poslední aktualizace - 2015-10-10.

MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9.

NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-716-9260-3.

O projektu Zdravá firma s VZP [online]. 2011. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.zdrava-firma.cz/>

Spain. *Cultural Insights - Geert Hofstede* [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/spain.html>

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0012-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

Bibliografie

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-858-3909-1.

FIALA, Zbyněk. Jak to dělá Mondragon. In: *Názorový portál VašeVěc.cz* [online]. [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://vasevec.parlamentnilisty.cz/ekonomika/zbynek-fiala-jak-dela-mondragon>

KOCOURKOVÁ, Jarmila. *Etiketa na cesty, aneb, Jiný kraj, jiný mrav*. Velké Bílovice: TeMi CZ, 2009. ISBN 978-80-87156-39-1.

PERNAL, Ewa. *Savoir-vivre na obchodních cestách: průvodce světem mezinárodních zvyklostí*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-861-1959-9.

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

PRUCHA J., *Interkulturní komunikace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-210-4104-8.

ŠTRACH, P., *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 80-247-0405-6.

ZACHARY, Lois J. *Creating a mentoring culture: the organization's guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. ISBN 07-879-6401-8.

Seznam příloh

Příloha A – dotazník k ohodnocení podnikové kultury společnosti Cikautxo CZ 77

Příloha A – dotazník k ohodnocení podnikové kultury společnosti Cikautxo CZ

Dobrý den,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce zadané na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci a slouží k výzkumu komunikace a firemní kultury ve Vaší společnosti. Dotazník je zcela anonymní. Kompletní výsledky budou využity pouze v rámci této bakalářské práce, případně poskytnuty kompetentním osobám, které je budou moci využít ke zlepšení firemní kultury ve společnosti CIKAUTXO.

Pokud není uvedeno jinak, vyberte jednu odpověď, která nejlépe odpovídá situaci ve Vaší firmě nebo oddělení.

Moc Vám děkuji za Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku!

Karolína Kovářová

1. Věk

- 18 a méně
- 18 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 50 a více

2. Pohlaví

- Žena
- Muž

3. Dosažené vzdělání

- Základní
- Vyučen
- Středoškolské
- Vyšší odborná škola
- Vysokoškolské

4. Kolik let pracuje ve společnosti

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 let
- 5 – 10 let
- Více než 10 let

5. Pracovní pozice

- Operátor výroby
- THP výroba (údržba, sklad, mistři, inspektor kvality)
- THP administrativa

6. Podle jakých kritérií jste si vybrali společnost CIKAUTXO? (možno více odpovědí)

- Motivující a zajímavá náplň práce
- Platové ohodnocení
- Nabízené benefity
- Pracovní doba a její případná flexibilita
- Dojezdová doba
- Perspektiva mzdového růstu
- Perspektiva kariérního růstu
- Možnost zvyšování a rozšiřování kvalifikace
- Atraktivita zaměstnavatele – znalost značky
- Podniková kultura
- Váš subjektivní dojem

7. Jak vnímáte španělský management ve společnosti CIKAUTXO?

jsou pečliví	1	2	3	4	5	6	jsou nedůslední
vše mají předem naplánované	1	2	3	4	5	6	nic neplánují
jednají velmi emocionálně	1	2	3	4	5	6	nedávají najevo své pocity
jsou dochvilní	1	2	3	4	5	6	chodí všude pozdě
dodržují termíny	1	2	3	4	5	6	nedodržují stanovené termíny
rychle se rozhodují	1	2	3	4	5	6	na rozhodnutí potřebují mnoho času

Jiné (uved'te):

8. Jak vnímáte český management ve společnosti CIKAUTXO?

jsou pečliví	1	2	3	4	5	6	jsou nedůslední
vše mají předem naplánované	1	2	3	4	5	6	nic neplánují
jednají velmi emocionálně	1	2	3	4	5	6	nedávají najevo své pocity
jsou dochvilní	1	2	3	4	5	6	chodí všude pozdě
dodržují termíny	1	2	3	4	5	6	nedodržují stanovené termíny
rychle se rozhodují	1	2	3	4	5	6	na rozhodnutí potřebují mnoho času

Jiné (uved'te):

9. Je na Vás vyvíjen tlak z pohledu časové tísně?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

10. Jste dostatečně ohodnoceni za Vaše přesčasy?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

11. Myslíte si, že případné problémy v komunikaci se španělským managementem jsou způsobeny jazykovou bariérou?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

12. Myslíte si, že případné problémy v komunikaci se španělským managementem jsou způsobeny odlišným kulturním základem?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

13. Setkali jste se někdy s diskriminací žen ze strany španělského managementu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

14. Jedná španělský management jinak se zaměstnanci z České republiky než s těmi z jiných zemí?

- Určitě ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Určitě ne

15. Jak vnímáte podnikovou kulturu ve Vaší společnosti?

Přátelská	1	2	3	4	5	6	Nepřátelská
Otevřená	1	2	3	4	5	6	Uzavřená
Emocionální	1	2	3	4	5	6	Racionální
Neformální	1	2	3	4	5	6	Formální
Propojuje osobní a pracovní vztahy	1	2	3	4	5	6	Striktně je odděluje
Založená na osobních vztazích	1	2	3	4	5	6	Založená na pravidlech a normách
Orientovaná na kolektiv	1	2	3	4	5	6	Orientovaná na jednotlivce
Orientovaná na minulost	1	2	3	4	5	6	Orientovaná na přítomnost/budoucnost

16. Víte, jaké jsou cíle společnosti?

- Ano
 Ne

17. Vyberte body, se kterými jste ve firmě spokojený/á. 1 – nejvíce, 6 – nejméně

Benefity	1	2	3	4	5	6
Systém odměňování	1	2	3	4	5	6
Sociální aktivity	1	2	3	4	5	6
Postup zaškolení	1	2	3	4	5	6
Informovanost	1	2	3	4	5	6
Komunikace	1	2	3	4	5	6
Chování manažerů	1	2	3	4	5	6
Bezpečnost práce	1	2	3	4	5	6
Pracovní prostředí	1	2	3	4	5	6
Vztahy v rámci společnosti	1	2	3	4	5	6
Vztahy k mateřské firmě a pobočkám	1	2	3	4	5	6
Postoj k životnímu prostředí	1	2	3	4	5	6

18. Které z následujících bodů patřících do podnikové kultury by se měly v organizaci co nejdříve zlepšit? 1 – nejvíce naléhavé, 6 – nejméně naléhavé

Benefity	1	2	3	4	5	6
Systém odměňování	1	2	3	4	5	6
Sociální aktivity	1	2	3	4	5	6
Postup zaškolení	1	2	3	4	5	6
Informovanost	1	2	3	4	5	6
Komunikace	1	2	3	4	5	6
Chování manažerů	1	2	3	4	5	6
Bezpečnost práce	1	2	3	4	5	6
Pracovní prostředí	1	2	3	4	5	6
Vztahy v rámci společnosti	1	2	3	4	5	6
Vztahy k mateřské firmě a pobočkám	1	2	3	4	5	6
Postoj k životnímu prostředí	1	2	3	4	5	6

19. Jste pyšný na to, že pracujete ve společnosti CIKAUTXO?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím

20. Napište Vaše podněty na zlepšení podnikové kultury společnosti CIKAUTXO.

Moc Vám děkuji za Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku!