

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Analýza podnikové kultury firmy E-plus

Jana Habartová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Technická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jana Habartová

Obchod a podnikání s technikou

Název práce

Analýza podnikové kultury firmy E-plus

Název anglicky

The Analysis of Corporate Culture of the Company E-Plus

Cíle práce

Tématem této bakalářské práce je analýza firemní kultury. Hlavním cílem práce je analýza všech aspektů, které mohou firemní kulturu ovlivňovat, dále pak zjištění jaké jsou vlivy podnikových kultur na fungování firmy a možnosti jejich změn a rozvoje pro lepší a efektivnější provoz. Firemní kultura, o kterou bych se ráda zajímala je firma e-plus s.r.o., která podniká v oblasti výstavby, rekonstrukce a opravy: sítí nízkého napětí, vysokého napětí, transformačních stanic, rozvoden atd.

Metodika

Použité metody práce budou z kvalitativního výzkumu: studium podnikových dokumentů (firemní zprávy, výroční zprávy atd.), zúčastněné zjevné pozorování (stanu se členem týmu) a z kvantitativního výzkumu hlavně pozorování . Odborná literatura, kterou bych ráda použila se zabývá organizací ve firmách, sdílení hodnot, norem, pravidel a cílů v podnicích v České republice i v zahraničí. Dále použití interních firemních materiálů, psaných i nepsaných pravidel fungování a chování zaměstnanců ve firmě například k porovnání s odbornou literaturou této tematiky.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

kultura, firma, zaměstnanec, organizace, práce

Doporučené zdroje informací

- 1) KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 152s. ISBN 978-80-247-3269-5
- 2) LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha : Grada Publishing. 2010 240s. ISBN 978-80-247-7432-9
- 3) LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kolektiv. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2
- 4) PRŮCHA, J. Interkulturální management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 200s. ISBN 978-80-247-3069-1
- 5) VLÁČIL, J. a kolektiv. Organizační kultura a v českém průmyslu. 1. vydání. Praha: CODEX Bohemia, s.r.o., 1997. 216 s. ISBN 80-85963-42-6

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Roman Svoboda, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 3. 9. 2014

doc. Ing. Josef Brčák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Analýza podnikové kultury firmy E-plus" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce
Ing. Romanu Svobodovi, Ph. D. za odborné konzultace a cenné rady při zpracování mé
bakalářské práce. Poděkování patří i mému otci a rodině za podporu během studia.

Analýza podnikové kultury firmy E-plus

Souhrn

Předmětem bakalářské práce je problematika podnikové kultury a strategie firmy. Teoretická část se zabývá podstatou podnikové kultury, prvky a strukturou podnikové kultury. V návaznosti pak charakterizuje jednotlivé typy podnikových kultur a druhy diagnostických metod. Poukazuje na skutečnost nutnosti změn a následné varianty procesů změn podnikové kultury. Jsou zmiňovány historické souvislosti a změny názorů v čase. Teoretické poznatky jsou dále využity v analýze konkrétní podnikové kultury. V praktické části jsou uvedeny základní informace podniku z historie i současnosti. Dále analýza současného stavu podnikové kultury je doplněna o poznatky získané dotazníkovým šetřením. Analýza byla realizována v podniku působícím v elektrotechnickém oboru.

Klíčová slova: Podniková kultura, organizační kultura, management, firma, zaměstnanec

The Analysis of Corporate Culture of the Company

E-plus

Summary

The subject of the Bachelor's thesis is organizational culture and company strategy. The theoretical part discusses the essence of organizational culture, its structure and elements. Furthermore, it describes each type of organizational culture and types of diagnostic methods, and emphasizes the need for changes and subsequent variants of organizational culture processes of change. Both the historical context and changes of opinions in time are mentioned. Theoretical findings are then used in the analysis of particular organizational culture. The practical part contains basic information about the company, its history and the present. In addition, the analysis of the current state of organizational culture is complemented by the findings obtained from a questionnaire survey. The analysis was carried out in a company operating on the electrical-technical market.

Keywords: Corporate culture, organizational culture, management, company, employee

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Pojem kultura a její význam.....	12
3.1.1 Podniková kultura	13
3.1.2 Prvky firemní kultury.....	14
3.1.3 Struktura podnikové kultury	17
3.2 Obsah firemní kultury	17
3.2.1 Zdroj firemní kultury	17
3.2.2 Vznik firemní kultury	19
3.2.3 Jednotlivec a kultura	19
3.3 Změna firemní kultury	20
3.3.1 Metoda D-V-Z	21
3.4 Podniková kultura a vliv na výkonnost podniku.....	22
3.5 Firemní kultura a strategie	23
3.5.1 Strategie analýzy	23
3.5.2 Formulace strategie	23
3.6 Typologie	24
3.6.1 Typologie Ch. Handy.....	24
3.6.2 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedy.....	26
3.6.3 Typologie R. E. Quinn	27
3.7 Metody diagnostiky.....	28
3.7.1 Kvalitativní	28
3.7.2 Kvantitativní	29
4 Vlastní práce	31
4.1 O firmě	31
4.1.1 Historie firmy.....	31
4.1.2 Organizační struktura.....	31
4.1.3 Vize a hodnoty podniku	32
4.1.4 Politika jakosti	32
4.1.5 Nábor a nástup do zaměstnání	33
4.2 Nová firemní kultura	34
4.3 Výzkum	34

4.3.1	Diagnostické metody	34
4.3.2	Etika výzkumu	34
4.4	Navrhované změny metodikou D-V-Z.....	40
4.4.1	Zásahy, harmonogram změn.....	41
5	Výsledky a diskuse	42
5.1	Nadšení pro práci, návrhy	42
5.2	Inovativnost, návrhy.....	43
6	Závěr.....	44
7	Seznam použitých zdrojů	45
8	Přílohy	47

Seznam obrázků

Obr. 1	Schémata firemních struktur Ch. Handy	25
Obr. 2	Typologie firemní kultury T. E. Deal a A. A. Kennedy	27
Obr. 3	Model soupeřících hodnot.....	28
Obr. 4	Profil organizační kultury OCAI	37
Obr. 5	Profil organizační kultury OCP	40

Seznam tabulek

Tab. 1	Vyhodnocení typologického dotazníku OCAI	36
Tab. 2	Vyhodnocení profilového dotazníku	39

1 Úvod

S tématem podniková kultura jsem se poprvé blíže seznámila v rámci práce ve studentské neziskové organizaci. Absolvovala jsem přednášky na toto téma a téma rozdílností podnikových kultur v jiných zemích. Téma jsem si vybrala pro jeho zásadní význam téměř ve všech oborech. Uchazeči o práci si mohou svou budoucí společnost, ve které budou zaměstnaní vybírat právě díky podnikové kultuře. Každý z nás má jiná očekávání a jiné představy o tom jak naše budoucí práce má vypadat. Proto hledáme společnost, s kterou aspoň do jisté míry sympatizujeme v hodnotách, kde nám atmosféra na pracovišti bude vlastní. V případě, že budeme vykonávat vedoucí pozici, je důležité podnikovou kulturu předávat našim podřízeným a nově přichozím pracovníkům. Sledováním cílů, hodnot a představ podniku dáme směr své nebo týmové práci. Tato problematika se týká nás všech, i když si to třeba neuvědomujeme. Je důležitá pro spokojenost zaměstnance, úspěšnost podniku a vše co se od toho odvíjí.

Prezentované téma více přiblíží praktická část, kde je hlavní myšlenkou zjistit v jakém rozsahu podniková kultura ovlivňuje chod malého podniku. Ve velkých společnostech je nutností a v dnešním tržním prostředí to zásadně ovlivní ukazatel prosperity. Ve středních a malých podnicích, však většinou podniková kultura není dostatečně prosazovaným tématem.

Vedoucí pracovníci by se měli problematikou řídicích procesů zabývat, nástrojem usnadnění by mohla být právě podniková kultura. Napomáhá snadnějším průběhům a realizaci procesu s následnou vyšší ekonomickou prosperitou podniku. Pozitivní účinky se však vyskytují, jen pokud obsah podnikové kultury je odrazem strategie podniku a filozofie firmy.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem teoretické části práce je popsat a vytvořit přehled základních pojmů vyskytujících se v oblasti podnikových kultur a všech důležitých faktorů ovlivňujících efektivitu a rozvoj organizace. Popsání vlivu podnikové kultury na fungování a výkonnosti. Vysvětlení pojmů, vztahů mezi nimi a vzájemnými souvislostmi s následným využitím v praktické části této práce.

Cílem praktické části práce je analyzovat podnikovou kulturu organizace E-plus.

2.2 Metodika

Analýza podnikové kultury zahrnovala studium vnitropodnikových dokumentů, kvantitativní metodu formou typologického dotazníku OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), srovnáním současné kultury s kulturou žádoucí pomocí metody OCP (Organizational Culture Profile), využitím kvalitativní diagnostické metody zúčastněného pozorování s následným využitím a utříděním zjištěných informací pomocí analýzy SWOT. Na závěr jsou zhodnoceny všechny důležité a ovlivňující aspekty. Z nejzávažnějších jsou vyvozeny a navrženy reálné změny podnikové kultury.

Sběr dat probíhal během mého pracovního působení v podniku E-plus po dobu tří měsíců v letním období roku 2015. Pracovní náplní byla především administrativa, kontrola správnosti dokumentů, archivace a podobně. Byla jsem v kolektivu zaměstnanců podniku po celou pracovní dobu a účastnila jsem se denních schůzí. Prostředí firmy E-plus je mi známé, v předchozích letech jsem zde absolvovala letní praxi.

Společnost, kterou se budu zabývat v praktické části práce, působí v oboru energetiky od svého založení v roce 1992. Zabývá se elektromontáží, výstavbou fotovoltaických elektráren, opravami silnoproudých i slaboproudých staveb a zařízení. Areál společnosti se nachází v Karlových Varech.

3 Teoretická východiska

3.1 Pojem kultura a její význam

Podnik chápeme jako sociální systém, výrobní systém a je součástí jistého typu systému kulturního. Kultura určuje vnitřní řád, atmosféru, charakter a ducha celého podniku. (Šigut, 2004, s. 9–10)

Termíny podniková, firemní nebo také organizační kultura jsou synonyma. Pojem kultura lze charakterizovat různými definicemi. O jednotnou definici se snažilo mnoho badatelů, ale nikdy nebyli jednotní. Je více směrů chápání pojmu podniková kultura, dle směru a vědeckého oboru. Lišily se především s autorovou vědní disciplínou. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 17) Náznaky zkoumání této problematiky bychom našli již v 50. letech. Někteří v 80. letech vzali inspiraci z oboru managementu a teorie podnikání, oboru sociologie, antropologie atd. (Brooks, 2003, s. 219)

Sociologický pohled hovoří o tzv. sociálním klimatu podniku. To je soubor všech sociálních stránek organizace. Sociologický přístup se vyznačuje soustředěním se na explicitní kulturní vzory. Kde důležitými systémy lze přiznat systémy hodnot, norem a názorů. (Šigut, 2004, s. 10)

Antropologický přístup je například chápán jako deskriptivní a převážné uplatnění je pozorování. Nebo také vědní disciplína psychologie, se zajímá o termín kultura a jeho vysvětlení. Zabývá se především souvislostmi kultury a jednotlivce. Nepozoruje kulturu samotnou, ale její projevy. Jsou to tedy projevy jednotlivců a vlivů, které tyto projevy ovlivňují. Lze tedy říct, že termín kultura se nedá definovat jednotně a pouze pro jeden vědní obor.

Tato disciplína má prapůvod v nauce o lidském chování, jako je již zmiňovaná psychologie a sociologie. Ale také by bylo možné konstatovat, že má mnoho společného s oborem a zkoumáním managementu. Zabývá se složitostí lidského chování v prostředí podniků. (Lukášová, 2010, s. 12)

3.1.1 Podniková kultura

Na začátku stojí akademici Peterse, Waterman, Deal, Kennedy a Kanterová v období mezi 70. a 80. léty 20. století. Deal a Kennedy pojednávají ve svých studiích o příznivých účincích na výkon organizace. Myšlenkou byla jednoduchá silná kultura s neformálním systémem, který motivuje lidi k lepším výsledkům a také aby sami měli dobrý pocit ze své práce. Byl to návrat k myšlenkám prvních a začínajících Američanů v průmyslu a forma odezvy na japonský ekonomický vzestup, kterým Amerika utrpěla. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 20) Byli soustředěni jen na americké vysoce postavené pozice, stejně tak jako jejich výzkumy a zaměřili se na americké podniky. Dalším významným jménem je Schein, který přišel s rozdělením kultury do tří stupňů: **Předpoklady a zřejmé názory, Hodnoty a Chování.**

Předpoklady a zřejmé názory především zástupců významnějších pozic v podniku ovlivňují názory mnohých dalších. Hodnoty jsou formovány úrovní předchozí. Třetí stupeň Chování se projevuje sám o sobě v chování. Celý názor dává statickou tvář firemní kultuře.

Se strukturovaným pohledem přišel Charles Handy ke konci 80. let. Rozdělil kulturu do čtyř druhů dle velikosti podniku a strukturálním uspořádáním: Mocenská, Úkolová, Funkční a Osobní kultura Tyto typy kultur nejsou striktně dány i autor přiznává určité aspekty ovlivňující chod a tedy i typ jednotlivých kultur. (Brooks, 2003, s. 221)

Miles a Snow rozdělují podnikové kultury dle „strategických vyhlídek“. Můžeme je dělit dle stupně konzervativního jednání. Tento náhled na věc je, ale poněkud omezený, spojuje pojmy kultura a organizační strategie. To může přehlížet jakoukoliv originální kulturu firmy nebo jakékoliv jedinečné prvky složitěho systému.

Z historie změn podnikových kultur můžeme zmínit Peterse a Watermana působících a publikujících v 80. letech minulého století. Ve zkratce si vybrali „úspěšné“ firmy a posuzovali, tedy spíše připisovali zásluhy úspěchů jejich silným a dobře strukturovaným kulturám. Drželi se myšlenky, že výkon a podniková kultura jdou ruku v ruce. Za to sklidili i úspěchy i velkou kritiku. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 20) Další kdo přišel, byli Denison, Meyer a Zucker všichni na

rozhraní 80. a 90. let, s hlavní myšlenkou, která vyvrací názor jejich předchůdců. Shodují se na názorech o vztahu kultury a výkonu. Vztah není lineární.

Kanterová v roce 1983 přišla s jednoduchým dělením do dvou skupin, segmentační a integrační kultura. Rozděleny byly podle hlavních rysů. Segmentační má pro příklad tyto: neexperimentuje, problémy vidí v úzké souvislosti, struktura je rozdělená do oddělení a někdy i pracují proti sobě, je založená na jasných systémech a postupech. Na druhou stranu kultura integrační má většinu protikladných znaků. Pro zmínku několik z nich: otevřená novým nápadům a řešením, struktury jsou maticové nebo práce týmová, problémy vidí v souvislostech, experimentuje. (Brooks, 2003, s. 226)

3.1.2 Prvky firemní kultury

Prvky jsou nejjednodušší strukturální části, které jsou komponenty každého kulturního procesu. Dělení není opět jednotné, ale většina autorů se shoduje na těchto: artefakty, základní přesvědčení, hodnoty, postoje, normy chování. (Lukášová, 2010, s. 18)

Artefakty

Artefakty jsou prvky označující vnější manifestace, které bychom dále mohli dělit na materiální a nemateriální. Pro představu materiálními označujeme architektonické prostory a zařízení podniku, produkty jako výsledný produkt podniku, nebo také prospekty dané firmy. Označením nemateriální artefakty bychom mohli pojmenovat mluvu, historky, mýty, hrdiny, zvyky, rituály a někdy by bylo možné se dočíst i symboly.

Mluva je přímo spjata s hodnotami podniku, formálností vztahů, vnitropodnikovou organizací a porozuměním. Dorozumění přidává na emocionálním klidu naopak při nedorozumění nebo vyložení si jednoho pojmu různými způsoby může způsobit problémy uvnitř podniku a často způsobí rozdělení do subkultur.

Historky a mýty. Historky jsou příběhy, které se staly a jsou poněkud poupravené nástroje předávání firemní kultury. Jsou velice výhodnými nástroji předávání hodnot, nebo indikátorem firemní kultury z mnoha prostých důvodů a těmi mohou být: snadno si je zapamatujeme a lákavá forma. Mýty se liší od historek svým původem. Historky vycházejí z pravdivých událostí, zato mýty jsou smyšlené

a lidmi jsou tvořeny většinou kvůli jednoduché a prosté potřebě v něco věřit nebo odůvodnit nemorální či nespravedlivé jednání. Vysvětlení mzdových rozdílů či výsad různých pracovních pozic. Reálně tomu tak nemusí být, ale udržuje to jakousi rovnováhu a klid.

Zvyky, ceremoniály a rituály. Napomáhají fungování a stabilitě podnikového prostředí. Zvyky mohou být rozličného ražení a to například: oslava narozenin, vánoční večírek, dárky při odchodu do důchodu, mimořádné porady při problémech a mnoho dalších. Rituály mají svojí symboliku. Rituály jsou zdravení spolupracovníku nebo nadřízených určitým způsobem, hlasování na schůzích, měsíční zprávy s informacemi shrnujícími důležité informace o situaci oddělení. Ceremoniály neboli oslavy firemních kultur jsou důkladně připravené oslavy dosažených výsledků, oslavy hrdinů.

Hrdinové jsou prakticky personalizace vyznávaných hodnot dané organizace. Slouží k ukázce vzorového chování zaměstnance, motivace zaměstnanců, prezentace vnějšímu světu, ukazuje možnosti a dosažitelnost úspěchů. Jsou dva druhy hrdinů, prvním je situační hrdina a druhý typ se hrdinou již narodí. Hrdinové, kteří se rodí, byly velká jména jako Henry Ford nebo třeba Tomáš Baťa, některé jména hrdinů se tvoří i několik generací a tvoří se legendy o vizionářích. Prvním tedy situačním typem hrdinů jsou hrdinové dne, týdne či roku, často pojmenováno zaměstnanec týdne či roku, prodejce měsíce. Ale není vždy vhodné tvořit nebo podporovat oslavy hrdinů. Mohlo by se stát, že je vybrána nevhodná osoba a bude spíše demotivovat ostatní zaměstnance. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22–26)

Základní přesvědčení

Základní přesvědčení jsou zafixované pravdy uvnitř nás o fungování reality. Lidé to vnímají jako něco nezpochybnitelného a samozřejmého. Je to tak hluboko zakořeněno v nás, že je i nemístné o pravdivosti Základního přesvědčení vůbec diskutovat. Diskutováním o pravdivosti dosahujeme jen tzv. emoční destabilizaci. Zdrojem Základního přesvědčení jsou opakované činnosti či úspěšné řešení daného problému. Pokud něco funguje opakovaně, lidé tomu začnou věřit a nenapadá nás tento proces zpochybňovat. Stává se to skutečností. (Lukášová, 2010, s. 19)

Hodnoty a Postoje

Hodnota je prvek, kterému skupina či jednotlivec dává velkou důležitost. Hodnoty bychom mohli brát, jako obecné preference, jenž ovlivňují rozhodovací proces organizace, skupin či jednotlivců. Hodnoty ovlivňují a formují stanoviska lidí v organizaci, zdali jsou věci špatné, dobré nebo přijatelné, nepřijatelné. Systém hodnot organizace je soubor, jemuž náleží význam v organizaci jako celku, v hodnotovém individuálním systému záleží pouze na významných hodnotách každého jedince. Firemní hodnota může být: dobrá spolupráce, ochrana životního prostředí, spokojení zaměstnanci nebo zákazníci. (Lukášová, 2010, s. 21–22) Podniky, které mají dané přesné formulace hodnot, je zakomponují ve většině případů do své filozofie či jiných vnitřních podnikových materiálů. Často bývají klíčové hodnoty zaznamenány v etickém kodexu organizace. Mohou být prezentovány veřejnosti nebo jen některé z nich. Například pro tvorbu image organizace, to neznamena, že jsou pravdivé. (Blažek, Šafrová Drášilová, 2013, s. 138)

Postoje jsou vztahy vůči specifické osobě, problému nebo předmětu. Výsledky hodnocení jsou postoje. Termín Postoj akademici dělí na tři části: kognitivní, afektivní, konativní. Kognitivní části můžeme chápat jako názory ve spojitosti s předmětem postoje. Afektivní se váže k emocím jedince, skupiny či organizace. Konativní jsou dispozice k jednání. (Lukášová, 2010, s. 21–22)

Normy chování

Normy chování jsou nepsané zásady chování při specifických situacích, které jsou akceptovány. Jsou neformální zásady s citovým charakterem v každé skupině, které jsou neformálně dodržovány, a skupina na ně reaguje. Jsou negativními i pozitivními ovlivněními efektivitu práce. Mohou se týkat rozličných aspektů týkajících se pracovní činnosti, jako jsou například: kvalita a rychlost práce, péče a jednání s klienty. Nebo týkajících se komunikace ve skupině či dresscode. Skupinové normy mohou mít ohromný každodenní význam pro organizaci. Ovlivňuje a udává hranice negativního a nepřijatelného chování a nahrazuje pokyny nadřízeného či nutnost tzv. psaných pravidel. (Lukášová, 2010, s. 22)

3.1.3 Struktura podnikové kultury

Nejpoužívanější rozdělení je podle Edgara Scheina. Rozděluje strukturu firemní kulturu do tří rovin. Artefakty, je nejvyšší a snadno viditelná rovina pro vnější svět. Hodnoty a normy chování je rovina druhá, částečně viditelná a ovlivnitelná. V porovnání s první vrstvou jí nemůžeme snadno vnímat, jen zprostředkovaně. Poslední a nejnižší vrstva je Základní přesvědčení. Kde je část nevědomá, myšlenky a názory naprosto zaryté v nás. (Lukášová, 2010, s. 26)

3.2 Obsah firemní kultury

Nashromážděné zkušenosti, které nalezneme v chování a emocionálních projevech zaměstnanců a to jak uvnitř podniku, tak navenek. Síla kultury znamená, jak moc jsou dodržovány nebo sdíleny hodnoty a myšlenky firemní kultury. Pokud je na vysoké úrovni sdílena jedná se o silnou a vlivnou podnikovou kulturu, která dokáže zásadně ovlivňovat fungování organizace. Ve větších podnicích může docházet k rozdělování do menších celků s odlišnými kulturami tzv. subkultury. Do jednotlivých subkultur se dělili zaměstnanci z různých důvodů: vzdálenost mezi odděleními, osobnosti pracovníků, hierarchie v podniku. Subkultury mohou působit negativně především ve slabých kulturách. Ale i v silných kulturách můžeme nalézt dělení do subkultur. (Lukášová, 2010, s. 32)

3.2.1 Zdroj firemní kultury

Dopady ovlivňující obsah a sílu firemní kultury jsou například: prostředí, vlastník či manažer, národní kultura, velikost organizace, stáří organizace, používané technologické prvky. Dalšími vlivy na zdroj firemní kultury jsou typy struktury organizace, systémy řízení, metoda vedení lidí.

Struktura organizace, nebo také hierarchie ovlivňuje míru vlivu jednotlivců a chod organizace. Systém řízení, které jsou uplatňovány v organizaci jako například metody kontroly, metody vzdělávání, ohodnocování a metody odměn. (Lukášová, 2010, s. 33)

Národní kultura

Národní kultura je to co se učíme od narození a co nás celý život ovlivňuje, tzv. „naprogramování“ a to se promítá i do našeho chování v zaměstnání či

v běžném životě. Jsme ovlivňováni sociálními styky, kterými je většina našeho života zaplněna. Nejdůležitější je tzv. sociální interakce a její důležitá část sociální percepce. Zjednodušeně je pro nás důležité vnímání lidí či skupin a proces předávání informací. (Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 9)

Cizí kultury nebo rozdíly mezi národními kulturami jsou stále aktuálním tématem, i když v dnešní době jsou rozdíly daleko menší, než tomu bývalo v minulosti. Je důležité cizí kulturu znát, pokud naše organizace obchoduje se zahraničím, nebo má vlastní pobočku v cizí zemi. Je také dobré mít určitou sebereflexi a znát svojí národní kulturu.

Porovnání české a německé kultury se značně liší, i přestože máme společné hranice. K největším rozporům dochází v tématech: organizovanost versus improvizace, spolupráce a sociální vztahy nebo informace sdělené v kontextu. (Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 50–92)

Vliv zakladatele

Vliv zakladatele je nezaměnitelný. Zakladatele mívají přesné představy a cíle při zakládání firmy. Nejsilnější vliv je v počátcích fungování podniku, kdy je třeba přesvědčit tým lidí ke spolupráci nebo investování. Je třeba dát dohromady tým lidí, kteří budou sdílet stejné hodnoty. Všechna řešení a postupy jsou otestovány až v praxi. Poté jsou přijaty a postupně se stávají Základními přesvědčeními a kultura se tímto způsobem předává. Pokud zakladatel nepoukazuje na žádné správné způsoby řešení, zaměstnanci si začnou hledat jiného „vůdce“. I ve firmách delší existence se můžeme setkat se silným „vůdcem“. Zaměstnanci si často osvojují hodnoty úspěšného vůdce, často jsou zdrojem image nebo symbolem celé firmy. (Lukášová, 2010, s. 34)

Velikost firmy a technologie

Velikost a stáří firmy je další důležitý vliv, je spojen s životními fázemi firmy nebo také krizemi. Fáze vývoje zahrnují specifické činnosti související s fungováním a rozšiřováním firmy. První fází je Počáteční fáze, kdy se firma snaží prosadit nebo přizpůsobit trhu, improvizace. Střední věk je druhou fází, kdy je snaha o stabilitu či růst, jasná pravidla a struktury. Třetí fází je Zralost, kdy je typická stabilita, uchování minulosti v paměti, udržování obnovy v chodu nebo zánik.

Technologie ovlivňuje nejrůznější aspekty fungování organizace. Pracovní proces může mít vliv na typ komunikace kolegů v práci nebo i se zákazníky. (Lukášová, 2010, s. 35–36)

Systém řízení, vedení lidí

Přístup k řízení podniku je měkký nebo tvrdý. Manažerské řízení patří k měkkým postupům řízení. (Vláčil a kol., 1997, s. 17) Díky kultuře mohou manažeři mít velkou moc, což může značně ovlivňovat stabilitu celé společnosti, a to i v dobrém slova smyslu. Ale často nastávají problémy v nesourodosti kultury se systémem řízení. Důvody vzniku těchto komplikací jsou často, že celý systém je přejet z jiné organizace, kde se osvědčil. Nebo může nastat stav bez komunikace mezi manažerskými týmy. V realitě nelze dosáhnout ideálního stavu vyladění mezi kulturou a systémem řízení. Nejlepší možností je si uvědomit nesoulad a preventivně udržovat malými zásahy. (Müller, Bujna a kol., 2013, s. 149–151)

3.2.2 Vznik firemní kultury

Faktory vzniku a změn podnikové kultury jsou: faktory okolního prostředí, základní faktory, faktory managementu. (Müller, Bujna a kol., 2013, s. 17–19)

Vznik firemní kultury dává proces učení za pomoci dvou základních procesů. Těmi jsou podle Scheina, pozitivní posilování a redukce úzkosti. První a zásadní proces učení redukce úzkosti, se rozumí nejistota a tím vzniklá úzkost zaměstnanců. To by mohlo nastat při absenci řešení problému v podniku. Nepříjemná situace, bez návodu jak řešit konkrétní problém, vzniká u zaměstnance stres a pocit úzkosti. Druhý mechanismus je pozitivní posilování, opakování osvědčených postupů a řešení problémů.

Nemělo by docházet k častým změnám ve vedoucích pozicích, předejde to oslabování kultury. Je důležité, aby pracovníci měli možnost se učit společně a utvrzovat podnikovou kulturu. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 37)

3.2.3 Jednotlivec a kultura

Každý nově příchozí zaměstnanec se začne učit firemní kultuře. Často jsou vybíráni zaměstnanci podle shodnosti s již existující kulturou. V případě učení se kultury s předstihem se bavíme o předvolbě nebo anticipační socializaci. V menších organizacích se spoléhá na individuální přizpůsobivost nebo osobnímu přístupu,

formou dotazu, pokoušení či chyb. Velké podniky mají propracované systémy. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 37–39)

V případě anticipační socializace je celý proces začleňování a seznamování rychlejší. Podle Browna jsou možné čtyři typy vztahu ke kultuře: jednoznačné dodržování, nucené dodržování, utajené nedodržování a otevřené nedodržování.

Firemní kultura existuje prostřednictvím jednotlivců, ale má nadindividuální povahu. Vymezuje prostor pro jednotlivce a udává prostor k prosazování ekonomických, profesních či mocenských zájmů. (Blažek, Šafrová Drášilová, 2013, s. 137)

3.3 Změna firemní kultury

Kombinace ve změnách kulturálních, systémových a personálních. Změna je dlouhodobým procesem sociálního učení. (Šigut, 2004, s. 42)

Například model podle Dobsona se tímto řídí, který s touto myšlenkou přišel na přelomu 80. a 90. let minulého století. Vychází z čtyřstupňového přístupu, které bychom mohli pojmenovat politickým přijímáním, reorganizace a restrukturalizace, účinné sdělování hodnot a systémové změny. Do prvního stupně bychom mohli zařadit propouštění nebo naopak přijetí pracovníků, pro dosažení jiných složení pracovních sil. Takové změny byly podle Dobsona praktikovány pouze z těch nejvyšších postů a nebyly přirozené, ale nucené. Podobné smýšlení měli i Cummings a Huse, kteří tento model šířeji rozpracovali. Rozšíření se například týká použití symbolického chování a jazyka. Oba tyto modely byly kritizovány a modely jak správně na změnu firemní kultury se rozcházely i po důkazech empirických výzkumů.

Názory se lišily i v době potřebnou pro změnu kultury a to řádově. Dohledala jsem názor i patnácti let a druhým extrémem je pouhý rok. Pouhý rok se ale přisuzuje méně odborným názorům a modelům. Při rozhodování o změnách je třeba zvažovat, jak by mohla stávající kultura podpořit kulturu novou. Nová kultura začne fungovat až poté co zaměstnanci změnu přijmou a budou se jí řídit, i když se nikdo „nedívá“. S podobným přístupem je možné zrychlit celý proces změny. (Müller, Bujna a kol., 2013, s. 95)

Pettigrew v devadesátých letech přišel se sedmi důvody, proč je těžké měnit stávající podnikovou kulturu: 1. úrovně, 2. všudypřítomnost, 3. implicitnost,

4. socializace, 5. političnost, 6. pluralita, 7. vzájemnost, závislost. Ale mimo návodu jak na to nejít, přišel také s třinácti nápady k úspěšnějším změnám. V podstatě jsou dva speciálně vyčlenění pracovníci z oddělení lidských zdrojů, kteří se starají o udržování, rozšiřování podnikové kultury nebo také vštípení potřebných hodnot. A toho lze dosáhnout různými způsoby od školicích činností přes systémové odměny až po tzv. prvek symbolismu. Zaměstnanci, kteří svojí práci odvádějí velice dobře v jedné z námi sledovaných činností, se stanou hrdiny nebo jsou oceněni před ostatními. Tím lze vštípit námi požadované hodnoty i ostatním velice nenásilným způsobem.

Podle názorů Wilsona jsou nejdůležitější poznávací procesy, které ovlivňují každého jednotlivce zvláště na pracovišti, ale poté i celý kolektiv společné, přijímání nové kultury a nových hodnot. V opačném případě odpor vůči změnám. Důležité jsou symboly, které najdeme v organizaci a významy, které jim přikládáme. A ty ovlivňují každého a tvoří kolektivní přesvědčení. (Brooks, 2003, s. 229)

Isabella soudí, že názory se liší v průběhu celého procesu změny. Proces rozdělila do čtyř fází tzv. vývojového výkladu procesu změny. Proces začíná fází Očekávání, následuje Schválení, Vyvrcholení a poslední fáze jsou Následky. Pracovníci se snaží chápat změny v průběhu a vyvozovat závěry, co pro ně osobně celá tato změna bude znamenat v budoucnu. Berou informace ze všech organizačních procesů i událostí a to minulých i současných. Proto by manažeři měli dávat pozor na změny, ale i na symboliku změn, které mohou negativně ovlivňovat názory pracovníků a jejich případné následky. (Brooks, 2003, s. 231)

Je třeba i zmínit, že existují odborníci, kteří zastávají názor neměnit a nezasahovat do firemní kultury. Jsou dva protichůdné názory, jestli tzv. podnik kulturu „má“ či „je“ kulturou a od toho se odvíjí dva naprosto protichůdné názory, z kterých se odvíjí třetí proud, ten volí kompromis. (Šigut, 2004, s. 43)

3.3.1 Metoda D–V–Z

Metodika Diagnostika–Vize–Zásahy je nástrojem uskutečnění změny. Je zřejmé z názvu, že se skládá ze tří etap:

Diagnostika

V první fázi si zaznamenáme základní prvky současné hodnoty, typ kultury, homogenitu kultury, dělení do subkultur, informace získáváme z podnikových dokumentů, pozorováním a dotazováním

Vize posunu

Obsahem druhé etapy je formulace strategie dle žádoucích cílů. Zde postavíme proti sobě současnou a žádoucí kulturu.

Zásahy

Jedná se o postup rozdělen do šesti nejzákladnějších kroků k docílení změny.

1. Specifický zásah
2. Podpůrná kampaň
3. Příprava klíčových sil
4. Realizace programů zásahu
5. Monitorování úspěchů a posilování strategicky potřebné kultury
6. Úsilí o důvěru a porozumění (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 83–92)

3.4 Podniková kultura a vliv na výkonnost podniku

Vliv podnikové kultury závisí na síle kultury a obsahu kultury. Obsah kultury má dva efekty na výkonnost podniku: aktivuje pracovníky v souvislosti na daných hodnotách a normách chování, směřuje k jejich naplňování.

Silná firemní kultura se vyznačuje: harmonií ve vnímání a smýšlení zaměstnanců, usměrňuje chování zaměstnanců, sdílení společných hodnot a cílů. Harmonie ve vnímání a smýšlení zaměstnanců omezuje konflikty mezi zaměstnanci, což zrychluje procesy rozhodování a samotné realizace projektů. Usměrnování chování zaměstnanců má za následek „psychologické sankce“, což by se dalo označit jako neformální způsob kontroly. Díky níž se snižuje potřeba budování formálních forem kontroly, které všeobecně snižují motivaci a kreativitu. Sdílení hodnot a cílů je synonymem loajality, pocitu sounáležitosti s organizací. Je prostředkem k motivaci a pozitivnímu postoji k spolupráci.

Nevýhody silné firemní kultury, ale vede k uzavřenosti. Vzbuzuje pocit, že není potřeba žádné změny, protože to co fungovalo v minulosti, musí fungovat i nadále. Vzniká určitá arogance a škodí organizaci ve smyslu ekonomické výkonnosti.

Vhodnost obsahu podnikové kultury lze posuzovat podle plnění či neplnění těchto požadavků: podpora angažovanosti zaměstnanců, adaptivnost kultury, manažerské praktiky jsou v souladu s firemní kulturou

Výkonnost firmy je ovlivněna vzájemným souzněním obsahu a síly kultury. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 51–58)

3.5 Firemní kultura a strategie

Prvky strategie jsou: strategické analýzy a formulace strategie. Za strategii považujeme směr, který udává dlouhodobější proces sjednocující cíle, hodnoty a aktivity podniku. Cílem tohoto počínu je větší spokojenost všech zainteresovaných stran. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 41–42)

3.5.1 Strategie analýzy

Strategie analýzy bychom mohli rozdělit na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Vnější analýza se zabývá příležitostmi a možnými hrozbami pro podnik. Makrookolí je prostředí, kde organizace funguje. Je ovlivňováno podmínkami politickými, technologickými, sociálními a ekonomickými. Všechny tyto vlivy nemá organizace možnost jakkoliv změnit. Mikrookolí je odvětví, v kterém podnik funguje. Tyto podmínky je podnik schopen ovlivňovat jako například konkurenční vliv. Vnitřní analýza navazuje na analýzu vnější. Měla by odhalit hlavní vnitřní zdroje a posoudit je s největší konkurencí. Vlastní zdroje bychom mohli rozdělit do skupin: hmotný, nehmotný, finanční a lidské zdroje.

Strategický potenciál zdrojů odvodíme s posouzením kvality unikátnosti našich zdrojů. Poté je důležité brát v potaz, jestli jsou zdroje zcela využité. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 42–44)

3.5.2 Formulace strategie

Vychází z výsledků strategické analýzy, z nichž se vybírá ideální strategie. Dále je nutné implementace v úrovni celopodnikové a jednotlivých oblastí. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 45) Dle Porterovy generické strategie jsou strategie podniku

úzce spjatý nebo se rovnají konkurenční strategii. Dvě hlavní skupiny strategií jsou strategie nízkých nákladů a strategie diferenciací.

Strategie nízkých nákladů představuje standardní kvalitu, kde je nutné sledovat technický rozvoj odvětví. Nákladová konkurenční výhoda je v momentu, kdy organizace je schopna dosahovat stejných zisků jako konkurence, ale s nižšími náklady.

Strategie diferenciací je založena na originalitě v jakémkoliv aspektu souvisejícím s výrobkem nebo službou s tím spojeny. V dnešních modelech konkurenčních výhod přibývá nová proměnná čas nebo rychlost. (Horová, Taušl Procházková, 2011, s. 75–76)

Dalšími strategiemi mohou být strategie focus, která se orientuje na užší spektrum trhu či zákazníků. Dalšími jsou strategie stability, strategie expanze, strategie omezení, strategie sanace.

Strategie mohou být vybírány podle nejrůznějších kritérií, v obecnějším rozdělení bychom udávali kritéria: vhodnosti, proveditelnosti, přijatelnosti. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 45–46)

3.6 Typologie

K zpřesnění a jistému zjednodušení složitosti reality podnikové kultury se používá typologie. Pomáhá vedoucím pracovníkům pochopit současnou firemní kulturu, aby organizace prosperovala v konkurenčním prostředí. Typologie je užitečným nástrojem pro pochopení složitosti a popsání firemní kultury. Je to velice komplikovaný jev a pro zaměstnance zvyková, často neuvědomovaná součást jejich práce. Základní rozdělení typologie ve vztahu k:

- Organizační kultury
- Vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí
- Tendenci v chování organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 75)

3.6.1 Typologie Ch. Handy

Navazuje na typologii Rogera Harrisona, která byla uveřejněna již v roce 1972. Popsal čtyři typy kultury dle preferovaného hlediska řízení: moc, role, výkon a podpora. (Vláčil a kol., 1997, s. 17–18)

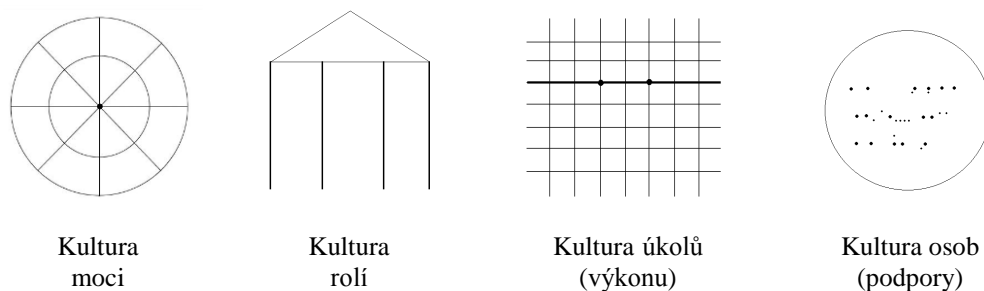
Kultura moci je charakteristická pro organizace s dominantním jedincem v centru celé organizace. Existuje jen málo pravidel a byrokracie, zásadní jsou znalosti vedoucího pracovníka. Kritéria hodnocení jsou jen dosažené výsledky. Je typickou ukázkou pro organizace malé velikosti nebo v rodinných podnicích nebo v oblasti financí.

Kultura výkonu nebo také kultura úkolů je zaměřená na plnění projektů. Faktor rolí je zde potlačen ve prospěch odbornosti a zkušeností pracovníků. Využívá se při potřebě pružnosti a přizpůsobivosti prostředí na trhu. Typickým příkladem jsou reklamní agentury.

Kultura podpory, též kultura osob je zaměřená na jednotlivce. Je to skupina jedinců, kteří se spojí za účelem sdílení nákladů, zařízení nebo administrativy. Z pravidla to bývá u profesí, jako jsou doktoři, právníci či architekti, kteří pracují samostatně. Tento vztah bývá partnerský s žádným hlavním nebo dominantním členem.

Kultura rolí je kulturou s pevně danými pravidla, postupy a normy. Pro tuto strukturu je charakteristické schéma řeckého chrámu, kde vrchní část je nejvyšší vedení firmy. Kde síla je v pevných pilířích představující jednotlivé specializace a funkce. Lze toho využít v stálém prostředí s větší mírou předvídatelnosti. Mohli bychom se s tím setkat ve státní správě, armádě. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 76–78)

Obr. 1 Schémata firemních struktur Ch. Handy



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 100

3.6.2 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedy

Autoři přišli s dělením kultur do čtyř skupin. K tomuto dělení dospěli po prostudování stovek firem a jsou děleny dle hledisek: rychlost zpětné vazby ze strany trhu a míra rizika. Skupiny dle této typologie jsou kultura „drsných hochů“, kultura „tvrdé práce“, kultura „sázky na budoucnost“ a „procesní kultura“. Kultura **drsných hochů** je kulturou individualistů. Dle hledisek dělení podstupují vysoké riziko s potřebou rychlosti na zpětnou vazbu trhu. V této kultuře jsou chyby nepřipustné, za to panuje ve firmách tohoto typu soupeření a neustálé napětí. Problémem je často „vyhoření“ pracovníků a vysoká fluktuace. Je to typičtější pro oblast podniku zábavního průmyslu.

Kultura **tvrdé práce** dle hledisek hodnocení má nízkou míru rizika s vysokou mírou rychlosti zpětné vazby trhu. Kultura se vyznačuje týmovou prací spojenou se „zábavou“ v zaměstnání. Hrdinové jsou nejčastěji nejlepší prodejci, nejvyšší prodejnost či množství vyrobených produktů. Je tomu tak u firem s tzv. „podomním prodejem“, podniky zaměřené na konzumenta jako jsou velké fastfoody. Styl této kultury by ale mohl vést k upřednostňování kvantity nad kvalitou.

Kultura **sázky na budoucnost** nese velkou míru rizika a pomalou zpětnou vazbu. Typickými rysy jsou respektování hierarchie, autorit a vzájemná spolupráce. Nejsou přípustné žádné chyby, firmy tohoto typu podnikají veliké kroky, na kterých je závislá celá budoucnost podniku.

Procesní kultura je ve firmách s nízkým rizikem a malou zpětnou vazbou trhu. Je zaměřenou na správný postup a přesnost a často chybí jasně rozpoznatelný úspěch. Základními kameny jsou striktní funkce a funkční kompetence, formálnost. Postavení je viditelné na první pohled i jen podle velikosti a vzhledu kanceláře. Povýšení je jedinou známkou úspěchu. Toto prostředí je typické ve spořitelnách, bankách či pro státní správu. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 79–82)

Obr. 2 Typologie firemní kultury T. E. Deal a A. A. Kennedy

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

Zdroj: Lukášová, 2010, s. 104

3.6.3 Typologie R. E. Quinn

Typologii rozpracoval Quinn a Cameron se svými spolupracovníky do diagnostického nástroje. Vychází z modelu soupeřících hodnot, dimenze modelu jsou: externí zaměření proti internímu, kontrola proti flexibilitě. Dimenze vymezují čtyři typy podnikové kultury.

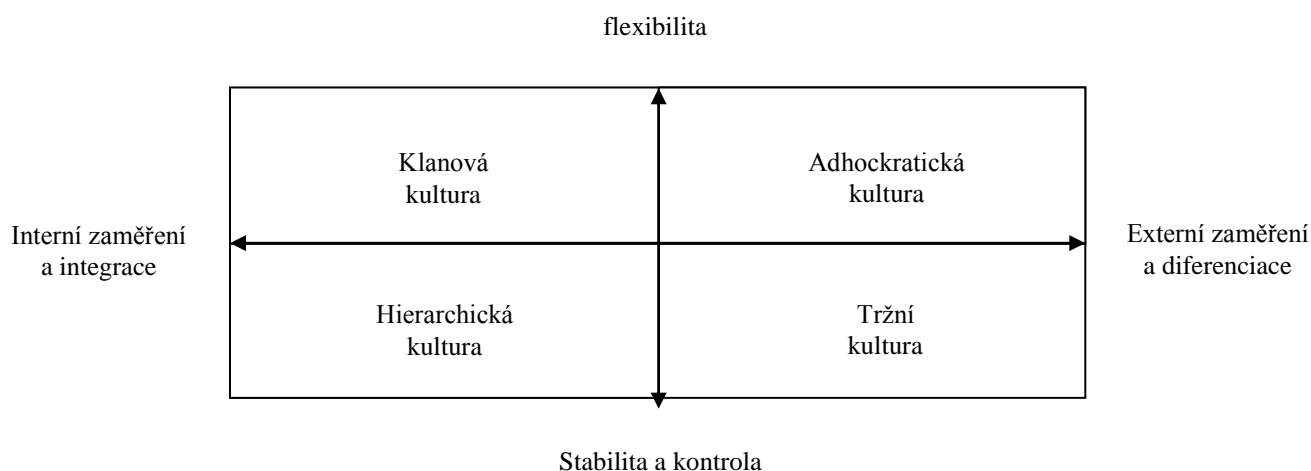
Adhokratická je charakteristická pracovníky vizionářského a inovátorského zaměření. Vedení podporuje tvořivost, individualitu a iniciativu. Úspěšnost se poměřuje mírou inovativnosti a schopností se přizpůsobovat nestálému trhu.

Vedoucími pracovníky v **hierarchické** kultuře jsou tzv. koordinátoři a organizátoři. Společnost přikládá význam hodnotám stability, dodržování pravidel a předpisů. Prostředí je standardizováno a dbá se na včasnost úkonů ve firmě a očekává je i od svých dodavatelů. Prioritou je efektivita a hladký chod podniku

V **tržní** kultuře vedoucí pracovníci motivují své lidi k soupeření a vysokým výkonům. Prioritami jsou lehce měřitelné cíle, postavení na trhu, konkurenční ceny. Společným jazykem je vítězství.

Prioritami **klanové** kultury jsou sdílené hodnoty, přátelská až rodinná atmosféra na pracovišti, týmová práce. Důležitými prvky jsou morální zásady, pracovní prostředí a loajalita. (Lukášová, 2010, s. 108–110)

Obr. 3 Model soupeřících hodnot



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 108

3.7 Metody diagnostiky

Diagnostika má za cíl objektivně popsat prvky již zažitých firemních kultur, pozorování vžitých představ a vyznávaných hodnot. Objektivní posouzení a zkoumání mnohdy docílíme jenom za pomoci externího odborníka. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 86)

Základní rozdělení diagnostiky je na kvantitativní a kvalitativní. V minulosti byli názory vědců nejednoznačné, který druh diagnostiky je přesnější nebo pravdivěji vypovídá o dané kultuře. Dnes se vědci shodují, že každá z těchto dvou má své výhody, a proto doporučují je kombinovat, samozřejmě s přihlédnutím k cílům výzkumu. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 98–100)

3.7.1 Kvalitativní

Cílem kvalitativního výzkumu jsou informace o zkoumaném jevu. Odborník nestanovuje předem proměnné. Dotazované osoby mohou vypovídat, jak ony samy to vidí. To umožňuje odborníkovi pohlížet na jev z vnitřku. Tato možnost je vhodná pro vytvoření si základního přehledu. Nevýhodou tohoto druhu diagnostiky je sběr dat, jejich zpracování a nemožnost srovnání s konkurenčním podnikem. Metodami diagnostiky je pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů, projektivní metoda.

Pozorování

Formy pozorování jsou zúčastněné a nezúčastněné. Zúčastněné znamená, že pozorovatel je součástí chodu organizace a je členem kolektivu. Nezúčastněné je naprostým opakem. Pozorovatel se účastní jenom částečně nebo jen vybraných aktivit firmy jako jsou jednání se zákazníky nebo týdenní schůze zaměstnanců.

V obou případech mohou být pozorovány všechny známky firemní kultury.

Hlubkový rozhovor

Je předem zformulovaný a připravený, ale otázky se mohou přizpůsobovat situaci. Otázky se mění a snaží se například přijít na hodnoty vyznávané organizací. Velkou neznámou, ale zůstává, co jsou názory jednotlivců a co jsou hodnoty dané organizace.

Skupinový rozhovor

Je podobný hlubkovému rozhovoru. Nemá pevně dané otázky, ale využívá názory členů skupiny a vzájemné interakce mezi nimi. Je jednodušší rozlišit subjektivní názor jednoho člena od skupinových názorů. Komplikace mohou však přijít se zaznamenáváním celého rozhovoru. Je důležité zaznamenávat, co bylo řečeno, ale také jak a další aspekty rozhovoru.

Projektivní metoda

Dotazovanému je předložena situace či věta, kterou má dokončit. Důležitá je volba tohoto podmětu, měla by nám přinést požadovanou odpověď zkoumané oblasti, ale na druhou stranu dotazovaný by měl mít prostor vlastnímu pojetí a odpovědi.

Analýza dokumentů

Zahrnuje všechny dokumenty firmy, jako jsou záznamy pořízené na poradách, pohovory v průběhu zaměstnání či výroční zprávy. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 100–103)

3.7.2 Kvantitativní

Kvalitativní výzkum se zabývá kvantitativním výskytem daných znaků. Znaky nebo také proměnné jsou předem určeny. Nevýhodou je právě výběr proměnných. Dotazované osoby mají na výběr omezený počet odpovědí, a tudíž se ztrácí jejich

osobitý pohled na danou věc. Dvě základní metody jsou pozorování a dotazování. Dotazování pak dále můžeme rozdělovat na ústní a písemné.

Při pozorování by měly být připravené záznamové podklady s kategoriemi chování, které bychom mohli zjistit u dané organizace. Mohou sledovat četnost výskytu jevů, nebo jejich míru.

Obsah dotazníků je závislý na určených komponentech a oblasti zkoumání. Dotazník OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) má určené komponenty a oblasti zkoumání: dominantní rysy, způsob vedení, způsob řízení zaměstnanců, soudržnost, prioritní strategické faktory, kritéria úspěchu. V těchto oblastech bychom se měli držet při tvoření dotazníků. Lze z nich vyčíst základní hodnoty firemní kultury a je dokázán jejich vliv na efektivitu.

Dotazník OCP (Organizational Culture Profile) je zaměřen na zjišťování souladu mezi individuálními hodnotami jedince a hodnotami podniku, současné podnikové kultury a žádoucí kultury nebo hodnotami managementu a sdílenými hodnotami zaměstnanci. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 104–109)

4 Vlastní práce

4.1 O firmě

Podnik E-plus, z něhož budu čerpat je firma zaměřená na dodávky staveb hlavně pro energetiku, průmysl a státní správu. Zajišťuje rovněž stavby pro občanský sektor, obecní nebo městské úřady. Rozsah služeb se stále rozšiřuje. Společnost pracuje pro zákazníky, jakými jsou ČEZ, Mattoni, SEG, GA Energo, SAG a podobně.

Hlavními obory působení jsou elektromontáže, fotovoltaické elektrárny a opravy. Solární neboli fotovoltaické elektrárny dodává tzv. na klíč nebo jednotlivé části elektráren, od vyprojektování přes výstavbu až po údržbu elektrárny. Firma se podílela na realizaci jedné z největších fotovoltaických elektráren u nás. Realizace se nachází v Žabčicích u Brna a má výkon 5,6 MW. Což postačuje na pokrytí roční spotřeby elektřiny v 1500 domácnostech.

4.1.1 Historie firmy

Společnost E-plus byla založena roku 1992. Má jediného společníka a tím je zároveň jednatel firmy. Firma se od tohoto roku postupně rozšiřuje v počtu zaměstnanců i ve svých nabízených službách. Společnost sídlí v areálu s veškerým moderním technickým zázemím v Karlových Varech. Společnost převážně působí v Západočeském kraji.

4.1.2 Organizační struktura

Počet zaměstnanců se pohybuje do 25, podle množství projektů a fluktuace zaměstnanců. Tím vzniká organizační kultura poměrně „plochá“. V čele stojí jednatel firmy, který sjednává zakázky a plánuje harmonogram realizací projektů. Dále se zabývá ekonomickými hledisky a tvořením rozpočtů, předává dohodnuté zakázky k zpracování projektantovi, vede denní schůze zaměstnanců a pohovory s uchazeči o zaměstnání.

Přímými podřízenými jsou technik nákupu, technik výstavby, projektant, administrativní pracovník a asistent jednatele. Dále pod pravomoc technika výstavby spadají elektromontéři a asistent technika výstavby.

Technik nákupu zajišťuje objednávání a přebírání materiálu na sklad, dále vyjednávání s dodavatelem materiálů, vyřizování telefonátů, spravování vozového a strojového parku.

Hlavní pracovní náplň technika výstavby je nastudování projektu s následným rozvržením pracovních úkonů a zajištění potřebných povolení před samotným zahájením realizace projektu, následně zodpovídá za správnost procesu výstavby.

Každý den probíhá schůze, které se účastní všichni zaměstnanci firmy. Je vedena jednatelem firmy, kde hlavním cílem je přehled všech účastníků o stavu jednotlivých projektů, školení či přezkušování kvalifikací a zejména rozvržení denního plánu práce. Jsou zde řešeny problémy nebo jakékoliv připomínky. Po fázi shrnutí je často vedena formou diskuze. (Organizační řád, 2008)

V tomto oboru působení je nutné pravidelně proškolovat zaměstnance v oblastech bezpečnosti práce, práce ve výškách, práce pod napětím, technologické postupy na kabelových sítích vysokého napětí/nízkého napětí a v nových technologických postupech. (Evidence školení, 2015)

4.1.3 Vize a hodnoty podniku

Vize společnosti vychází ze své dosavadní pozice na trhu: „Usiluje o udržení si výsadního postavení v rámci regionu pro oblast energetiky v budoucích letech.“

Poslání společnosti neboli mise zní následovně: „Jsme montážní společnost, která poskytuje služby v oblasti energetiky průmyslu a občanské výstavby. Předními zákazníky společnosti jsou firmy z oblasti energetiky, stavebnictví, strojírenství a jiných průmyslových odvětví.“ (Příručka jakosti, 2008)

Hodnoty firmy nejsou zaznamenány ve vnitropodnikových dokumentech.

4.1.4 Politika jakosti

Vize politiky jakosti jsou realizace zakázek v očekávané jakosti a dle přání zákazníka při dodržování nezbytné efektivity výroby, snižování počtu reklamací a neshod, vytváření zaměstnancům lepší pracovní podmínky.

Cíle jakosti jsou stanoveny zpravidla na období jednoho až dvou let. Pracovníci jsou s cíli seznamováni minimálně jednou ročně.

Základní předsevzetí managementu jakosti jsou: vyšší spokojenost zákazníků, ztotožnění se s politikou a cíli jakosti, plnění legislativních požadavků, zlepšování v oblasti poskytování služeb a rozvoj společnosti.

Zákazníci očekávají: rychlý, odborný a jednoznačný přístup pro jednání zakázky a smlouvy, profesionální technické vybavení a vybavenost pracovníka pracovními pomůckami, rychlý a hladký průběh prací včetně souvisejících činností, spolehlivé řízení všech prací (včasné ukončení, vyřízení a předání souvisejících dokladů včetně závěrečné fakturace). (Příručka jakosti, 2008)

4.1.5 Nábor a nástup do zaměstnání

Při výběru nových pracovníků se dává přednost uchazečům s doporučením stávajících pracovníků společnosti. Při klasickém výběru uchazeče je praktikován ústní pohovor za účelem zjištění vlastností uchazeče a splnění odborných požadavků na poptávanou pozici.

Při nástupu do zaměstnání ihned obdrží Popis pracovní funkce, Zaškolovací plán a je přidělen zkušenému technikovi. Zaškolení pracovníka je ukončeno pohovorem s vedením firmy. Ze strany firmy proces zaškolení obsahuje dvě fáze. První fází je analýza potřeb výcviku pracovníků organizace a druhou je identifikace potřeb jednotlivých pracovníků, která je vedena formou partnerského pohovoru v rámci ročního hodnocení pracovníka. Výstupem je naplánování výcviku v rámci ročního plánu školení. Pro kontinuální zlepšování plánu školení je nutné po každém školení vyplnit arch Hodnocení školení. (Řízení lidských zdrojů, 2008)

U elektromontérů a projektantů je nutné mít odbornou způsobilost pracovníka v elektrotechnické oblasti podle vyhlášky č. 50/1978 Sb. Vyhláška stanoví stupeň odborné způsobilosti. Požadovaný stupeň odbornosti ve firmě E-plus na pozici elektromontér je v rozmezí § 5 až § 7, dle potřebné míry samostatnosti práce. Pro pracovníky samostatně projektující je požadované vysokoškolské vzdělání v oboru. Vysokoškolské vzdělání umožňuje samostatné projektování a řízení projektování podle § 10. V nejlepším případě by měl mít pracovník na pozici Technik výstavby § 6, s potřebou dohledu jiné osoby je však možné vykonávat práci s § 5. (Vyhláška č. 50/1978 Sb. O odborné způsobilosti v elektrotechnice, 1978)

4.2 Nová firemní kultura

Diagnostika firemní kultury je potřeba při situacích vývoje strategie, hledání příčin nízké výkonnosti firmy, plánované fúzi a podobně. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 98) V našem případě jde o hledání řešení pro vyšší efektivitu práce a celkovou analýzu firemní kultury. Tedy i nalezení cest k větší spokojenosti zaměstnanců firmy a celkovou stabilitu, v proměnlivém tržním prostředí.

Dosud vše bylo orientováno na spokojenost zákazníků, podpoře prosperity podniku, částečně také inovacím v rámci vybavení areálu.

4.3 Výzkum

Zdroje dat, o které se opírá celá kapitola Vlastní řešení:

- Vnitropodnikové dokumenty: příručka jakosti, webové stránky firmy, propagační materiály, evidence školení, postup řízení lidských zdrojů
- Kvalitativní metoda je uplatněna formou zúčastněného pozorování, následné využití informací v analýze SWOT
- Vyhodnocení typologického dotazníku OCAI

4.3.1 Diagnostické metody

- Hodnoty firemní kultury určené pomocí typologického dotazníku OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)
- Silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti vyhodnoceny analýzou SWOT
- Srovnání žádoucí podnikové kultury a kultury současné metodou OCP (Organizational Culture Profile)

4.3.2 Etika výzkumu

Výzkum proběhl se souhlasem jednatele společnosti, za předem daných podmínek. K spokojenosti obou stran i snížení rizika zneužití interních a citlivých informací. Rizikem se rozumí nepředávání poskytnutých informací a informací získaných v dotazníkových šetřeních třetím osobám. Dotazníky nebyly označovány jmény ani jinými osobními údaji. Po dokončení dotazování a zpracování dat byly dokumenty skartovány. SWOT analýza byla odsouhlasena jednatelem společnosti.

Dotazník OCAI

K stanovení základních, strategických hodnot a implicitních předpokladů společnosti bylo využito typologického dotazníku OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Kvantitativní metoda je zaměřena na strategické aspekty s návazností na výkonnost organizace.

Skupina oslovených pracovníků byla šestičlenná. Skládá se z pracovníků: technik nákupu, technik výstavby, jednatel, projektant, administrativní pracovník a asistent technika výstavby. Záměrně byla vybrána tato skupina pracovníků. Důvodem bylo místo vykonávání práce, pracovní dobu tráví v kancelářích v areálu firmy a každý z nich se podílí na rychlosti a efektivitě administrativní části projektů a zajištění potřebného materiálu k výstavbě. S druhou skupinou pracovníků se dostanou do styku během pracovního dne minimálně.

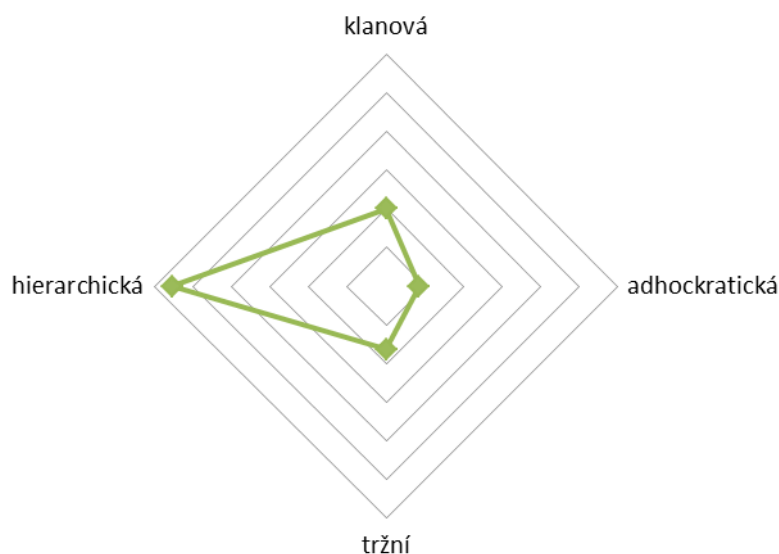
Tab. 1 Vyhodnocení typologického dotazníku OCAI

Kritéria úspěchu	Body	kultura
Organizace definuje úspěch jako rozvoj lidských zdrojů, týmovou práci, oddanost pracovníka a péči o lidi.	20	Klanová
Organizace definuje úspěch jako vlastnictví unikátního nebo nejnovějšího produktu. Je lídrem v oblasti výrobků a inovací	8,5	Adhokratická
Organizace definuje úspěch jako vítězství na trhu a předstížená konkurence. Klíčová je pro ni vedoucí pozice na trhu.	16,25	Tržní
Organizace definuje úspěch jako efektivnost. Rozhodující jsou pro ni spolehlivé dodávky, plynulost práce a výroba s nízkými náklady.	55,25	Hierarchická
Celkem	100	

Zdroj: Lukášová, 2010, s. 158

Mezi 4 otázky rozděleno 100 kladných bodů, vyhodnoceno aritmetickým průměrem. Z uvedených dotazníků vyplývá, že firma je managementem profilovaná jako „hierarchická“. Ve výsledcích se objevila neshoda na pozici s druhým nejvyšším hodnocení, ale všichni respondenti se shodli na prvním Kritériu úspěchu. Všichni přisoudili největší váhu hierarchické kultuře a to zřetelným rozdílem jak je vidět i z grafu.

Obr. 4 Profil Organizační Kultury OCAI



Kritéria efektivity podle autorů modelu jsou následující: účinnost, včasnost, hladké fungování. Typický vůdce pro tento typ kultury je koordinátor a organizátor.

SWOT analýza

Kvalitativní metodou diagnostiky je zvolená analýza SWOT, analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Analýza je určována z kvalitativní metody zúčastněného pozorování a informací vyplývajících z kvantitativní metody dotazníku OCAI a studiem vnitropodnikových materiálů.

Silné stránky:

- Kvalita práce
- Široká škála nabízených služeb
- Dobře zajištěný servis oprav
- Dlouholeté zkušenosti v oboru
- Perfektně proškolení elektromontéři
- Slušné jednání se zákazníky
- Pozitivní přístup k technickým inovacím
- Firemní zázemí
- Zpětná vazba od zákazníků, pro neustálé zlepšování služeb

Slabé stránky:

- Pomalé přizpůsobování stavu zaměstnanců, z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
- občasné zpoždění realizací projektů

Ohrožení:

- Nízké ceny konkurenčních firem
- Komplikovaná příprava na výběrová řízení (státní organizace)
- Dumpingové ceny konkurenčních projektů u výběrových řízení
- Závislost na gigantech (například ČEZ)
- Legislativní změny
- Zvýšení konkurenčního tlaku
- Platební nekázeň zákazníků

Příležitosti:

- Rozšíření portfolia partnerů a zákazníků
- Zahraniční trh
- Nové technologie
- Snadný přístup na nový trh
- Příznivé změny v legislativě

Profil Organizační Kultury OCP (Organizational Culture Profile)

Dotazník na zjištění souladu mezi individuálními hodnotami jedince a hodnotami organizace, respektive soulad mezi současným a žádoucím obsahem firemní kultury byl zvolen OCP neboli Profil Organizační Kultury. Autoři metody jsou O'Reilly, Chatman a Caldweel (1991). (Lukášová, 2010, s. 149–150)

Oslovená skupina respondentů byla stejně jako u předcházející metody šestičlenná. Použité hodnocení respondenty: minimální hodnota 0, maximální (souhlasná) hodnota 6.

Tab. 2 Vyhodnocení profilového dotazníku

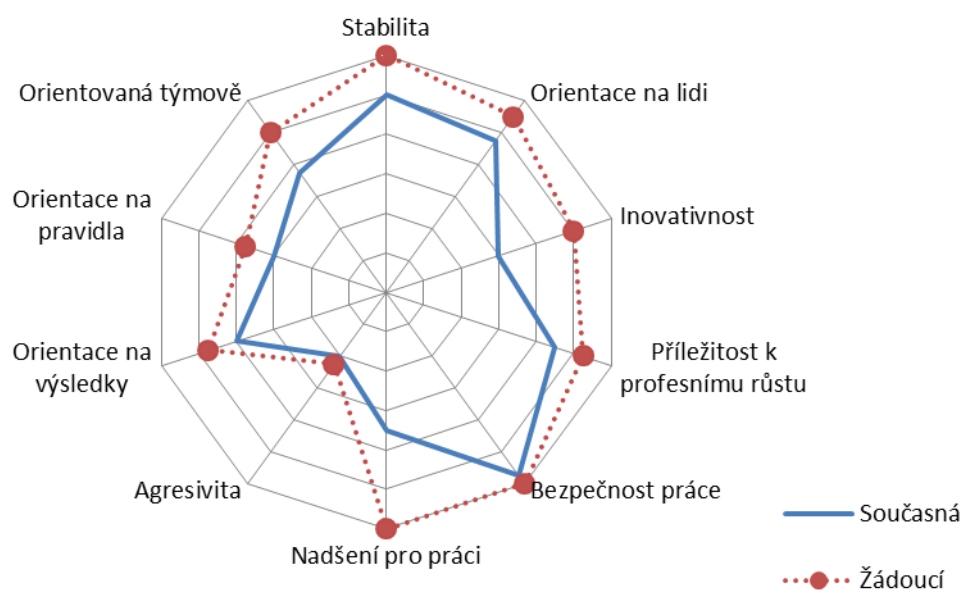
Orientace společnosti	Současná	Žádoucí
Stabilita	5	6
Orientace na lidi	4,75	5,5
Inovativnost	3	5
Příležitost k profesnímu růstu	4,5	5,25
Bezpečnost práce	5,75	6
Nadšení pro práci	3,5	6
Agresivita	2	2,25
Orientace na výsledky	4	4,75
Orientace na pravidla	3	3,75
Orientovaná týmově	3,75	5
Orientovaná na detail	3,25	4,5

Zdroj: http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/36_peopleorgculture.pdf

Metoda má stanoveny 54 hodnot, pro zjednodušení a námi požadované šetření jsem zvolila užší soubor hodnot.

Autoři u svých výzkumů metodou dotazníku Profil Organizační Kultury používají metodu korelace, ale pro názornost je zvoleno zanesení výsledků do grafu se všemi námi sledovanými hodnotami.

Obr. 5 Profil Organizační Kultury OCP



Z grafu vyplívá, že současné hodnoty nejsou daleko od žádaných hodnot kultury. Pozitivem výsledků jsou žádané hodnoty vždy vyšší, než je stav současný. Vypovídá to o jisté míře spokojenosti zaměstnanců, necítí se zatěžováni pro ně osobně zbytečnými hodnotami.

Je viditelný prostor možností zlepšení téměř ve všech námi hodnocených oblastech, ale velmi kladnou zprávou pro management firmy je maximální hodnota a shoda v dimenzi Bezpečnost práce.

S podivem byla opomíjená dimenze firemní kultury Agresivita, rozdíl mezi nynějším stavem a požadovaným je naprosto minimální. Nejzásadnější rozdíly a výzvy k zlepšení jsou zjištěny v oblasti Inovativnost a Nadšení pro práci.

4.4 Navrhované změny metodikou D–V–Z

Z výsledků analýz vyšla firemní kultura překvapivě dobře, jen s pár opomíjenými skutečnostmi. Pro navrhované změny je zvolena metoda D–V–Z název vychází z jednotlivých částí metodiky Diagnostika–Vize–Zásahy. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 84–92)

Diagnostika

První fáze diagnostiky vychází z již uskutečněných kvalitativních a kvantitativních metod. Společnost E-plus je definována:

- Opomíjení hodnot společnosti
- Hierarchická firemní kultura
- Sledovaná firemní kultura je homogenní, nedělí se do subkultur
- Firma není příliš pozitivně nakloněna potencionálním změnám

Vize

Druhý krok vize je prostorem pro formulaci strategicky potřebné kultury firmy a konfrontace nynější a strategicky potřebné kultury. Zjištěné priority:

- Posílení nadšení pro práci
- Stanovení firemních hodnot,
- Udržení stávající důležitosti hodnoty bezpečnost práce

4.4.1 Zásahy, harmonogram změn

1. Specifikace zásahu: je nutné se ztotožnit s prioritami vizí, celá firma by měla zaznamenat nadcházející změny. Stanovení očekávaných výsledků změny. V případě zvyšování Nadšení pro práci je nutné zvážit vhodnost a kombinaci hmotných a nehmotných nástrojů motivace.
2. Podpůrná kampaň: Informovat zaměstnance o plánech změn, podpora pozitivního přístupu ke změnám.
3. Příprava klíčových změn: setkání, porady se zaměřením na změny, výběr instruktorů změn
4. Realizace programu zásahu: zahájení změn, zhodnocení výsledků opatření
5. Monitorování úspěchu a posilování strategicky potřebné kultury: shodnost našeho očekávání s výsledky, korekce detailů
6. Úsilí o důvěru a porozumění: komunikace a sdílení názoru, poukazování na nezbytnost nové firemní kultury

5 Výsledky a diskuse

Cílem práce bylo analyzovat firemní kulturu společnosti E-plus. Výsledky překvapily malými rozdíly mezi kulturou současnou a žádoucí. Z výsledků analýzy OCP a s přihlédnutím k hodnotám společnosti, které byly uspořádány pomocí analýzy SWOT jsou vyvozeny dvě podstatnější potřeby změny.

5.1 Nadšení pro práci, návrhy

Odměňování a motivace je klíčovým nástrojem pro stimulaci kvantitativních a kvalitativních výsledků práce. Odměny rovněž posilují žádoucí chováním.

V našem případě, kde potřeba týmové práce a pocitu spoluzodpovědnosti jsou na místě prémie založené na výsledcích společnosti. Nevýhoda může nastat v souvislosti s individuálním výkonem. Možné předejití problému by se dalo řešit obvyklým způsobem, vezmeme v potaz pracovníkovu kvalifikaci a senioritu. Nastane odměňování i za dlouhodobější přínos podniku. Pro důvěryhodnost systému a akceptaci zaměstnanci by měl být systém srozumitelný, neměnný a s vhodně vybranou osobou pověřenou rozhodováním.

Dále nefinanční motivacemi mohou být vybavení kanceláře, způsob stravování, místo k parkování a podobně. V našem případě je na překážku pozastavená úprava venkovního prostranství v areálu sídla firmy. Byla pozastavena z důvodu nedostatku finančních prostředků, zůstává ale v dlouhodobém plánu firmy. Ostatní nefinanční nástroje motivace jsou v jisté míře využívány. Zaměstnanci mají k dispozici firemní mobilní telefony, na pozici technika výstavby je k dispozici automobil a podobně.

Kombinací s nehmotnými motivačními nástroji bychom mohli brzy vnímat změny. Jedním z opomíjených nástrojů motivace je pochvala. Vedoucí pracovník by se měl umět vcítit do svých podřízených a dodržovat základní zásady pochvaly: stručnost, konkrétnost, hodnocení chování nikoli osobnost pracovníka. (Lukášová, 2010, s. 206)

5.2 Inovativnost, návrhy

Je třeba zmínit skutečnost, že firma se nezabývá vývojem nových technologií ani montážních komponentů. Používá známých a osvědčených technologií, materiálů, postupů, strojů a zařízení. Je tak uvedeno i ve firemní příručce jakosti.

Z toho je možné vyvodit závěr o nesdílení stejných hodnot. Hodnoty společnosti nejsou přesně a stručně definovány. Příručka jakosti se zabývá vizí a posláním společnosti ale hodnoty jsou opomenuty. (Příručka jakosti, 2008)

6 Závěr

Firemní kultura je významnou determinantou výkonnosti společnosti a kvality života zaměstnanců společnosti. Nejen hmotné a hmatatelné hlediska ovlivňují výkonnost a výsledky činnosti firmy. I tak těžko defínovatelné proměnné, jako jsou vliv podnikové kultury a strategické cesty mají možnost ovlivnit mnohé nejen uvnitř firmy. Pokud nastává jednota společných hodnot, cílů a představ je možné mluvit o silné podnikové kultuře. Nejdůležitější aspektem problematiky je kladný přístup všech pracovníků. Proto je důležité, aby hlavní podnikové cíle a priority byly akceptovány. Je nezbytné posilovat společné momenty, které pracovníky sjednocují, bez ohledu na jejich profesní nebo hierarchické zařazení

V části teoretické byly stručně objasněny základní pojmy, jako jsou podniková kultura, obsah a síla podnikové kultury, struktura, vliv na jedince, úzký výčet typologií a metod diagnostiky.

V praktické části byla zmapována organizační struktura, požadavky na zaměstnance i potencionální uchazeče o zaměstnání s krátkým přiblížením oboru působení a historie společnosti E-plus.

Cílem práce byla analýza podnikové kultury ve společnosti E-plus, tento záměr byl splněn. Cíl se podařilo uskutečnit s použitím kvantitativních diagnostických metod. S následným navržením možností změn k zlepšení. Část navrhovaných změn má naději uskutečnit se při dobré finanční situaci. Stále probíhají změny areálu firmy, ale je to běh na dlouhou trať. V druhém návrhu týkající se firemních hodnot je větší potenciál brzkého začátku změn.

7 Seznam použitých zdrojů

1. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
2. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
3. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd., Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9
4. NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace: v řízení a podnikání: česko-německá*. 1. vyd., Praha: Management Press, 2007. 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4.
5. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd., Praha: ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
6. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd., Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
7. VLÁČIL, J. a kol. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd., Praha: CODEX Bohemia, 1997. 216 s. ISBN 80-85963-42-6.
8. MÜLLER, D., BUJNA, T. a kol. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. 1. vyd., Praha: Management Press, 2013. 267 s. ISBN 978-80-7261-265-9.
9. HOROVÁ, M., TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. *Podnikatelská kultura, image podnikání a jejich řízení*. 1. vyd., Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2011. 130 s. ISBN 978-80-261-0012-6.
10. BLAŽEK, L., ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Nadnárodní společnosti v České republice: Vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2013. 211 s. ISBN 978-80-7400-478-0.

Internetové zdroje

11. *E-plus* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z WWW: <http://e-plus.cz/>
12. O'REILLY, CH., CHATMAN, J., CALDWELL, D. *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit* [online]. Vol. 34, No. 3, 487-516. Berkeley: Academy of Management Journal,

1991[2016-3-3].

<http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/36_peopleorgculture.pdf>.

13. Vyhláška 50/1978. [online]. [cit. 2016-3-11]. Dostupné z WWW: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=50~2F1978&rpp=15#seznam>.

8 Přílohy

Příloha I Typologický dotazník OCAI.....	48
Příloha II Dotazník OCP.....	49

Příloha I Typologický dotazník OCAI

Typologický dotazník OCAI Dotazník strategických aspektů

Rozdělte hodnotu 100 bodů podle váhy pravdivosti:

Kritéria úspěchu	Body
Organizace definuje úspěch jako rozvoj lidských zdrojů, týmovou práci, oddanost pracovníka a péči o lidi.	
Organizace definuje úspěch jako vlastnictví unikátního nebo nejnovějšího produktu. Je lídrem v oblasti výrobků a inovací	
Organizace definuje úspěch jako vítězství na trhu a předstížená konkurence. Klíčová je pro ni vedoucí pozice na trhu.	
Organizace definuje úspěch jako efektivnost. Rozhodující jsou pro ni spolehlivé dodávky, plynulost práce a výroba s nízkými náklady.	
Celkem	100

Informace budou použity jen pro potřebu bakalářské práce a interní potřeby společnosti E-plus

Děkuji
Jana Habartová

Příloha II Dotazník OCP

Profil organizační kultury

Ohodnoťte podle vašeho názoru vhodnost uvedeného chování pro vaši společnost ve sloupci „žádoucí“ a zároveň sloupci „současná“

Minimální hodnota 0, Maximální (souhlasná) hodnota 6

Orientace společnosti	Současná	Žádoucí
Stabilita		
Orientace na lidi		
Inovativnost		
Příležitost k profesnímu růstu		
Bezpečnost práce		
Nadšení pro práci		
Agresivita		
Orientace na výsledky		
Orientace na pravidla		
Orientovaná týmově		
Orientovaná na detail		

Informace budou použity jen pro potřebu bakalářské práce a interní potřeby společnosti E-plus

Děkuji
Jana Habartová