

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



EKONOMIKA A MANAGEMENT

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Organizační kultura ve vybrané společnosti

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Angela Doleželová/PEMBC02

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Gabriela Ježková Petrů, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2023, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Gabriele Ježkové Petrů, Ph.D., za metodické vedení, odborné konzultace a užitečné rady, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení úrovně organizační kultury ve vybrané organizaci a navržení konkrétních doporučení, která mohou přispět ke zlepšení organizační kultury aktuálně panující v této organizaci.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část čerpala z odborných publikací, byla vypracována prostřednictvím literární rešerše a komparace názorů autorů zabývajících se problematikou organizační kultury. Analytická část byla zpracována nejprve pomocí deskripce a dále metodou zpracování dat, získaných pomocí dříve elektronicky rozeslaného dotazníku, který vyplnili zaměstnanci zkoumané organizace. Následně bylo využito syntézy k zhodnocení panující organizační kultury na základě teoretických poznatků, dále byla sestavena SWOT analýza a byla formulována doporučení.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Kvantitativní výzkum byl zaměřen na průzkum panující organizační kultury v Podniku XY. V tomto výzkumu bylo dosaženo téměř 82 % návratnosti. Výzkum byl rozdělen do 7 oddílů – šetření poskytlo informace o povědomí respondentů o organizaci, vnímání organizační kultury a jejích prvků, vztah respondentů k organizaci, vztah respondentů k vnějšímu okolí, vztah respondentů k pracovnímu prostředí a etickému kodexu a dále cenné návrhy respondentů ke zlepšení a faktory respondenty nejvíce oceňované. Povědomí o hodnotách organizace je u respondentů na poměrně dobré úrovni, ačkoliv komunikace mise, vize a konkurenceschopnosti má určité mezery. Prvky organizační kultury jsou vnímány převážně pozitivně, stejně jako i vedení zkoumané organizace. Celkový vztah zaměstnanců k práci v organizaci je převážně na dobré úrovni. Na komunikaci směrem k vnějšímu okolí by zkoumaná organizace měla zapracovat, výzkum ale ukázal, že respondenti si myslí, že je organizace okolím vnímána pozitivně. Pracovní prostředí je pro respondenty motivující a etický kodex je napříč organizací známý. Bylo vyhodnoceno, že organizační kultura je ve zkoumané organizaci na dobré úrovni.

4. Závěry a doporučení:

Organizační kultura je ve zkoumané organizaci silná, i tak by se ale management měl zaměřit na účelné a dlouhodobé sjednocování organizační kultury. Směrem k managementu byly formulovány konkrétní návrhy doporučení – zejména komunikace mise, vize a zpětné vazby, implementace metod společenské odpovědnosti a komunikace konkurenceschopnosti zkoumané organizace. Dále je na místě zavést pravidelná setkávání manažerů a týmu, která mohou mít i motivační účinek. Dalším doporučením je dbát na technologický pokrok, aby práce pracovníků byla držena na vysoké úrovni a zkoumaná organizace tak zůstala konkurenceschopná. Jelikož je ve zkoumané organizaci důležitý etický kodex a pravidla chování, je také doporučeno pořádání pravidelných interních workshopů, to za cílem kontroly dodržování stanovených pravidel a zajištění efektivní komunikace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Komunikace, organizační kultura, pracovní prostředí, pravidla chování, prvky firemní kultury

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this bachelor thesis was to evaluate the level of organizational culture in the selected organization and to propose specific recommendations that can contribute to improving the organizational culture currently prevailing in this organization.

2. Research methods:

The theoretical part drew on professional publications, it was developed through literature research and comparison of the opinions of authors dealing with the issue of organizational culture. The practical part was processed first with the method of a description and then with the method of data processing, obtained with the help of a questionnaire, which was sent electronically, in advance. The mentioned questionnaire was filled by employees working in the selected organization. At the end of this thesis, an evaluation of the prevailing organizational culture was done through synthesis and based on theoretical knowledge, a SWOT analysis was compiled and recommendations were formulated.

3. Result of research:

The quantitative research was focused on the investigation of prevailing organizational culture in Enterprise XY. Almost 82% return was achieved in this research. The research was divided into 7 sections – the survey provided information about respondents' awareness of the organization, perception of organizational culture and its elements, respondents' relationship to the organization, respondents' relationship to external environment, respondents' relationship to the work environment and the code of ethics, as well as the respondents' valuable suggestions for improvement and the factors most appreciated by the respondents. The respondents' awareness of the organization's values is at a relatively good level, although the communication of the mission, vision and competitiveness has certain gaps. The elements of the organizational culture are perceived mostly positively, as is the management of the investigated organization. The general relationship of employees to work in the organization is mostly at a good level. The researched organization should work on communication towards external environment, but the research showed that respondents think that the organization is perceived positively by the environment. The working environment is motivating for the respondents and the code of ethics is known across the organization. It was evaluated that the organizational culture is in the organization at a good level.

4. Conclusions and recommendation:

The organizational culture is strong in the researched organization, but even so, management should focus on the expedient and long-term unification of organizational culture. In the direction of management, concrete proposals of recommendations were formulated – especially communication of mission, vision and feedback, implementation of social responsibility methods and communication of the investigated organization's competitiveness. It is also appropriate to introduce regular meetings between managers and the team, which can also have a motivational effect. Another recommendation is to pay attention to technological progress so that the work of the workers is kept at a high level and the organization remains competitive. Since the code of ethics and rules of conduct are important in the organization, it is also recommended to organize regular internal workshops, with the aim of checking compliance with the established rules and ensuring effective communication.

KEYWORDS

Communication, organizational culture, working environment, code of conduct, elements of corporate culture

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION

M12 – Personnel Management; Executives, Executive Compensation

M14 – Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Angela Doleželová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC02
Název BP:	Organizační kultura ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">ÚvodTeoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">Organizační kulturaTypy organizační kulturyZměna organizační kulturyMetodikaAnalytická část<ol style="list-style-type: none">Představení organizace XYOrganizační kultura ve společnosti XYVýzkumné šetření a jeho vyhodnoceníNávrhy a vyhodnoceníZávěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">BINAR, J., MIKEŠ, J., VYSEKALOVÁ, J. <i>Image a firemní identita</i>. Praha : Grada, 2020. 224s. ISBN 978-80-271-2841-9.COYLE, D. <i>The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups</i>. New York : Bantam Books, 2018. 275p. ISBN 978-1-5247-9709-6.EDMONDSON, A. C. <i>The Fearless Organisation: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth</i>. New Jersey : John Wiley & Sons, 2018. 256 p. ISBN 978-1-119-47724-2.SCHEIN, E. H., SCHEIN, P. A. <i>Organisational Culture and Leadership</i>. New Jersey : John Wiley & Sons, 2017. 416 p. ISBN 978-1-1192-1204-1.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">Zpracování cílů a metodiky do 1. 12. 2022Zpracování teoretické části do 12. 1. 2023Zpracování výsledků do 15. 2. 2023Finální verze do 30. 4. 2023
Vedoucí práce:	PhDr. Gabriela Ježková Petrů, Ph.D.

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc.,
c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan, sn=Žák,
serialNumber=ICA - 10393535

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 11. 10. 2022

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	2
2.1 Organizační kultura	3
2.1.1 Prvky organizační kultury.....	3
2.1.2 Funkce organizační kultury	7
2.2 Typy organizační kultury	8
2.2.1 Vznik organizační kultury v organizaci.....	11
2.2.2 Vývoj organizační kultury v organizaci	12
2.3 Změna organizační kultury.....	14
2.3.1 Vliv organizační kultury	14
2.4 Metodika.....	14
3 Analytická část	17
3.1 Představení Podniku XY	17
3.1.1 Organizační struktura Podniku XY	18
3.2 Organizační kultura Podniku XY	19
3.2.1 Symboly.....	19
3.2.2 Hrdinové	19
3.2.3 Rituály.....	19
3.2.4 Hodnoty	20
3.3 Výzkumné šetření a jeho vyhodnocení	21
3.4 Návrhy a vyhodnocení	29
3.4.1 Shrnutí výsledků provedeného zkoumání.....	29
3.4.2 SWOT analýza.....	31
3.4.3 Návrhy doporučení pro Podnik XY	32
4 Závěr	35

Literatura

Seznam obrázků

Seznam tabulek

Seznam grafů

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Organizační kultura se dá pojímat, chápat i vysvětlovat mnoha způsoby. Již při vstupu do firmy je možné povšimnout si různých znaků, které vyjadřují, jak se zaměstnancům v organizaci pracuje a daří, jaké je jejich pracovní prostředí, a tedy jejich kultura. V některých organizacích je na první pohled zřejmá příjemná, uvolněná atmosféra. V jiných naopak vládne napětí a strach cokoliv říci. Je však možné v moderní době konstatovat, že organizace už ve většině případů nevnímají zaměstnance jako pouhou pracovní sílu, jako stroje, nýbrž si jsou vědomy obrovského potenciálu, který jejich zaměstnanci nabízejí.

Vstoupí-li jedinec do kanceláře velké nadnárodní firmy, zpravidla ho uvítá milá recepční, která se ihned přizpůsobí jazyku, kterým jedinec hovoří. Po vkročení do prostor organizace, je možné, že jedinec uvidí vzdušný otevřený prostor, kde pravděpodobně najde například i posilovnu, hernu, odpočívárnu, masérnu, jídelnu a nespočet zasedacích místností vhodných například pro konání konferencí. Lidé tu pracují velmi tvrdě a bývají i za svou práci adekvátně odměňováni. Jejich zaměstnavatelé vědí, že finanční odměna není jediný způsob motivace pracovníků. V současnosti existuje mnoho nástrojů přispívajících ke spokojenosti pracovníků, a tyto nástroje velmi ovlivňují chování zaměstnanců na pracovišti i mimo něj. Jedním z těchto nástrojů je právě vhodně nastavená organizační kultura.

Všechna pracovní prostředí nedisponují výše uvedenými možnostmi, také z finančního hlediska. I přesto se ale mohou snažit o vytváření příjemného pracovního prostředí a snažit se vytvořit takové pracovní podmínky, díky kterým budou zaměstnanci spokojeni a budou se do práce rádi vracet. Sdílejí-li jedinec stejné hodnoty jako firma, ve které pracuje, jeho výkon může být vyšší, než pokud se od postojů organizace distancuje.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení úrovně organizační kultury ve vybrané organizaci a navržení konkrétních doporučení, která mohou přispět ke zlepšení organizační kultury aktuálně panující v této organizaci. Pro naplnění cíle v podobě zhodnocení úrovně organizační kultury bude využito teoretických poznatků z odborných publikací od uznávaných autorů, Handyho typologie kultur, provedení kvantitativního šetření a provedení analýzy SWOT. Bude tak proveden průzkum prvků organizační kultury, aby bylo možné zhodnotit, zda v organizaci panuje silná nebo naopak slabá organizační kultura. Návrhy a doporučení budou formulovány směrem k managementu, orientovány budou na zlepšení organizační kultury aktuálně panující ve zkoumané organizaci, aby se zkoumaná organizace stala silnější a stabilnější.

Tato bakalářská práce bude rozdělena na dvě hlavní části, část teoreticko-metodologickou a část analytickou. První teoreticko-metodologická část se bude zabývat pojetím a ukotvením organizační kultury, její definicí, prvky, funkcemi a typy organizační kultury. Součástí této první části bude také vymezení základních pojmů. Dále budou představeny aspekty silné a slabé organizační kultury. Každá organizace disponuje trochu jinou organizační kulturou, základní determinanty však v minulosti už byly v teorii vymezeny. Proto pro zpracování teoreticko-metodologické části bude využito literární rešerše – kapitola bude čerpat z odborných publikací z oblastí řízení lidských zdrojů, psychologie a managementu.

Na teoreticko-metodologickou část bude navazovat část analytická, kde bude provedeno kvantitativní šetření ve vybrané firmě. Nejprve ale bude zkoumaná organizace představena, bude uvedena její charakteristika a organizační struktura. Zde budou zdrojem pro zpracování interní materiály organizace. Analytická část přinese zkoumání aktuální organizační kultury prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na průzkum firemních hodnot, stylu vedení a komunikace, rituálů a tradic. Následně bude provedeno zhodnocení organizační kultury v této vybrané organizaci s využitím poznatků z první části práce. Na závěr budou sestavena doporučení pro zlepšení celkového fungování organizační kultury ve vybrané organizaci.

2 Teoreticko-metodologická část

Tématem bakalářské práce je organizační kultura (dále i pod zkratkou OK). Jde o pojem, který je velice široký a prolíná se řadou oborů. Pojem se objevuje i v psychologii, sociologii. V oblasti podnikatelských subjektů se uplatňuje v oboru řízení lidských zdrojů. Podobně jako má každý národ a stát vlastní prvky určité kultury, má i každý podnikatelský subjekt svou vlastní kulturu. Organizační kultura je tak pojem, který se uplatňuje napříč celou organizací.

Následující část této práce bude teoretického charakteru a bude se věnovat teoretickému pojetí OK. Kapitola představí vymezení základních pojmů včetně vymezení pojmu kultura. Dále bude představena definice OK, její prvky, funkce a typy. Tato část práce se bude věnovat také vzniku, vývoji včetně vymezení silné a slabé organizační kultury a změně OK v organizaci. Jako poslední bude uveden vliv organizační kultury na jedince. Na teoretický základ následně naváže analytická část, vlastní zkoumání.

Už v roce 1952 popsali američtí antropologové Alfred L. Kroeber a Clyde Kluckhohn kulturu prostřednictvím zveřejnění 160 definic (Výrost et al., 2019, s. 275). Pojem však původně pochází ze dvou latinských slov. Prvním slovem je *cultus*, to je možné přeložit jako *vzdělávání* nebo *opatrování*. Druhým slovem je *cultura*, které znamená také *vzdělávání*, ale úplně původně bylo překládáno jako *pěstění* nebo *zušlechťování (půdy)*. Pojem kultura se tedy historicky objevoval v souvislosti se zemědělstvím, ale také se vzděláváním, a měl tak přesah do psychologie i sociologie. V moderním pojetí se v širším vymezení uplatňuje vlastně ve všem, co lidská civilizace vytváří (Seknička et al., 2016, s. 122). V sociologii je kultura pojímána jako vše, čím lidská společnost uspokojuje své potřeby – Křížová (2018, s. 47-48) kulturu dělí na dva typy, hmotnou a nehmotnou. Hmotná kultura znamená například výrobky, potraviny, spotřební zboží a další fyzicky hmatatelné věci. Do nehmotné kultury se řadí normy, hodnoty, artefakty, ideje a další fyzicky nehmatatelná díla. Do pojmu civilizace pak autorka řadí vše a označuje ho jakožto vyšší kulturní celek.

Vrabcová (2021, s. 49) k modernímu přesahu organizační kultury dodává, že OK má v praxi vazby nejen na sociální procesy, ale především na celou koncepci personálního řízení dané organizace. Podle Bednáře (2013, s. 38) jedinečné prostředí každé organizace vzniká právě kvůli organizační kultuře. Dané prostředí přispívá k tomu, jak se zaměstnanci v organizaci (v zaměstnání) cítí, jaké a jakým způsobem vytvářejí sociální vazby s ostatními zaměstnanci. Vztah sociálních vazeb a OK je složitým procesem kvůli tomu, že OK jako taková je sociálními vztahy sice utvářena, ale zároveň je jimi ovlivňována. Autor uvádí, že do OK je možné zasahovat a regulovat ji, přesto ale bude vznikat prakticky samostatně. Management organizace má však možnosti, kterými OK analyzovat, zejména ale může zkoumat tendenci dalšího vývoje.

Další důležitý bod v oblasti řízení lidských zdrojů zmiňuje Výrost (2019, s. 501) – je jím nábor pracovníků do organizace. Nově příchozí jedinec se přizpůsobuje svým chováním prostředí, do kterého nastupuje – toto přizpůsobování se v praxi nazývá sociální adaptací. Sociální adaptace má vazbu právě na organizační kulturu, ale je možné ji dále dělit na dvě úrovně, organizační socializaci a formování interpersonálních vztahů. Ve formování interpersonálních vztahů jde o adaptaci jedince na danou skupinu, které nově příchozí jedinec bude součástí, předchází jí však sociální adaptace. Do sociální adaptace spadá organizační socializace, kde se jedinec adaptuje na danou OK, ve smyslu formování vlastních postojů, přijímání nových procesních postupů, vědomostí a dovedností. Organizační socializace dle autora může fungovat v momentě, kdy snahu projevují obě strany – zaměstnavatel definuje pracovní zařazení jedince a jedinec tuto roli akceptuje a snaží se s ní ztotožnit. Adaptace zaměstnance na sociální podmínky v organizaci podle Pauknerové (2012, s. 216) zahrnuje konkrétně seznámení s novými pracovními skutečnostmi v první fázi, v druhé fázi konfrontaci s podnikovými hodnotami a v další fázi následuje buď přijetí nových skutečností pracovníkem či naopak jejich

odmítnutí, to vše vzhledem k daným podnikovým zvyklostem, podnikovým normám a podnikovým tradicím. Kvalitní výběr (nábor) pracovníků, který zahrnuje i důkladné posouzení jejich odborné způsobilosti, je podle zmíněné autorky v procesu sociální adaptace klíčové. Význam organizační socializace je pak v dlouhodobém ovlivňování chování a postojů zaměstnanců (Výrost et al., 2019, s. 501). Váchal (2013, s. 305) k tématu dodává, že sociální adaptace se vzájemně prolíná s pracovní adaptací, což v důsledku představuje závažnou a neopomenutelnou souvislost se stabilizací zaměstnanců v podniku. Skutečnost vzájemného prolínání sociální a pracovní adaptace zmiňuje i Pauknerová (2012, s. 217), která dodává, že zabezpečování podmínek pro celkový adaptační proces má na starosti personální oddělení, avšak jeho reálné uskutečňování mají za úkol vedoucí pracovníci, nadřízení.

2.1 Organizační kultura

Organizační kultura se dá charakterizovat jakožto vyjádření celkové atmosféry, která v organizaci panuje (Bednář, 2013, s. 38). Vysekalová (2020, s. 76) konkrétně popisuje organizační kulturu jako „...*atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy*“. Do OK tak podle autorky spadá zejména vnitřní fungování organizace a aspekty tohoto fungování mají podstatný vliv na chování všech pracovníků, jednotlivců i pracovních skupin.

Konkrétní definice OK se však v literatuře mírně liší. Schein (2017, s. 42-43) popisuje řadu možností, jak vymezit pojem organizační kultura z pohledu pozorovatele. V podstatě ji pojímá jako soubor zvyklostí týkající se externí a interní integrace, které si firma vytvořila během svého vzniku a dosavadního fungování. Organizační kultura se podle něj zaměřuje na vnímání jednotlivých aspektů nastaveného systému, na pocity, myšlenky a zvyky. Autor organizační kulturu pojímá jakožto DNA celé organizace.

Šubrt (2014, s. 300) definici OK zjednodušuje a udává, že její pojetí zahrnuje soubor vzorců chování všech členů organizace, způsob působení organizace na veřejnost a prostředky využívané k propagaci organizace. Pro účely této práce bude organizační kultura chápána jako soubor hodnot, vizí, myšlenek, norem a přesvědčení, které v organizaci panují. To zmiňuje i Armstrong (2015, s. 166), který do OK řadí konkrétně hodnoty, normy, artefakty a styl leadershipu.

2.1.1 Prvky organizační kultury

Literatura poskytuje vymezení konkrétních prvků OK, se kterými by měli být obeznámeni hlavně vedoucí zaměstnanci. Zejména proto, aby mohli kulturu šířit dále, mezi řadové pracovníky.

Do prvků organizační kultury podle Armstronga (2015, s. 166-167) patří následující čtyři prvky, které tvoří celkovou OK organizace:

- hodnoty;
- normy;
- artefakty;
- styl leadershipu vedoucích pracovníků.

Co se týče prvního prvku, hodnot, ty mohou být vyjádřeny prostřednictvím vztahu k oblastem, na které daná organizace klade důraz. Například skrze vymezení hodnot, které chce organizace dlouhodobě následovat – v oblasti inovací, konkurenceschopnosti, v kvalitě poskytovaných služeb nebo řízení lidských zdrojů. Hodnoty je možné vyjadřovat prostřednictvím rituálů a posilovat je prostřednictvím soudržného chování manažerů (Armstrong et al., 2015, s. 166-167). Jedinák (2012, s. 12) upřesňuje, že hodnoty jsou považovány za něco, co je v organizaci

zakořeněno jako dobré a co má vliv na chování uvnitř. I podle něj jsou hlavní oblasti, kde mohou být hodnoty vyjadřovány, oblasti inovací, konkurenceschopnosti, kvality, řízení lidských zdrojů a dále ve výkonu, schopnostech a týmové práci. Hodnoty bývají dle Výrosta (2019, s. 501) v praxi zmiňovány i prostřednictvím reklamy dané organizace – zpravidla se jedná o to, na čem si organizace zakládá, co vnímá jako svou charakteristiku, a souvisí také se strategickými cíli organizace.

Dále jsou podle součástí prvků OK normy – dle Armstronga (2015, s. 166-167) ve smyslu norem chování. Normami je soubor určitých vzorců chování, jež se v organizaci vyskytují, konkrétně jde například o styl řízení, loajalitu, stupeň formality využívané při jednáních se zainteresovanými stranami apod. Jedinák (2012, s. 12-13) za normy považuje nepsaná pravidla chování, kam řadí ale i styl leadershipu vedoucích pracovníků, etiku práce, moc, loajalitu, formalitu nebo ambice. Styl leadershipu vedoucích pracovníků, respektive styl řízení, Armstrong (2015, s. 166-167) řadí na samostatnou příčku, ale také ho zahrnuje konkrétní způsob, kterým vedoucí pracovníci se zaměstnanci komunikují etiku a formalitu. Lošťáková (2017, s. 37) k tématu dodává, že tento způsob leadershipu by měl být v dané organizaci sjednocen a dodržován napříč odděleními. Všechny stanovené normy v organizaci musí být podloženy sdílenými hodnotami, přičemž i formulace mise (poslání) organizace by měla odpovídat hodnotovým cílům dané organizace.

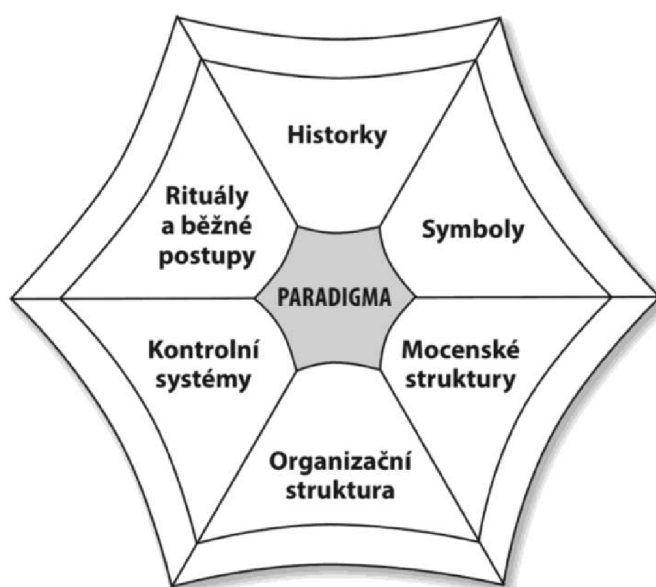
Artefakty jsou pak hmatatelné záležitosti, které jsou často viditelné i navenek. Konkrétně se jedná o pracovní prostředí, firemní jazyk a způsob jednání (Armstrong et al., 2015, s. 166-167). Jedinák (2012, s. 13) k artefaktům dodává, že jimi jsou veškeré lidské výtvořky, které jsou hmatatelné. Artefaktem je kupříkladu i způsob, kterým jsou zaměstnanci oslovováni na pracovních poradách a způsob komunikace při konferencích.

Vysekalová (2020, s. 77) sestavila hlavní prvky organizační kultury. Podle zmíněné autorky jde o prvky, kterými jsou:

- **symboly** – interní firemní názvosloví, způsob oblékání, používané zkratky;
- **hrdinové** – skutečné postavy (nejčastěji jednatel) či pomyslné postavy (maskot organizace);
- **rituály** – pravidelné meetingy, ceremoniály, jiné setkávání nebo charitativní akce;
- **hodnoty** – určitý soupis aktivit a dalších vzorců (často vzorců chování), které daná organizace vnímá jako akceptovatelné či neakceptovatelné.

Za účelem zjištění, z čeho vyplývá přijatelné či nepřijatelné chování, vytvořili univerzitní profesori předmětu strategický management Gerry Johnson a Kevan Scholes tzv. model kulturní sítě. Model kulturní sítě tvoří 6 prvků poskládaných okolo jednoho paradigmatu a je vyobrazen na obrázku 1 níže. Jeho zkoumání je prováděno skrze podrobný a pečlivý popis jednotlivých částí modelu a interním určením, zda skutečnosti z popisu vyplývající někomu prospívají nebo naopak neprospívají. Paradigma v modelu představeném níže představuje předpoklady, které respektují všichni pracovníci a zároveň je považují za jasné, srozumitelné a samozřejmé – jsou dodržovány automaticky. Rituály a běžné postupy jsou pak výčtem toho, jaký je charakter interní komunikace a jakým způsobem jsou zaměstnanci zvyklí běžné činnosti provádět. Další částí jsou historiky, ty spoluutvářejí historii organizace – jsou vyprávěny mezi zaměstnanci, ale v některých případech i ven z organizace. Symboly také vypovídají o dění v organizaci, a to pomocí zkratk – image, logo apod. Co se týče části mocenských struktur, ta poukazuje na centra moci, která mohou určovat aktuální i budoucí dění v organizaci. Kontrolní systémy pak mají za cíl kontrolovat, co se v organizaci považuje za důležité, a to z bližšího měřítka, dopodrobna. Poslední částí je organizační struktura, která poukazuje na manažerskou hierarchii a nastavenou strukturu rozhodovacích procesů (McGrath et al., 2015, s. 134-135).

Obrázek 1 Kulturní síť Johnsona a Scholese



Zdroj: McGrath et al. (2015, s. 134)

Uchopitelnou konkretizaci prvků představil také Šedivý (2017, s. 58) – podle něj se řadí do prvků organizační kultury následující:

- mise a vize organizace;
- logo a design tiskovin, webových stránek i propagačních materiálů;
- komunikace firmy směrem k veřejnosti;
- prostředí firmy;
- tradice, zvyklosti;
- image organizace.

V první řadě do konkrétních prvků OK spadá mise a vize organizace. Srpová (2020, s. 200) uvádí, že mise je vyjádřením přání firmy týkající se toho, jak by firma sama chtěla, aby působila na veřejnost. Organizace prostřednictvím mise vyjadřuje směrem k veřejnosti, že jejím jediným cílem není ekonomický zisk, ale je to například i usilování o regionální nebo globální přínos lidské společnosti. Vysekalová (2020, s. 172) upřesňuje, že mise vyplývá z firemního poslání, které by mělo být jádrem každé organizace – z mise následně vycházejí uchopitelné hodnoty organizace.

Vize je pak konkrétní představa dané organizace o budoucím postavení, vize je orientována dlouhodobě a je nutné, aby byla motivující. Je to právě vize, se kterou pracovníci mají možnost se ztotožnit, a tím pomoci k prosperitě podniku (Srpová et al., 2020, s. 200). OK zahrnuje dle Jedináka (2012, s. 13) takové pracovníky, kteří sdílejí společnou vizi celé organizace, její hodnoty, zvyky, prostředí, tradice, systémy i symboly. Důležitost vize organizace zmiňuje ve své publikaci i Barták (2021, s. 238), který ji vztahuje ke kladení důrazu na aktivní přístup k plnění pracovních úkolů.

Firemní logo a design tiskovin a dalších materiálů se může v organizacích uplatňovat nejen v komunikaci směrem k veřejnosti. Některé organizace využívají standardizovaného hlavičkového papíru či standardizovaného vzhledu prezentací v softwaru Microsoft office, pro zachování jednotnosti (Šedivý et al., 2017, s. 58). Organizační kultura je součástí pojmu firemní

identita, která mimo OK zahrnuje také právě design, komunikaci a produkt či službu. Firemní identita jako taková nezahrnuje jen vizuální stránku designu či loga, naopak zahrnuje všechny zmíněné pojmy, ale design je důležitou součástí. Konkrétně zahrnuje mimo firemního loga dále například grafické zpracování propagačních materiálů včetně sjednocení barvy a stylu firemního písma, dále grafické zpracování pracovních uniforem a podobně (Vysekalová et al., 2020, s. 42).

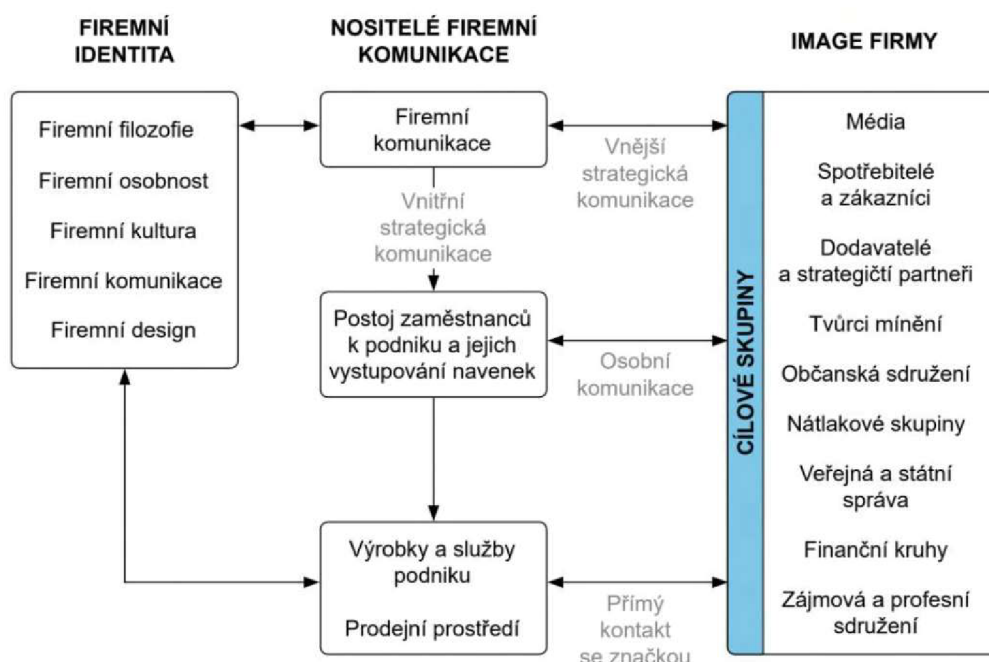
Do komunikace firmy směrem k veřejnosti pak spadá reklama, propagace a celková prezentace organizace, kde se objevují i grafické prvky v podobě loga a jedinečného firemního designu (Šedivý et al., 2017, s. 58). Do komunikace firmy navenek patří také ve smyslu OK prezentace organizace novým (potenciálním) zaměstnancům – už na pohovorech bývají často prvky OK zmiňovány, a to hlavně z důvodu zjišťování, zda prvky OK dané organizace se shodují s hodnotovými preferencemi kandidáta o pracovní místo (Výrost et al., 2019, s. 501).

Do prvku prostředí firmy se, jak uvádí Šedivý (2017, s. 58), řadí úroveň osobních vztahů a celková vnitropodniková komunikace – může se jednat o firemní jazyk, způsob jednání či pravidelnost firemního setkávání. Autor zmiňuje, že firemní setkávání je velice důležité, v praxi je možné například slavit výročí organizace, narozeniny nebo svátky pracovníků. To zejména v menších firmách, v řadě větších organizacích se ukazuje jako efektivní vydávání tiskovin, elektronické zasilání informačních zpráv nebo pravidelná aktualizace nástěnek a vývěsek. Jarošová (2017, s. 197) potvrzuje, že komunikace, důvěra, otevřenost, prostor pro diskuzi, zpětná vazba, konstruktivní kritika a transparentní výměna, která může podporovat vysokou úroveň osobních vztahů, je to, na čem by si organizace měly zakládat. Komunikace je také podle Šikýře (2016, s. 150) nástrojem pro zajištění a udržení jistoty mezi nadřízeným a podřízeným. Pro účelnou spolupráci je základem účinná komunikace, a to zejména z hlediska pracovních očekávání a očekávaných výsledků práce. K tomu je možné se dopracovat právě díky správně zvolenému a konzistentnímu firemnímu jazyku, způsobu jednání a pravidelnosti firemního setkávání.

Do tradic se řadí veškeré zvyklosti a standardizované způsoby chování, jak vedoucích, tak řadových pracovníků (Šedivý et al., 2017, s. 58). Tradice se prolínají napříč organizací, napříč všemi pracovními rolmi, a to zejména na základě dosavadních zkušeností organizace. Tradice a zvyky jsou také součástí definic pracovních rolí – každá organizace pracovní roli definuje podle vlastních platných předpisů a požadavků na danou roli, ale velkou roli hrají standardizované postupy (Jarošová, 2017, s. 60-63). Zvyky, sociální zvyklosti a tradice organizační kulturu utváří až v duchovním smyslu, zahrnují firemní mýty a interní firemní pravidla, které v podstatě chování zaměstnanců regulují (Vysekalová et al., 2020, s. 76).

Prvek image organizace je provázán se všemi prvky výše a vlastně všechny uvedené prvky spojuje, ve smyslu podávání celkového obrazu organizace (Šedivý et al., 2017, s. 58). Dle Vysekalové (2020, s. 19-20) je za účelem ovlivňování image organizace možné využít prvků firemní identity, které jsou vyjádřeny na obrázku 2 níže. V jejich výčtu jde zejména o firemní kulturu, firemní design, firemní komunikaci a danou firmou vyráběný produkt. Jak je taktéž vyobrazeno na obrázku 2 níže, dle zmíněné autorky jsou firemní identita a firemní image rozdílné pojmy – firemní identita zahrnuje zmíněné základní prvky, jejich vzájemné vazby a ovlivnitelnost, to vše uvnitř organizace. Na druhé straně, firemní image je to, jakým způsobem je organizace vnímána externími stranami – médii, spotřebiteli a zákazníky, dodavateli a partnery, sdruženími a státem.

Obrázek 2 Firemní identita a image



Zdroj: Vysekalová et al. (2020, s. 20)

Důležitost kladení důrazu na prvky OK zmiňuje i Šedivý (2017, s. 57). Autor podotýká, že všichni zaměstnanci mají vliv na působení celkové image organizace. Dle Šubrt (2014, s. 300-301) jsou pak prvky OK rozděleny na tři hlavní vrstvy – hodnotovou, normativní a symbolickou. Do hodnotové vrstvy se řadí mise, vize a firemní filozofie, tato vrstva je v čase nejméně proměnlivá. Do normativní vrstvy autor řadí zvyky, tradice a další normy, přičemž tato vrstva může být v dlouhodobém horizontu měněna, pokud to situace vyžaduje. Symbolická vrstva zahrnuje firemní jazyk, loga, rituály a symboly, specifické pro danou organizaci a je nejvíce proměnlivá.

2.1.2 Funkce organizační kultury

Podle Jarošové (2017, s. 62) jsou funkce organizační kultury následující:

- plnění podnikatelské strategie;
- motivace a stabilizace pracovníků;
- symbolická funkce.

První z funkcí OK je plnění podnikatelské strategie. Organizační kultura může být nástrojem k plnění cílů dané organizace a pokud je v souladu s podnikovými cíli, je nástrojem efektivního leadershipu (Jarošová, 2017, s. 62). Identita organizace vychází právě z podnikové filozofie, kam spadá i podnikatelský cíl, tedy i podnikatelská strategie (Lošťáková, 2017, s. 36). Podle Urbana (2017, s. 82-83) je hlavní funkcí kultury poskytnout takový soubor pravidel, který je dodržován i v takové situaci, kdy pracovníky nekontrolují vedoucí zaměstnanci.

Další funkcí je funkce motivační, jelikož v případě, že zaměstnanci s kulturou souzní, zpravidla se stává organizační kultura motivací a stimulací k pracovnímu výkonu. Motivace představuje ochotu zaměstnanců provádět smluvně sjednanou práci a dosahovat takových výkonů, které vedou k uskutečnění podnikatelských cílů organizace. Je však nutné brát na vědomí, že co motivuje jednoho zaměstnance nemusí motivovat jiného, proto je u managementu na místě dbát na osobní přístup a styl řízení přizpůsobit povaze zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 147-151). Zároveň organizační kultura může mít funkci stabilizační, tedy vést pracovníky k setrvání

v dané organizaci a snižovat fluktuaci. Za nejdůležitější složku a funkci OK považuje Jarošová (2017, s. 62) symbolickou část, která obsahuje konkrétní symboly dané organizace, jimiž jsou:

- **materiální symboly** – logo, design;
- **verbální symboly** – podnikový jazyk;
- **rituální symboly** – schůzky, jednání, ceremoniály.

Materiální symboly se mohou objevovat v prostoru organizace, ve firemních prezentacích, prostřednictvím reklamy nebo na standardizovaném pracovním oděvu (Šedivý et al., 2017, s. 58). Podnikový pracovní jazyk pak pomáhá formovat a udržovat OK ve firemních procesech, v technologiích, na schůzkách a jednáních i například v e-mailové komunikaci interní i externí (Jedinák, 2012, s. 13). Rituální symboly mohou organizace plnit prostřednictvím osobního setkávání, přesto, že v poslední době se hojně objevuje práce z domova (home office). V oblasti rituálních symbolů však hraje velkou roli pravidelnost firemního setkávání a osobní přístup, což determinuje úroveň osobních vztahů (Šedivý et al., 2017, s. 58).

Seknička (2016, s. 124) výše uvedené také potvrzuje, ale hlavní funkce OK zjednodušuje do čtyř, kterými jsou následující:

- sebe-potvrzující funkce za účelem udržení loajality zaměstnanců;
- funkce zajištění historických souvislostí pro budoucí fungování podniku vzhledem k podnikovým cílům;
- funkce zajištění jednoho kulturního vzoru za účelem eliminace individuálního chování a zároveň pro zajištění týmové spolupráce;
- identifikační funkce za účelem správného pochopení mise a vize dané organizace.

Vysekalová (2020, s. 78) dále uvádí, že funkcí OK je i udržení konkurenceschopnosti. To zejména kvůli tomu, že organizační kultura má vliv na reputaci firmy – na hodnotu organizace jak pro zaměstnance, tak směrem k investorům nebo akcionářům. Lošťáková (2017, s. 36) dodává, že OK může být orientována silně zákaznický, aby podporovala marketingové aktivity. Pokud je právě toto jedním z hlavních cílů dané organizace, tato kultura je hodně orientovaná na konkurenceschopnost a bývá nazývána marketingovou či tržní. Autorka však zmiňuje, že určité prvky zákaznické orientace by měla mít každá efektivní organizační kultura.

2.2 Typy organizační kultury

V této dílčí kapitole bude představeno historické a moderní pojetí typů organizační kultury.

Historické pojetí typů organizační kultury

V minulosti byly definovány tři nejnámější teorie typů OK. První je Harrisonova ideologie organizace z roku 1972, druhou je Handyho typologie kultur z roku 1981 a třetí je Scheinova klasifikace kultur z roku 1984. Všechny tři klasifikace typů OK mají společné znaky. Výběr kultury však zcela souvisí se strategií dané organizace a s formulací jejích cílů do budoucna.

Harrisonova ideologie organizace:

Ideologie organizace Rogera Harrisona je úplně první teorií, která pokrývá typologii OK. Teorie zahrnuje následující ideologie, které se mohou v organizacích vyskytovat (Armstrong et al., 2015, s. 168):

- **ideologie orientovaná na moc** – autoritativní vedení, organizace klade důraz na vedení, důraz na osobnost manažera;
- **ideologie orientovaná na lidi** – vzájemná podpora zaměstnanců, firemní sounáležitost, organizace klade důraz na vzájemnou důvěru;

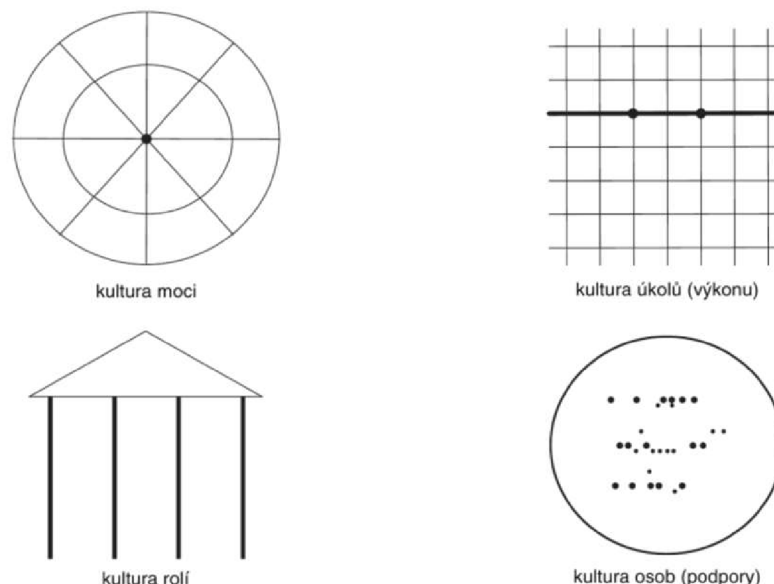
- **ideologie orientovaná na úkol** – cílem je plnit úkoly, organizace klade důraz na schopnosti zaměstnanců a dynamiku úkolového rozdělení;
- **ideologie orientovaná na roli** – jasné hierarchické rozdělení, organizace klade důraz na delegování úkolů a legitimitu rolí.

Handyho typologie kultur:

Charles Handy typologií kultur navazuje na Rogera Harrisona. Handyho vymezení typologie se zaměřuje na rozlišení jednoho typu kultury od druhého pomocí grafického znázornění, respektive piktogramů. Tato typologie Charlese Handyho zahrnuje následující typy OK, které jsou také vyobrazeny na obrázku 3 níže (Armstrong et al., 2015, s. 168; Lukášová et al., 2004, s. 76-78):

- **kultura moci** – vychází z vysoce autoritativního řídicího centra, které má i kontrolní složku (na piktogramu kultura zobrazena jako pavučina znázorňující rovnoměrný vliv řídicího centra na okolí, v tomto případě na zaměstnance);
- **kultura rolí** – vychází z jasných popisů práce a postupů u jednotlivých pracovních rolí, organizace zde klade velký důraz na pravidla (symbol trojúhelníku na piktogramu znázorňuje jasné vymezení postupů z řídicího centra směrem dolů k jednotlivým zaměstnancům);
- **kultura úkolů** – spoléhá na odbornost pracovníků a týmovou práci, organizace zde klade důraz na výsledky a dosahování cílů (na piktogramu zobrazena jako síť, která znázorňuje odbornost rozdělenou mezi zaměstnance pomocí sítě);
- **kultura osob** – orientuje se na vzájemnou výpomoc, hlavním zájmem je zde spolupráce a sounáležitost (na piktogramu vyobrazena jako shluk jednotlivců do skupin, kde podstatou je právě týmová práce).

Obrázek 3 Handyho typologie kultur



Zdroj: Lukášová et al. (2004, s. 76)

Scheinova klasifikace kultur:

Klasifikace kultur, kterou představil Edgar Schein, zahrnuje také moc a roli, ale ještě přidává úspěch a podporu. Tato klasifikace pracuje s dominancí, respektive s tím, která z uvedených kultur má v dané organizaci největší převahu. Teorie zahrnuje následující klasifikaci OK (Armstrong et al., 2015, s. 168):

- **kultura moci** – vychází z moci podnikavých jedinců;
- **kultura role** – vyvážené rozdělení rolí na základě definování pravidel;
- **kultura úspěchu** – důraz na motivaci, loajalitu a nadšení;
- **kultura podpory** – důraz na solidaritu a vzájemnou angažovanost.

Nejčastěji se v typologii OK výše objevuje organizační kultura založená na moci vedoucích pracovníků, OK založená na budování osobnosti pracovníků a OK ve vztahu ke konkretizaci rolí (pracovních úkolů). Mocenská organizační kultura v praxi nemusí působit pozitivně a může vyústit až v nespokojenost zaměstnanců v důsledku nedostatku seberealizace. Kultura úkolová poskytuje možnost seberealizace a je hodně orientovaná na budování sítě profesionálů. Kultura rolí se pak opírá o pravidla, což někdy může působit až byrokraticky, ale zároveň organizaci poskytuje určitou stabilitu.

Moderní pojetí typů organizační kultury

Typologie vyhraněných typů organizační kultury:

Jak bylo zmíněno, každá organizace má OK trochu jinou. Plamínek (2014, s. 71) upřesňuje, že v moderní praxi většinou nepůsobí jen jeden z typů OK, nýbrž jde o kombinaci typů, v různé míře. Byly ale konstruovány tzv. vyhraněné typy OK, které jsou dle autora následující (Plamínek, 2014, s. 71):

- **firma řízená lidmi** – řešení každé, i minimálně nestandardní, situace rozhodováním vedoucích pracovníků;
- **firma řízená myšlenkami** – řešení situací prakticky, nastaveným systémem myšlenek, který s rozhodováním pomůže i řadovým pracovníkům, a tedy vedoucí pracovníci se nemusí angažovat v řešení každé situace;
- **firma řízená náhodou** – daná organizace nemá striktně nastavený vnitřní systém organizační kultury a situace se v ní řeší individuálně, respektive požadavky na řešení situací se mění podle aktuálních parametrů, například podle tlaku trhu.

Organizační kultura je provázána s chováním lidí. Je tedy jasné, že zavedení určitého typu OK nějaký čas trvá. Není možné nastolit například OK firmy řízenou myšlenkami od začátku fungování dané organizace. Přírozený vývoj OK zpravidla nejprve spočívá v zavedení typu firmy řízené lidmi, až následně je možné začít uplatňovat kulturu firmy řízenou myšlenkami (Plamínek, 2014, s. 72). To potvrzuje Bednář (2013, s. 40), který uvádí, že budování OK je proces dlouhodobý, a proto pokusy o jasnou a jednoznačnou definici typu OK jsou na počátku fungování organizace těžko proveditelné až nereálné.

Typologie kulturních metafor:

Další typologií, které je možné v rámci OK využít, je typologie na základě organizačních metafor podle ekonoma Garetha Morgana. Jedná se o osm kulturních metafor, podle kterých je možné organizační kulturu rozeznat. Metaforami jsou (McGrath et al., 2015, s. 128):

- **organizace jako stroj** – kultura založená na přesných, efektivních a mechanických postupech;
- **organizace jako organismus** – kultura založená na přežití nejsilnějších;

- **organizace jako mozky** – kultura založená na pravidelném feedbacku a pravidelných inovacích;
- **organizace jako hodnoty** – kultura založená na tradicích, historii, misi a vizi organizace;
- **organizace jako politický systém** – kultura založená na prosazování práv;
- **organizace jako psychické vězení** – kultura založená na utlačování a obranných mechanismech;
- **organizace jako změna a transformace** – kultura založená na neustálých inovacích a změnách;
- **organizace jako nástroj ovládnutí** – kultura založená na prosazování myšlenek, někdy i mezně, a to prostřednictvím agresivního jednání.

V průběhu let se typologii organizační kultury věnovalo mnoho autorů, kteří se soustředili zejména na zjednodušování teorií a zavádění modernějších klasifikací. Ačkoliv se organizační kultura neustále vyvíjí, všechny typy OK se odkazují výhradně na projevy lidského chování, což jen potvrzuje myšlenky autorů v teorii OK spočívající v tom, že lidské chování je hlavním pilířem (organizační) kultury.

2.2.1 Vznik organizační kultury v organizaci

Organizační kultura nevznikne ihned a vliv na její vnímání utváří nejen vnímání podnikatelských příležitostí zakladatele organizace a managementu. Kultura se liší i v závislosti na tom, kde daná organizace působí – podobně jako vzniká a vyvíjí se kultura v určitém státě, vzniká a vyvíjí se kultura v dané organizaci (Srpová, 2020, 44-46). Pro vznik kultury je důležité stanovit cíle v oblasti OK a způsoby jejich dosahování. Organizační kulturu je možné v průběhu upravovat, podle toho, jak se daná organizace vyvíjí. Dále je také nutné skutečnou kulturu čas od času prověřovat, prověřovat fungování aktuálně nastaveného systému (Urban, 2014, s. 89).

Autorka Edmondson (2019, s. 136) rozdělila tvorbu organizační kultury do tří kategorií:

- příprava prostředí;
- zvaní účastníků;
- produktivní reakce.

Příprava prostředí zahrnuje vymezení práce včetně očekávání, cílů, reakcí na případné neúspěchy a stanovení hodnot organizace. Při zvaní účastníků je vhodné nechat prostor na praktické dotazy. V této fázi se nastavuje struktura OK a konkrétní procesy. Produktivní reakce spočívá v tom, jak správně reagovat při úspěších i neúspěších. Dle uvedené autorky je vhodné při úspěchu uznávat, vyslechnout a děkovat. Při neúspěchu je vhodné povzbudit, podat pomocnou ruku a znovu se na tyto neúspěchy neohlížet, spíše se dívat do budoucna. Zároveň je ale na místě stanovit sankce za porušení stanovených prvků a také odměny za dlouhodobé dodržování stanovených prvků (Edmondson, 2019, s. 136-162). Také Urban (2017, s. 24-32) zmiňuje možnost nastavení odměn a sankcí, to vzhledem k porušení stanovených prvků v organizaci, které se následně prolínají i do pracovní motivace. V lidském chování není možné jednat podle jednoho návodu, jasně stanoveného předem. Podle Blažka (2014, s. 168) je tomu tak proto, že každý člověk je jiný, má jiné vlastní hodnoty, cíle a vnímání. Jak tedy uvádí zmíněná autorka Edmondson (2019, s. 136-162), z pohledu managementu je nutné nechat mezi zaměstnanci plynout diskuzi, vyslechnout veškeré námitky i nápady a až poté adekvátně reagovat, to v souvislosti s organizační kulturou, hodnotami a cíli dané organizace.

Pro budování vhodné kultury je vhodné brát v potaz následující faktory (Seknička et al., 2016, s. 124; Lošťáková, 2017, s. 36-40):

- manažerskou etiku;

- finanční prosperitu organizace;
- respekt k zainteresovaným stranám (zaměstnancům i investorům) a odpovědnost k podnikovým procesům;
- stabilitu struktury organizace;
- inovativnost, otevřenost a rychlé reakce na požadavky.

Výše uvedené faktory je podle uvedených autorů nutné mít na vědomí na počátku vzniku organizační kultury a také při tvorbě priorit a stanovování cílů.

2.2.2 Vývoj organizační kultury v organizaci

Každá organizace by měla zvolit vhodnou kulturu podle vlastních priorit a strategických požadavků. Podle Šubrtů (2014, s. 300) není možné nastavit jednu OK univerzálně, její nastavení je vždy velice individuální. Z pohledu organizace je doporučováno se při jejím vývoji zabývat strategickým managementem, zejména jak dosahovat vytyčených cílů. Strategický management se nezabývá jen hodnocením externího prostředí, ale i interním prostředím, a hodnotí tedy i stav OK. Kennedy (2020, s. 9-12) popisuje strategii jako soubor cílů a tahů, kterých organizace musí dosáhnout pro úspěch na daném trhu. Tvorba strategie není krátkodobou záležitostí a je významným prvkem, který určuje směr, kterým se firma uchyluje. Může také dojít ke změně původní strategie, například v důsledku změny business prostředí, což se objevilo například při pandemii Covid-19 v minulých letech. Autor dále dělí strategie na zamýšlené, naléhavé a realizované. Zamýšlené strategie jsou strategie často popsány už v původním strategickém plánu organizace. Při vzniku nových projektů bývají v praxi popisovány jako business plán. Naléhavá strategie je pak taková strategie, která flexibilně reaguje na nové příležitosti. Strategie realizované jsou takové strategie, kterými se dané organizace v praxi pak také reálně řídí.

Silná a slabá organizační kultura

Prvky OK utváří celkovou kulturu dané organizace. Hodnoty, symboly, rituály a další prvky by ale neměly být oddělovány a používány samostatně, oddělením prvků nelze dosáhnout silné OK. Udržování silné OK je úkolem vedoucích pracovníků a leadershipu, a právě jejich cílem by mělo být, aby o OK pečovali a pozitivní, silnou, stabilní a efektivní OK šířili dále, mezi řadové pracovníky (Jarošová, 2017, s. 62).

Prvky silné organizační kultury (Seknička, 2016, s. 134; Lošťáková, 2017, s. 36):

- obsahová vhodnost OK, synergie mezi hodnotami a myšlenkami organizace a hodnotami a myšlenkami zaměstnanců za účelem jednotnosti;
- jasné stanovení pravidel chování a akceptace těchto pravidel zaměstnanci za účelem jednotnosti norem chování;
- pravidelné dodržování tradic, zvyklostí a rituálů;
- férová konkurenceschopnost, adekvátní zákaznická orientace;
- dodržování etického jednání, případně zavedení formálního etického kodexu;
- podporování pracovního prostředí, schopnost adaptace na změny.

Prvky slabé organizační kultury (Seknička, 2016, s. 134):

- zaměstnancům není jasný soubor hodnot a myšlenek organizace za účelem jednotnosti;
- zaměstnanci nedodržují stanovené normy chování za účelem jednotnosti a jejich systém jim není jasný;
- neexistující tradice, zvyklosti a rituály;
- demotivující pracovní prostředí.

Důležitost silné OK zmiňuje i Urban (2017, s. 82). Podle něj mají určitou kulturu všechny organizace, ale ne každá se cíleně zaměřuje na její vytváření. Je však žádoucí se na silnou OK

zaměřovat, jelikož tento soubor hodnot, myšlenek a norem může zvýšit výkonnost pracovníků, ovlivnit kvalitu poskytovaných služeb či vytvářených výrobků, a tedy tímto způsobem ovlivňovat spokojenost zákazníků a dosahovat firemních cílů. Kultura, která se dá charakterizovat jako silná pak dokáže pracovníky dokonce i efektivně stmelovat. Je to právě vedení organizace, které má největší podíl na vytváření určité OK, a to skrze styl vedení zaměstnanců. Coyle (2018, s. 93-105) na příkladu trenéra popisuje rozdíl mezi dobrým a špatným či žádným vedením, které vede k nastavení OK. V případě dobrého vedení zaměstnanci pocítují, že jsou součástí určité skupiny, skupiny s nároky. Zaměstnanci jsou v této skupině proto, že někdo věří, že dokáží těchto nároků dosahovat. To podle autora vytváří bezpečné firemní prostředí, ve kterém se pracovníci nebojí chybovat, což podporuje jejich loajalitu a sounáležitost. Špatné či žádné vedení nevede k podpoře zaměstnanců, což může vést ke slabé organizační kultuře.

Atributy silné a stabilní OK jsou vysoká míra sdílení a celofiremní respektování firemních hodnot. Silná kultura se vyznačuje svou schopností sjednotit preference zaměstnanců za účelem přijetí těchto hodnot a norem a sjednocovat názory zaměstnanců s podnikovými cíli. Negativy silné kultury pak může být neschopnost přizpůsobování se změnám, vždy je ale zapotřebí zvolit takové cíle OK, které respektují charakteristické znaky podnikových cílů (Lošťáková, 2017, s. 36). Co se týče vhodnosti výběru povahy OK, dle Armstronga (2015, s. 168) lze obecně poznamenat, že vhodná OK se v organizaci uplatňuje v případě, že daná kultura vyhovuje potřebám firmy a podporuje pracovní výkonnost pracovníků. Pokud OK neslouží k posilování výkonnosti pracovníků, jde pravděpodobně o nevhodnou OK, což je na místě začít měnit – najít slabá místa, vytvořit plán změny a následně tento plán uskutečnit.

K hodnocení stavu organizace je možné využít SWOT analýzu, která představuje metodu analýzy aktuálního stavu dané organizace a sumarizaci závěrů této strategické analýzy (Hanzelková, 2013, s. 109). Jak uvádí Šikýř (2016, s. 31), jedná se o analýzu silných stránek (S = strengths), slabých stránek (W = weaknesses), příležitostí (O = opportunities) a hrozeb (T = threats). Všechny jednotlivé složky analýzy podávají ucelený pohled na personální práci v organizaci. Silné a slabé stránky jsou vázány na interní podmínky organizace a organizaci dávají příležitost k odhalení pozitivních a negativních vlivů. Dále, příležitosti a hrozby jsou vztahovány naopak k vnějším vlivům organizace a pomocí nich je možné odhalit místa pro zlepšení. Zmíněný autor dále uvádí, že cílem SWOT analýzy je identifikace podstatných vlivů působících v organizaci a odhalení jejich aktuálního stavu. Výsledkem SWOT analýzy by měla být formulace takové strategie do budoucna, která maximalizuje silné stránky a příležitosti a zároveň minimalizuje slabé stránky a hrozby.

Pro volbu vhodné strategie do budoucna je možné zvolit některý z následujících scénářů (Šikýř, 2016, s. 31):

- **strategie SO** – využití silných stránek (S) a příležitostí (O) za účelem zvýšení konkurenceschopnosti;
- **strategie WO** – využití konkrétní příležitosti (O) k potlačení slabých stránek (W);
- **strategie ST** – využití silných stránek (S) za účelem překonání konkrétní hrozby (T);
- **strategie WT** – potlačování slabých stránek (W) k překonání hrozeb (T) za účelem přežití.

Ideální organizační kultura by dle Bednáře (2013, s. 39) měla dbát na důvěru zaměstnanců v management. Jak bylo uvedeno výše, leadership má přímý vliv nejen na budování OK, ale i na její udržování. Předpokladem je zde pochopitelně dodržování postupů za účelem prosperity firmy. Dalším předpokladem ideální OK je vytváření transparentního prostředí, je tedy nutné mít jasně a transparentně nastavenou interní komunikaci. Dle autora je třetím předpokladem

motivace k výkonům, jelikož bez aktivní podpory výkonu jednotlivců, případně skupiny jednotlivců, není možné pracovní výkon řídit – zde je možné pěstovat vlastní iniciativu pracovníků, poskytovat vzdělávání a dbát na komunikaci. Je nutné, aby OK byla pozitivní, jinak není možné budovat podporující vztahy a motivovat k výkonu. Šubrt (2014, s. 300) k tématu dodává, že pozitivní vliv OK se projeví až ve chvíli, kdy nastane efektivní propojení strategie a řídicích činností v praxi.

2.3 Změna organizační kultury

Pokud organizace dojde ke zjištění, že aktuálně nastavená OK není vhodná či dostačující, je na místě učinit její změnu. Tuto změnu je možné provést skrze řízení konfliktu. Dle Kubíčkové (2012, s. 107) může toto řízení obsahovat následující kroky:

- změnit hluboce zakořeněné stereotypy v organizaci;
- změnit symboliku, kupříkladu prostřednictvím názvosloví pracovních rolí;
- odstranit provokativní projevy vůči zaměstnancům, změnit styl interní komunikace.

Změna OK je složitým a náročným procesem, je proto žádoucí proměnu kultury realizovat postupně, to vše v korelaci s proměnou i podnikatelských cílů. Organizační kultura se dá považovat za významný předpoklad stability organizace, právě proto je potřeba její případné změny provádět citlivě (Jarošová et al., 2017, s. 63-64). V rámci změny OK se nemění jen kultura jako taková, musí se měnit i styl řízení a chování lidí (Plamínek, 2014, s. 73).

2.3.1 Vliv organizační kultury

Organizační kultura významně ovlivňuje jedince, v tomto případě zaměstnance – proto je vhodné uvést vliv OK na jedince. Způsob, jakým jedinec ovlivňuje OK, popisuje Coyle (2018, s. 148). Udává příklad demotivovaného pracovníka, který se účastní firemního meetingu. Ačkoliv ostatní pracovníci přichází na meeting pozitivně naladěni a motivovaní, na konci schůzky vykazují stejné chování jako „demotivátor“. Pokud je ale ve skupině leader, umí odrážet jeho chování – zapojí demotivátora do diskuze a jemně odvrátí negativismy, zatímco situaci, která se zdála být nestabilní, znovu posílí a ostatní účastníci mají pocit, že je bezpečná. Podle autora z této teorie vyplývá, že právě pocit bezpečí je základním stavebním kamenem OK. Vysoce úspěšné skupiny pracovníků popisují své kolegy jako členy rodiny.

O psychologické bezpečnosti v rámci OK se vyjadřuje i Edmondsonová (2019, s. 13-16). Tvrdí, že psychologická bezpečnost se nerovná imunitě vůči důsledkům chování zaměstnanců, nýbrž značí, že zaměstnanci mohou chybovat, mohou dostat výtky k jejich špatně odvedené práci, a mohou být propuštěni, pokud to situace vyžaduje. Co ale vytváří psychologickou bezpečnost, je skutečnost, že lidé nemají mezilidský strach. Mohou se svěřovat kolegům i nadřízeným beze strachu, že by byly jejich myšlenky podceňovány. Proto se ani nebojí přijít s nápady a myšlenkami, které mohou být citlivé či nesprávné, organizace minimalizuje strach a tím může maximalizovat své zisky.

Nicméně, i autoři Urban (2017, s. 82) a Seknička (2016, s. 134) se shodují na tom, že silná OK je základem pro úspěšné fungování organizace, jelikož vliv OK na zaměstnance je v praxi značný – vhodná a silná organizační kultura dokáže působit motivačně a stabilizačně, což v konečném důsledku může přinést organizaci vyšší ekonomický zisk. Také Jarošová (2017, s. 62) interpretuje stejné myšlenky, a navíc klade důraz na to, aby se o vliv organizační kultury na jedince starali zejména vedoucí zaměstnanci.

2.4 Metodika

Tato práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoreticko-metodologickou a analytickou. Teoreticko-metodologická část čerpá z odborných publikací, které souvisí s tématem organizační kultury, je čerpáno ze zdrojů zejména z oblastí řízení lidských zdrojů,

managementu, sociologie a řízení podniku. Celá tato první část je rozdělena na 4 podkapitoly, přičemž v podkapitole 2.1 je popsána kultura a její základní prvky včetně historického kontextu a původu samotného pojmu kultura. Následně je charakterizována organizační kultura a dílčí části této podkapitoly charakterizují prvky a funkci OK. V dílčích částech podkapitoly 2.2 tato práce řeší typy OK, její vznik a vývoj v organizaci včetně vymezení silné a slabé organizační kultury. Dále je představeno historické i moderní pojetí typů organizační kultury. V podkapitole 2.3 je popsána změna OK v organizaci, kam spadá vliv organizační kultury na zaměstnance. Celá teoreticko-metodologická část práce je psána technikou literární rešerše a poskytuje tak základ pro vypracování analytické části – analytická část na teoreticko-metodologickou část tedy logicky navazuje. Část metodiky v podkapitole 2.4 spadá do teoreticko-metodologické části práce a představuje postup zpracování této bakalářské práce.

Následná analytická část nejprve představuje zkoumanou organizaci. Kvůli tomu, že nebyl získán souhlas jednatele zkoumané organizace k použití reálného názvu organizace v této bakalářské práci, bude práce vycházet ze skutečného zkoumání a skutečných dat, ale pro zpracování bude zkoumaná organizace nazývána jako Podnik XY.

V podkapitole 3.1 analytické části je zkoumaná organizace představena pomocí deskripce s použitím dříve získaných poznatků z teoretické rešerše. Pro zpracování podkapitoly 3.2 je využito logické struktury prvků OK podle Vysekalové (2020, s. 77), uvedeno v dílčí části podkapitoly 2.1.1 této bakalářské práce. Uvedená autorka do hlavních prvků OK řadí symboly, hrdiny, rituály a hodnoty, proto je tak členěna druhá podkapitola analytické části této práce. Podklady pro zpracování této části jsou interní materiály Podniku XY z posledních let, vlastní zkušenosti a vlastního pozorování.

Analytická část zahrnuje kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření. Kvantitativní výzkum je vybrán z toho důvodu, že v této práci jsou hledány názory respondentů ve větší skupině. Kvantitativní výzkum dokáže zajistit mnoho odpovědí za poměrně krátkou dobu, zejména v případě, že výzkum je realizován elektronicky. Tento výzkum má však konkrétní limity, to zejména skutečnost, že kvantitativní výzkum necílí na hloubkové zkoumání tématu (zkoumání postojů respondentů). Rozdíl mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem jasně vyjadřuje tabulka 1 níže.

Tabulka 1 Rozdíl mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem

Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
Zkoumání názorů respondentů	Zkoumání postojů respondentů
Širší skupina respondentů	Užší skupina respondentů
Cíl: získání odpovědí na otázku <i>kolik</i>	Cíl: získání odpovědí na otázku <i>proč</i>
Provádění dotazníkového šetření	Provádění individuálních rozhovorů
Satistické zpracování dat	Nestatistické zpracování dat

Zdroj: Tahal, 2017, s. 31, vlastní zpracování

Co se dále týče etiky výzkumu, lidé, kteří poskytují odpovědi ve výzkumném šetření, jsou nazýváni jako respondenti, případně jako účastníci výzkumu – jedná se o zaměstnance Podniku XY. Všichni respondenti jsou seznámeni s účelem a cílem výzkumu, délkou trvání a garancí anonymity, to v úvodním slově v dotazníkovém šetření. Všechny otázky jsou sestaveny spravedlivě, aby žádná sociální skupina nebyla ve výhodě. Prospěšnost výzkumného šetření

bude zejména pro organizaci samotnou, respektive pro majitele Podniku XY. Jelikož respondenti jsou ujistiáni o anonymitě a zachování důvěrnosti získaných dat, předpokládá se, že uvádí upřímné odpovědi, které by druhotně mohly sloužit majiteli Podniku XY jako případný podklad pro implementaci určitých zlepšení v oblasti organizační kultury Podniku XY.

Další podkapitola představuje výsledky dotazníku, který byl zpracován pomocí Google Forms. Dotazník byl tedy distribuován elektronicky, to za účelem získání uceleného přehledu odpovědí respondentů, se kterým lze následně poměrně pohodlně a rychle pracovat. Hlavní výhodou distribuce elektronického dotazníku je právě rychlost získání odpovědí od respondentů, možnost snazšího zpracování výsledků a možnost anonymizace respondentů. Dotazník je zaměřený na zjištění aktuálního stavu OK v dané organizaci a na rozvoj OK v Podniku XY. Proto je využito informací založených na modelu Denison podle Vysekalové (2020, s. 82). Autorka uvádí, že průzkum vzhledem k tomuto modelu by měl získat přehled o tom, zda zaměstnanci znají hodnoty, vizi a misi organizace a také zda věří v její konkurenceschopnost.

Dotazníkové šetření je rozděleno na 7 oddílů, kterými jsou:

- identifikační otázky;
- povědomí zaměstnanců o organizaci;
- vnímání organizační kultury;
- vztah zaměstnanců k organizaci;
- vztah zaměstnanců k vnějšímu okolí;
- pracovní prostředí;
- prostor pro osobní názor.

V dotazníkovém šetření je sestaveno celkem 26 otázek, které jsou zavedeny do oddílů představených výše. Všechny otázky jsou uzavřené a povinné kromě posledních dvou, které jsou otevřené a nepovinné, u těchto dvou bylo cíleno na sdělení osobních názorů. Pro další upřesnění, otázka číslo 12 je určena pouze pro ty respondenty, kteří v předchozí otázce odpoví, že se s hodnotami organizace ztotožňují. Podle Foreta (2021, s. 43) je důležité dotazníkové šetření sestavit tak, aby otázky byly účelné a srozumitelné. Autor dále zmiňuje, že pokud jsou ve výzkumu nepovinné otázky, měly by být zařazeny na konec, což je v této práci respektováno. Podle zmíněného autora je důležité dbát na úvodní text, kde je vhodné vysvětlit význam a důvod výzkumu a respondenty ujistit o zachování anonymity jejich odpovědí, což je v souladu s etikou výzkumu. Výčet otázek s úvodním textem je Přílohou 1.

Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům kromě ředitele, celkem byl dotazník tak rozeslán 93 zaměstnancům. Celkově bylo nazpět obdrženo 76 vyplněných dotazníků, návratnost tak dosáhla úrovně 81,72 %, většina zaměstnanců tedy dotazník vyplnila. Dotazník byl distribuován na konci března roku 2023 a odpovědi byly sbírány v rozmezí dvou týdnů.

Ve shrnutí v podkapitole 3.4 je uveden typ OK Podniku XY podle Plamínka (2014, s. 71). V této podkapitole je také OK zkoumané organizace zhodnocena, ke zhodnocení je využito atributů silné OK dle Lošťákové (2017, s. 36). Autorka uvádí, že silná OK je charakterizována pochopením a přijetím hodnot a norem zaměstnanci dané organizace a ztotožněním zaměstnance s podnikovými cíli. Dále je výsledkem zkoumání SWOT analýza, zpracována podle Šikýře (2016, s. 31). Taktéž Hanzelková (2013, s. 109) zmiňuje, že pro sumarizaci výsledků dílčích analýz je možné využít atributů analýzy SWOT, pokud je zaměřena na relevantní, účelná a podstatná fakta a jevy, nikoli na komplikované uvedení mnoha faktů. Proto je analýza provedena až po získání adekvátního množství odpovědí v dotazníkovém šetření a slouží i jako podklad pro formulaci konkrétních návrhů směrem k managementu zkoumané organizace v oblasti dané organizační kultury. Relevantní doporučení jsou tak rovněž nedílnou součástí této podkapitoly.

3 Analytická část

V první podkapitole analytické části bude zkoumaný Podnik XY představen, součástí bude vymezení hlavní činnosti organizace a organizační struktura Podniku XY. Další podkapitola se bude věnovat popisu aktuální organizační kultury a v následující podkapitole budou představeny výsledky z provedeného dotazníkového šetření. Následovat bude podkapitola shrnující všechny získané informace, tato část přednese i návrhy doporučení za účelem zlepšení OK aktuálně panující v Podniku XY.

3.1 Představení Podniku XY

Podnik XY je organizací, která byla založena v roce 2005. Organizace je zapsána u Městského soudu v Praze a sídlo se nachází také v Praze. Základní kapitál tvořil 200 000 Kč. Organizace má pronajaté prostory v kancelářské budově nacházející se v Praze 4. Zde si Podnik XY pronajímá dvě patra kancelářské budovy, kde se nachází i jedna velká konferenční místnost pro pořádání celofiremních meetingů a další tři menší místnosti pro soukromá jednání. Zbytek prostoru je koncipován jako openspace. Openspace prostor částečně oddělují skleněné příčky.

Předmět podnikání Podniku XY je dle živnostenského rejstříku výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Konkrétní předmět činnosti je poskytování služeb v oblasti telefonické podpory zákazníků (poskytování zákaznického servisu). Podnik XY má široké portfolio klientů, kterým poskytuje tento servis, jsou jimi firmy působící výhradně na českém trhu. V podnikovém jazyce se v souvislosti s klienty Podniku XY hovoří také o projektech – jeden klient, jeden projekt. V jednom projektu (pro jednoho klienta) servis poskytuje zpravidla více než jeden zaměstnanec.

Zaměstnanci Podniku XY tak denně vyřizují telefonické i e-mailové požadavky, podněty a dotazy zákazníků firem v portfoliu organizace. Služba funguje konkrétně tak, že zaměstnanci Podniku XY mají asociovaná telefonní čísla a e-mailové poštovní schránky, prostřednictvím kterých vyřizují individuální dotazy zákazníků dané firmy, jménem dané firmy (jménem klienta Podniku XY, respektive projektu). Zastupují tedy daného klienta a jeho produkty, kvůli kterým zakazníci na podporu volají či píší. Často se jedná o dotazy spojené s poskytnutím výrobků či služeb, technické potíže či stížnosti, požadavky a podněty pro zlepšení výrobku či služby. Zaměstnanci Podniku XY jsou do detailu poučeni o fungování výrobků a služeb, které daný klient svým zákazníkům poskytuje prostřednictvím školení. To je velice důležité hlavně kvůli tomu, že Podnik XY zde figuruje jakožto třetí osoba, jako zprostředkovatel mezi koncovým zákazníkem a danou firmou. Zaměstnanci Podniku XY tak musí dobře znát fungování produktů, které klient zákazníkům nabízí, aby dokázali poskytnout profesionální zákaznický servis jeho zákazníkům.

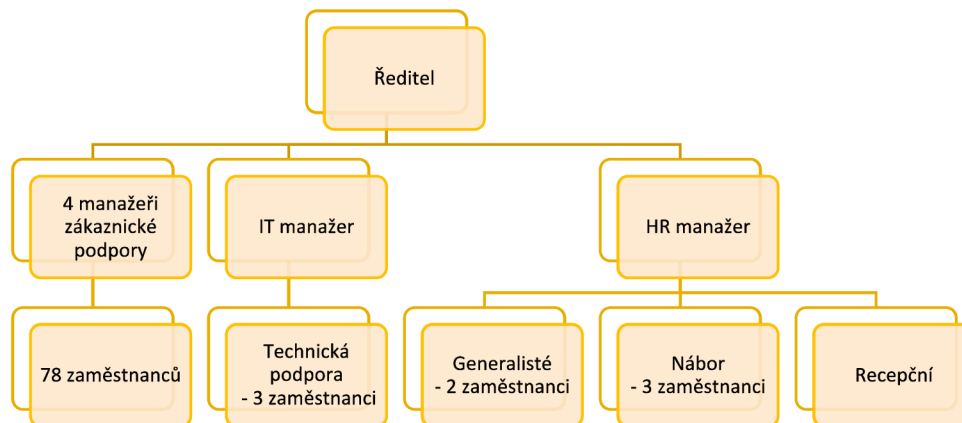
Misí Podniku XY je dle interních zdrojů (2022) dlouhodobě usilovat o poskytování takového zákaznického servisu, který je k zákazníkům klienta přívětivý, laskavý, konstruktivní a požadavky jsou vždy vyřešeny ke spokojenosti zákazníka co nejrychleji.

Vizí Podniku XY je dle interních zdrojů (2022) soustředit se na dlouhodobé poskytování kvalitního servisu, který klientům v portfoliu organizace ušetří mnoho starostí s vyřizováním individuálních požadavků jejich zákazníků.

3.1.1 Organizační struktura Podniku XY

K prosinci roku 2022 čítal Podnik XY celkem 94 zaměstnanců. Jeho organizační struktura je znázorněna na následujícím schématu (obrázku 4 níže).

Obrázek 4 Organizační struktura Podniku XY



Zdroj: interní materiály Podniku XY (2022), vlastní zpracování

Jak vyjadřuje obrázek 4 výše, řediteli organizace reportuje celkem 6 manažerů – manažeři zákaznické podpory, IT manažer a HR manažer. V současné době ředitel nemá vlastní asistentku, v případě potřeby mu asistuje recepční a pro zpracovávání určitých dokumentů využívá pomoci HR manažera. Manažeři oddělení zákaznické podpory jsou rozděleni dle projektů (klientů) a mají na starosti podporu řadových zaměstnanců, přípravu reportů a aktualizaci pracovních manuálů. Jsou také součástí jednání s novými i stávajícími klienty. Jelikož zaměstnanci pracují s mnoha informačními systémy, je zapotřebí mít stálou technickou podporu, která spadá pod kompetence IT manažera. Technici vyřizují individuální požadavky zaměstnanců a jsou přítomni také při implementacích nových systémů. Dále hlídají expirace licencí softwarů a obnovují nefunkční hardwarová zařízení. HR manažer je nadřízený celkem 6 osobám, kterými jsou generalisté, náboroví zaměstnanci a recepční. Generalisté shromažďují informace o zaměstnancích, připravují smlouvy a související dokumenty. Oddělení náboru vyhledává a nabírá nové zaměstnance do dílčích oddělení – v minulosti se Podnik XY potýkal s poměrně vysokou fluktuací zaměstnanců, která se ale v poslední době ustálila na únosné míře. Recepční má na starost vítání a ohlašování návštěv, administrativní práci, objednávání kancelářských potřeb a spolupracuje nejen s ředitelem organizace, ale i s HR manažerem – to například v oblasti přípravy dokumentace či jednoduchých tabulek, které nepracují s důvěrnými daty o zaměstnancích. Podnik XY dále spolupracuje s externí účetní firmou, která se stará o mzdové a finanční účetnictví.

Interním předpisem z roku 2010 bylo nastaveno, že v Podniku XY může jeden manažer mít na starost maximálně 20 zaměstnanců, toto pravidlo platí do současnosti. V průběhu let se ale organizace formovala a zaměstnanci jsou nabíráni vždy, když je přijat nový projekt (nový klient) do portfolia. Dá se tedy předpokládat, že jakmile bude přijat nový projekt, bude zároveň přijat i jeden nový manažer, případně bude jeden z řadových zaměstnanců na manažera povýšen.

Všichni zaměstnanci jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr, přičemž řadoví zaměstnanci v oboru zákaznické podpory fungují na směnný provoz. Směnný provoz je nastaven kvůli tomu, že zákaznická podpora je klientům poskytována od 8 do 22 hodin, v pracovní dny.

3.2 Organizační kultura Podniku XY

Jak bylo uvedeno v teoreticko-metodologické části této práce, v dílčí části podkapitoly 2.1.1, do prvků OK se podle Vysekalové (2020, s. 77) řadí symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Členění této podkapitoly tedy bude respektovat její výčet prvků. Hlubší pohled do organizační kultury Podniku XY pak poskytnou výsledky z provedeného kvantitativního šetření.

3.2.1 Symboly

Do firemních symbolů Podniku XY patří firemní logo a design. Design je celkově stylizován do modré barvy. Modré tóny vykazuje i logo, které je zobrazováno v podpisech e-mailů všech pracovníků, na vizitkách manažerů a také ve vnitřních prostorách organizace. Podnik XY působí v moderních kancelářích, které jsou vybaveny skleněnými příčkami za účelem oddělení prostoru, jelikož prostor je ve své podstatě typu openspace. Tyto vnitřní příčky jsou částečně polepeny pro vytvoření soukromí, polepy jsou rovněž laděny do modré barvy a místy je zobrazeno logo Podniku XY. Logo je dále přítomno také na všech interních materiálech a manuálech, hlavičkovém papíru a v šabloně prezentací softwaru Microsoft PowerPoint, který je pravidelně využíván při firemních jednáních.

Dále do symbolů patří podnikový jazyk, který zahrnuje mnoho zkratek, vztahujících se zejména k povaze podnikání klientů Podniku XY. Jednotný podnikový jazyk nastavit zcela pohodlně nelze, jelikož portfolio klientů Podniku XY čítá rozlišné množství firem, a tedy stejný podnikový jazyk mají spíše skupiny zaměstnanců, kteří poskytují servis pro stejného klienta. Jednotným pojmem je výraz projekt – klienti Podniku XY jsou nazýváni jako projekty Podniku XY. Do prvků jednotného firemního jazyka pak spadá tykání, které bylo plošně nastaveno mezi všemi úrovněmi řízení, kromě ředitele Podniku XY – tomu jedinému se v organizaci vyká.

Dresscode není u řadových zaměstnanců striktně stanoven – jelikož zaměstnanci poskytují zákaznický servis po telefonu nebo e-mailu, na dresscodu si Podnik XY nezakládá. Konkrétní dresscode mají nastavený pouze manažeři, jelikož se pravidelně setkávají i s klienty. Povinnost slušného oblékání pro vedoucí zaměstnance ukládá vnitřní předpis z roku 2010, který stanovuje zákaz teplákového oblečení a otevřené obuvi.

3.2.2 Hrdinové

Hrdinou je v Podniku XY ředitel organizace. Ředitel organizaci v roce 2005 založil a v současnosti má pod sebou 4 manažery zákaznického servisu, manažera IT oddělení a manažera HR oddělení. Ani v současné době nemá asistentku, je to velice tvrdě pracující člověk, který se snaží vést Podnik XY s respektem, pílí a podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Imaginární postavu (maskota) Podnik XY nemá.

3.2.3 Rituály

V současné době portfolio klientů nenarůstá, poslední smlouva s novým klientem byla uzavřena v roce 2021. Podnik XY vždy, když uzavřel smlouvu s novým klientem, pořádal pro zaměstnance celofiremní meeting, kde ředitel osobně vysvětlil náležitosti nově uzavřeného businessu, požadavky na stávající zaměstnance a další změny. Zpravidla také informoval o tom, zda se bude podnikání rozšiřovat a zda a kdy budou nabíráni noví zaměstnanci. Tento meeting znamená pro zaměstnance možnost stmelení kolektivu, je považován za oslavu nově uzavřené smlouvy a za oslavu růstu organizace. Je tedy považován za určitý rituál – ku příležitosti oslavy nově uzavřené smlouvy bývá pro zaměstnance v konferenční místnosti připraveno občerstvení, kterého si mohou po proslovu ředitele nabídnout.

Pravidelné setkávání je v Podniku XY také tématem – je prováděno čtvrtletně a je také jakýmsi ceremoniálem, jelikož na těchto poradách jsou zmiňovány výsledky dosažené práce, výhledy

do budoucna a další informace. I tato pravidelná jednání jsou uskutečňována v konferenční místnosti v prostorách firmy a s občerstvením.

Jednou ročně je pořádán večírek, vždy při příležitosti Vánoc. Dále je pořádán celofiremní teambuilding, také jednou ročně, podle aktuální situace. Teambuilding je pořádán vždy s určitým tématem – v minulosti byly pořádány akce na téma 90. let, halloweenu a letní párty ve stylu námořnictví. Charitativní akce Podnik XY nepořádá.

3.2.4 Hodnoty

Požadavky zákazníků by měly být vyřešeny ke spokojenosti zákazníka, hodnotou je tak zejména **spokojený zákazník**, respektive spokojený klient. Další hodnotou je **přátelský vztah a podpora formou komunikace mezi nadřízeným a podřízeným**. Do hodnot dále spadá **podpora nápadů zaměstnanců** prostřednictvím podpory návrhů a připomínek, na základě kterých vedoucí pracovníci adekvátně jednají (zavádí je do systému, aktualizují manuály, předávají informace dál).

Podnik XY sestavil na základě souboru interních dokumentů jasná základní pravidla chování (interní materiály, 2010). Jde o obecná pravidla, která se vztahují k řešení jakéhokoliv potenciálního požadavku pocházejícího od zákazníka. Tato základní pravidla chování se týkají komunikace a jde o následující výčet čtyř hlavních pilířů komunikace (konkrétně tato jsou stanovena pro všechny pracovníky v oddělení zákaznického servisu):

- **přívětivě komunikovat** – vždy se snažíš vyjít vstříc;
- **zcela pochopit požadavek** – pokud je nejasný, zákazníka se zeptáš na detaily;
- **snažit se vyřešit požadavek ihned** – v případě standardní situace vyřešíš požadavek samostatně, k dispozici jsou manuály;
- **v případě nejasností obrátit se na vedoucího** – zákazníkovi sdělíš, že s řešením se k němu vrátíš co nejdříve a obrátíš se na svého vedoucího.

Na sdíleném disku jsou zaměstnancům podle jejich pracovního zařazení dostupné manuály pro řešení typických (standardních) požadavků, ty se vztahují vždy ke konkrétnímu projektu – některé informace se napříč organizací opakují, prostřednictvím sdílených dokumentů aplikace Microsoft Word jsou ale manuály tvořeny výhradně pro každý projekt. Pro často se opakující požadavky tak bylo vytvořeno standardizované řešení, kterého zaměstnanci mají využít pro rychlé vyřešení požadavků zákazníka. Manuály jsou pravidelně aktualizovány, aby se zajistila aktuálnost řešení požadavků. Aktualizaci těchto manuálů provádí manažeři na základě vlastní iniciativy nebo podnětů od řadových pracovníků.

Základním pilířem všech hodnot je v Podniku XY ale v podstatě vždy komunikace. Za účelem jejího zlepšení organizace poskytuje možnost elektronického vzdělávání, vzdělávání prostřednictvím kurzů na sociální síti LinkedIn Learning. Na této platformě je nabízeno velké množství kurzů zaměřených právě na komunikaci, ale i na vedení, kreativitu a další témata. Výhodou těchto kurzů je jejich dostupnost, jelikož jejich plnění nemusí probíhat jen na počítači, ale i na jiných zařízeních jako je mobilní telefon nebo tablet. Nutností je propojení osobního LinkedIn účtu s firemním účtem LinkedIn Learning, přičemž členství na LinkedIn Learning hradí Podnik XY (interní materiály, 2021). Zaškolování nových pracovníků je vždy prováděno osobně vedoucími pracovníky – odborná školení či workshopy ve školicích centrech, například na rozvoj soft skills nebo komunikačních schopností, nejsou v Podniku XY zavedeny.

3.3 Výzkumné šetření a jeho vyhodnocení

Celková návratnost je 81,72 %, většina zaměstnanců tak dotazník vyplnila – nazpět bylo obdrženo 76 vyplněných dotazníků, to z celkem 93 rozeslaných. Dotazník byl rozdělen na následujících 7 oddílů (to bude respektovat i členění této podkapitoly):

- identifikační otázky;
- povědomí zaměstnanců o organizaci;
- vnímání organizační kultury;
- vztah zaměstnanců k organizaci;
- vztah zaměstnanců k vnějšímu okolí;
- pracovní prostředí;
- prostor pro osobní názor.

Výčet otázek je Přílohou 1 a veškeré související grafy jsou Přílohou 2 této bakalářské práce.

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

V oddílu identifikačních otázek se dotazník tázal na otázky pohlaví, věku, délky zaměstnaneckého poměru a pozice (pracovního zařazení) respondentů.

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 44 žen (to tvoří 57,89 %) a 32 mužů (což představuje 42,11 %). Toto rozdělení je znázorněno na grafu 3 v Příloze 2 a je vzhledem k reálným stavům odpovídající, v Podniku XY působí více žen než mužů.

Co se týče věkového rozdělení respondentů, které je viditelné na grafu 4 v Příloze 2, největší zastoupení má věková skupina 21-30 let. Do této skupiny spadá celkem 36,84 % respondentů. Druhé největší zastoupení má věková skupina 31-40 let, která představuje 35,53 % z celkového počtu respondentů. Věková skupina 41-50 let je v Podniku XY zastoupena v 10,53 %. Celkem 7,89 % respondentů pak patří do skupiny 51-60 let. To stejné zastoupení (7,89 % respondentů) vykazuje skupina respondentů do 20 let. Pouze jeden respondent pak uvedl věk nad 61 let, ten konkrétně představuje 1,32 % z celkového počtu respondentů. Věkové rozdělení vzhledem k reálným stavům odpovídá, celkově by se dalo poznamenat, že věková skupina 21-40 let je v Podniku XY zastoupena nejčetněji, což koresponduje i s výsledky dotazníkového šetření.

Většina respondentů v Podniku XY pracuje 4-10 let (to představuje konkrétně 46,05 % z celkového počtu respondentů). Druhé největší zastoupení představuje délka zaměstnaneckého poměru u respondentů 1-3 roky (34,21 %). Délka zaměstnaneckého poměru méně než 1 rok je v Podniku XY zastoupena, dle respondentů, v 13,16 %. Celkem 6,58 % respondentů pak v Podniku XY pracuje déle než 11 let. Také tyto výsledky odpovídají reálnému stavu, největší množství zaměstnanců ve zkoumané společnosti pracuje 1-10 let. Výsledky jsou viditelné na grafu 5 v Příloze 2.

Všech 6 vedoucích pracovníků, kteří v Podniku XY pracují, se dotazníkového šetření účastnili – v celkovém počtu respondentů představují celkem 7,89 %. Zbýlých 92,11 % respondentů představují řadoví zaměstnanci. Výsledky jsou viditelné na grafu 6 v Příloze 2. Celkem dotazník vyplnilo 70 řadových zaměstnanců, což při celkovém počtu 87 řadových zaměstnanců v Podniku XY představuje 80,46 % – tento výsledek lze považovat za úspěšný.

POVĚDOMÍ ZAMĚSTNANCŮ O ORGANIZACI

V oddílu povědomí zaměstnanců (respondentů) o organizaci (Podniku XY) dotazník zahrnoval otázky, které cílily na znalost hodnot Podniku XY, jeho mise a jeho vize.

Povědomí o hodnotách organizace je u respondentů na poměrně dobré úrovni, jak vyjadřuje graf 7 v Příloze 2. Kladně zde odpovědělo celkem 92,11 % respondentů, z čehož rozhodně ano odpovědělo 48,68 % respondentů a spíše ano odpovědělo 43,42 % respondentů. Celkem

3,95 % respondentů neví, zda zná hodnoty organizace a jiných 3,95 % respondentů odpovědělo, že hodnoty spíše nezná. Žádný respondent v otázce týkající se povědomí o hodnotách organizace neuvedl možnost rozhodného ne. Hodnoty organizace jsou tedy většinou respondentů známy.

Povědomí respondentů o misi organizace už tak rozhodné nebylo, stále však většina respondentů misi Podniku XY zná, jak je patrné z grafu 8 v Příloze 2. Celkem 76,32 % respondentů v otázce týkající se povědomí o misi odpovědělo kladně. Konkrétně, volbu spíše ano zvolilo 53,95 % respondentů a rozhodně ano 22,37 % respondentů. Možnost nevím zvolilo 7,89 % respondentů. Zbývajících 15,79 % respondentů uvedlo možnost, která naznačuje, že misi organizace spíše neznají. Žádný respondent neuvedl možnost rozhodného ne. Mise organizace je tedy většinou respondentů známa, avšak zvýšení povědomí o ní prostřednictvím interní komunikace by v Podniku XY rozhodně přispělo k vyšší transparentnosti – management organizace by komunikaci mise mohl zavést například do pravidelných prezentací, které jsou prezentovány na pravidelných čtvrtletních jednáních.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, povědomí o vizi organizace je také na poměrně dobré úrovni mezi respondenty. Celkem 78,95 % respondentů uvedlo kladnou odpověď, z toho pak celkem 23,68 % respondentů uvedlo rozhodně ano a 44,26 % respondentů je si svým povědomím o vizi organizace spíše jisté. Celkem 5,26 % respondentů si není jisto, zda zná vizi Podniku XY, proto uvedlo možnost nevím. Dále 15,79 % respondentů uvedlo, že vizi organizace spíše nezná. Žádný respondent neuvedl možnost rozhodného ne. Výstup z dotazníku je viditelný na grafu 9 v Příloze 2. Výsledky otázky týkající se povědomí o vizi organizace vyšly relativně podobně jako výsledky týkající se povědomí o misi organizace. Stejně jako u komunikace mise, je i u komunikace vize managementu Podniku XY doporučeno, aby zahrnul do svých pravidelných prezentací svou vizi, která se tak přirozeně rozšíří mezi zaměstnance, a přispěje tak k transparentnosti celé politiky Podniku XY.

VNÍMÁNÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

V oddílu vnímání organizační kultury byly sestaveny otázky týkající se vnímání symbolů Podniku XY, vnímání vedení a rituálů organizace respondenty. Dále tento oddíl obsahoval otázku týkající se ztotožnění se s hodnotami Podniku XY – na tuto otázku navazovala další otázka, týkající se toho, do jaké míry se ti respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně, osobně ztotožňují. Tento oddíl zahrnoval dále další dvě otázky, které se dotazovaly na to, jaká je OK vedením nastavená a jaká je OK ve skutečnosti v Podniku XY.

Do prvků organizační kultury patří symboly dané organizace, proto se v otázce číslo 8 bylo dotazováno na to, jak respondenti symboly Podniku XY vnímají. Jak ukázalo dotazníkové šetření, což je viditelné na grafu 10 v Příloze 2, většina respondentů uvedla, že symboly vnímá pozitivně – to celkem v 93,42 %, z čehož 32,89 % respondentů vnímá symboly zcela pozitivně a 60,53 % respondentů spíše pozitivně. V 2,63 % respondenti uvedli možnost nevím. Negativně odpovědělo celkem 3,95 %, z čehož 2,63 % respondentů uvedlo, že symboly vnímá spíše negativně a 1,32 % respondentů vnímá symboly zcela negativně (těchto 1,32 % představuje jeden respondent). Symboly Podniku XY jsou tak vnímány ve většině pozitivně.

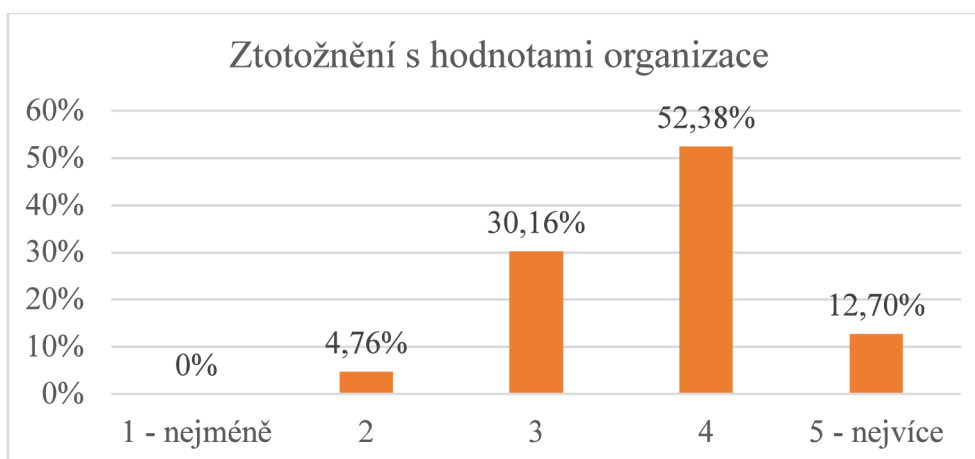
Také vnímání vedení organizace je spíše pozitivní, což vyjadřuje graf 11 v Příloze 2 – celkem 84,21 % respondentů vnímá vedení pozitivně, z čehož zcela pozitivně vedení vnímá 27,63 % respondentů a spíše pozitivně pak celkem 56,58 % respondentů. V 3,95 % respondenti uvedli možnost nevím. Celkem 11,84 % respondentů pak odpovědělo negativně, kde 10,53 % respondentů vnímá vedení spíše negativně a 1,32 % respondentů zcela negativně. Tento respondent, který odpověděl, že vnímá vedení zcela negativně, není ten samý respondent, který v předchozí otázce týkající se symbolů organizace odpověděl zcela negativně, jedná se o jiného respondenta. I vedení Podniku XY je většinou respondentů vnímáno pozitivně.

Další otázka se týkala rituálů organizace – ty jsou většinou vnímány taktéž velmi kladně. Celkem 90,79 % respondentů uvedlo, že rituály vnímá pozitivně, z čehož 27,64 % respondentů je vnímá zcela pozitivně a 63,16 % respondentů spíše pozitivně. V 1,32 % byla uvedena možnost nevím. Celkem 7,89 % respondentů pak uvedlo, že rituály Podniku XY vnímá spíše negativně, žádný respondent rituály nevnímá zcela negativně. Výsledky jsou viditelné na grafu 12 v Příloze 2. Rituály, kam se řadí pravidelné firemní setkávání a porady, jsou tak respondenty v Podniku XY hodnoceny dobře.

Dále, s hodnotami Podniku XY se ztotožňuje většina respondentů (celkem 82,89 % respondentů), jak vyplývá i z grafu 13 v Příloze 2. Z toho 15,79 % respondentů uvedlo, že se s hodnotami rozhodně ztotožňuje a 67,11 % spíše ztotožňuje. V 13,16 % respondenti zvolili možnost nevím. S hodnotami se spíše neztotožňuje 3,95 % respondentů, přičemž žádný respondent neuvedl možnost rozhodně ne. Na tuto otázku navazovala další otázka, pro ty respondenty, kteří odpověděli kladně.

Otázka číslo 12 tedy byla určena pouze pro ty respondenty, kteří v předchozí otázce odpověděli, že se s hodnotami organizace rozhodně či spíše ztotožňují. Těchto respondentů bylo celkem 63 (82,89 % z celkového počtu respondentů). Možnosti odpovědí byly na stupnici 1-5, přičemž hodnota 1 znamenala nejnižší ztotožnění s hodnotami Podniku XY a hodnota 5 nejvyšší ztotožnění s hodnotami Podniku XY. Jak je patrné z grafu 1 uvedeného níže (a tentýž grafu 14 v Příloze 2), největší množství respondentů zvolilo možnost 4, tedy druhou nejvyšší možnost osobního ztotožnění s podnikovými hodnotami – tuto zvolilo celkem 33 respondentů ze zmíněných 63 (to představuje 52,38 %). Střední hodnotu 3 pak zvolilo celkem 19 respondentů z 63 (představující 30,16 %). Dále, nejvyšší hodnotu 5 zvolilo 8 respondentů z 63 (12,70 %). Následně, celkem 3x (v 4,76 %) byla uvedena druhá možnost, tedy druhá nejnižší možnost. Žádný z respondentů neuvedl možnost nejnižšího ztotožnění s hodnotami, což je rozhodně pozitivní výsledek z hlediska organizační kultury. Managementu Podniku XY by v této oblasti bylo doporučováno ideálně zachovat si tento stav, jelikož tato skutečnost z dlouhodobého hlediska může poukazovat na silnou organizační kulturu zkoumaného podniku, stabilizaci zaměstnanců a v neposlední řadě i na spokojenost zaměstnanců.

Graf 1 Ztotožnění respondentů s hodnotami organizace



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Otázky týkajícího se vnímání organizační kultury z hlediska formálního nastavení (otázka číslo 13, vyjádřeno v grafu 15 v Příloze 2) a vnímání aplikované organizační kultury zaměstnanci (otázka číslo 14, vyjádřeno v grafu 16 v Příloze 2) byly také součástí oddílu týkající se vnímání organizační kultury v dotazníkovém šetření, a to proto, že kultura nastavená vedením a kultura skutečně ve společnosti panující se může lišit. Respondenti měli v obou otázkách na výběr ze

tří předdefinovaných možností odpovědí – mohli zvolit, že OK je pozitivní (kultura je přátelská a otevřená) nebo negativní (nepřívětivá a uzavřená), přičemž dále měli předdefinovanou možnost neví a otevřenou možnost uvést vlastní odpověď. Prostřednictvím uvedení vlastní odpovědi byla uváděna odpověď, že OK Podniku XY je na střední úrovni, tedy respondenti tímto vyjádřili, že OK není ani pozitivní ani negativní, ale středová. Žádná jiná odpověď nebyla ani v jedné z těchto dvou otázek zaznamenána.

Jak z odpovědí na otázku číslo 13 vyplynulo, a jak je patrné z grafu 15 v Příloze 2, formálně nastavená organizační kultura je ve většině pozitivní (to uvedlo 89,47 % respondentů). Podle 1,32 % respondentů je OK nastavená středně, tedy ani ne pozitivně, ani negativně. 9,21 % respondentů uvedlo, že neví. Žádný respondent neuvedl negativní nastavení OK v Podniku XY.

Další otázka (číslo 14) ukázala, že aplikovaná organizační kultura je i ve skutečnosti zaměstnanci vnímána převážně pozitivně (to uvedlo 71,05 % respondentů), avšak zbytek odpovědí byl poměrně rozmanitý, jak je viditelné na grafu 16 v Příloze 2. Podle 13,16 % respondentů je OK nastavená středně, tedy ani ne pozitivně, ani negativně. 5,26 % respondentů zde uvedlo, že neví. Celkem 10,53 % respondentů uvedlo, že podle nich je OK ve skutečnosti negativní. Tito respondenti, kteří v této otázce číslo 14 uvedli, že OK je ve skutečnosti negativní, většinou v předchozí otázce číslo 13 uváděli, že vedením nastavená OK je pozitivní, vidí tedy značné rozdíly v OK vedením nastavené a OK ve skutečnosti v podniku XY panující. V obou otázkách ale převažovala odpověď, že vedením nastavená OK je pozitivní a pozitivní je OK i ve skutečnosti, ostatní odpovědi byly svým výskytem minoritní. Zde se jedná tedy o pozitivní jev, kdy se většinou reálná OK shoduje s formálním nastavením, ředitel Podniku XY by ale měl dbát na to, aby sjednotil případné rozdíly ve stylu vedení, které uplatňují vedoucí pracovníci, jelikož rozdíly zjištěné otázkami 13 a 14 mohou být způsobeny právě rozdílností týmů a stylu vedení jejich vedoucích pracovníků.

VZTAH ZAMĚSTNANCŮ K ORGANIZACI

V tomto oddílu bylo zkoumáno, zda respondentům vyhovuje stupeň formality využívané při jednáních, zda nadřízený dostatečně respektuje návrhy a připomínky zaměstnanců a zda je na základě nich v Podniku XY jednáno. Poslední otázka v tomto oddílu se dotazovala na to, jaký mají respondenti celkový vztah k práci v organizaci.

Většině respondentů stupeň formality využívané při jednáních vyhovuje, to uvedlo celkem 96,05 % respondentů, kde 44,74 % respondentů uvedlo odpověď rozhodně ano a 51,32 % respondentů uvedlo odpověď spíše ano. V 2,63 % byla uvedena možnost neví a v 1,32 % možnost spíše ne. Výsledky jsou viditelné na grafu 17 v Příloze 2. Naprostě většině tedy stupeň formality vyhovuje, dá se tedy poznamenat, že aktuálně panující tykání napříč společností (kromě ředitele) je správně nastaveno a mělo by se zachovat i nadále.

Připomínky zaměstnanců jsou dle odpovědí v dotazníkovém šetření ve většině případů managementem respektovány, jak vyplývá z grafu 18 v Příloze 2 – celkem v 71,05 % byla uvedena kladná odpověď, z čehož 15,79 % respondentů uvedlo odpověď rozhodně ano a 55,26 % respondentů uvedlo spíše ano. 19,74 % respondentů zaznamenalo nejistotu, kterou ve výzkumu vyjádřilo volbou možnosti neví. Možnost spíše ne pak uvedlo 9,21 % respondentů. Žádný respondent sice neuvedl odpověď, že nadřízený připomínky rozhodně nerespektuje, i tak jsou výsledky poměrně alarmující, jelikož poukazují na určitou nejistotu, popřípadě na nedostatečnou informovanost, transparentnost či komunikaci. V této oblasti by bylo vhodné, aby byla zavedena jednání či pravidelné schůze nadřízeného s podřízenými, ať už s celým týmem nebo formou 1:1. Managementu Podniku XY je doporučováno, aby zavedl obě formy setkávání nadřízeného s podřízenými pravidelně, jelikož tím má možnost podpořit interní komunikaci, informovanost a důvěru, což je z hlediska organizační kultury velice důležité.

Dle respondentů je na základě připomínek zaměstnanců nadřízeným jednáno ve 44,74 % případech – z toho 13,16 % respondentů uvedlo, že rozhodně jednáno je a 31,58 % respondentů uvedlo, že spíše jednáno je. Převažuje však odpověď nevím, to s 43,42 %. V 11,84 % bylo uvedeno, že jednáno spíše není, výsledky vyjadřuje graf 19 v Příloze 2. To doplňuje předchozí otázku, otázku číslo 16, kde už bylo poukázáno na to, že v organizaci možná nepanuje dostatečná informovanost o tom, zda nadřízení respektují připomínky zaměstnanců. I z tohoto hlediska je vhodné implementovat pravidelná setkání nadřízeného s podřízenými za cílem podpory organizační kultury.

Jak je uvedeno na grafu 2 níže (a na tentýž grafu 20 v Příloze 2), celkový vztah respondentů k práci v organizaci je na dobré úrovni, většina (konkrétně 63,16 %) respondentů uvedla druhou nejlepší možnost, jejich vztah je tak dobrý. Celkem 17,11 % respondentů uvedlo, že jejich vztah k práci je na nejlepší úrovni, což je rozhodně vynikající výsledek. 13,16 % respondentů pak vyznačilo střední hodnotu. Špatný vztah k práci v Podniku XY má celkem 6,58 % respondentů, avšak žádný respondent neuvedl nejhorší možnou volbu. I přes určité mezery v komunikaci nadřízeného s podřízenými je tedy vztah respondentů k práci v Podniku XY na dobré úrovni. Management Podniku XY by ale mohl dosáhnout lepšího výsledku v oblasti vztahu respondentů k práci, pokud by se zaměřil na interní komunikaci, informovanost, důvěru a transparentnost. Zejména ty respondenty, kteří uvedli druhou nejhorší možnost v této otázce týkající se celkového vztahu k práci by mohl efektivnější komunikací zaujmout, jejich vztah má tedy potenciál ke zlepšení. Další možností je implementace technického zdokonalování systémů – jelikož zaměstnanci Podniku XY denně pracují s počítači a informačními systémy, je vhodné dbát na jejich aktuálnost, efektivnost a sledovat aktuální trendy a inovace, aby se Podnik XY držel na vysokém postu mezi konkurencí. To by mělo sledovat IT oddělení, které by se následně mělo starat i o vhodnou a účinnou implementaci nových systémů, hardwarových zařízení i softwarových řešení.

Graf 2 Celkový vztah respondentů k práci v organizaci



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

VZTAH ZAMĚSTNANCŮ K VNĚJŠÍMU OKOLÍ

V oddílu vztahu zaměstnanců (respondentů) k vnějšímu okolí byly sestaveny dvě otázky. První otázka se zaměřovala na to, jak si respondenti myslí, že je Podnik XY vnímán okolím (klienty, zákazníky). Druhá otázka se v tomto oddílu dotazovala na to, zda respondenti Podnik XY považují za konkurenceschopný.

V konceptu organizační kultury je vnímání organizace okolím důležité, na názor respondentů se dotazovala tedy otázka číslo 19. Jak vyplývá z výsledků, které jsou viditelné na grafu 21 v Příloze 2, celkem 68,42 % respondentů si myslí, že organizace je klienty a zákazníky vnímána

spíše pozitivně. Možnost zcela pozitivně zvolilo celkem 17,11 % respondentů, tedy celkově pozitivně odpovědělo 85,53 % respondentů, což je rozhodně pro Podnik XY dobrý výsledek. Mnoho respondentů neví, jak je organizace vnímána okolí, to celkem 9,21 %. V 5,26 % se pak objevila možnost, že organizace je vnímána spíše negativně, avšak rozhodně negativně není Podnik XY okolím vnímán podle žádného respondenta. Aby se vnímání Podniku XY okolím zlepšilo, mohly by být implementovány například charitativní a dobročinné akce nebo jiná forma z oblasti společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility – často pod zkratkou CSR). V současné době existuje například Nadační fond pomoci, který prostřednictvím platformy Znesnáze21.cz podnikům pomáhá s výběrem takové formy společenské odpovědnosti, která je v souladu s podnikovou misí, vizí a hodnotami. Podnik XY může dle vlastních finančních možností přispět libovolnou částkou na existující sbírku – v současné chvíli je možné přispět například na pomoc po zemětřesení v Turecku a v Sýrii, prostřednictvím potravinové pomoci pro samoživitele nebo konkrétním sociálně slabším rodinám na podporu jejich tíživé finanční situace (Znesnaze21.cz, 2023). Je to právě CSR, které má vliv i na organizační kulturu jako takovou, to zejména na působení organizace navenek. Pokud by se jednalo o finanční dar, ten si Podnik XY může odečíst i ze základu daně, což by rozhodně bylo pro zkoumanou organizaci aplikovatelné. Zaměstnanci se také mohou zapojit do dobročinné činnosti – management může sbírku mezi zaměstnance sdílet, ti pak, pokud se budou s myšlenkou příspěvků ztotožňovat, mohou jménem firmy sami za sebe finančně přispět. Možností je také nechat vybrat konkrétní sbírku na finanční podporu právě zaměstnanci prostřednictvím veřejného hlasování, například na pravidelných čtvrtletních celofiremních jednáních – to může mít i pozitivní efekt na transparentnost a aktivní zapojení zaměstnanců.

Dále je možné zavést konkrétní společné aktivity, například sázení stromů nebo úklid venkovního okolí kanceláří. Takové akce mají povahu teambuildingu a budování společného týmového ducha. Sázení stromů je možné zajistit například přes organizaci Sážíme stromy. Tato organizace umožňuje po dohodě s konkrétní obcí zajistit sázení stromů pro firmy – spolupráce s touto organizací by pro Podnik XY představovala nejprve vzájemnou domluvu o tom, kde se budou stromy vysazovat, organizace Sážíme stromy pak zajistí dovážku materiálu na domluvené místo, přípravu náradí a instruktáž zaměstnanců. Pokud by se této akce účastnila přibližně polovina zaměstnanců (tedy 47 osob), při sázení menších stromů by celkem tato akce finančně vyšla na 84 600 Kč včetně DPH. Organizace Sážíme stromy dokáže poskytnout i certifikát, který je možné využít k efektivnímu PR (Sazimestromy.cz, 2023). Úklid venkovního okolí pak nemusí být podpořen žádnou finanční částkou, jde jen o organizaci zaměstnanců, kterou by mohla mít na starost recepční nebo zaměstnanci z oddělení lidských zdrojů. Akce může probíhat i po pracovní době nebo o víkendech, aby nebyla ohrožena produktivita. Aby bylo zjištěno, zda by byl v Podniku XY o takové akce zájem, je vhodné učinit (anonymní) elektronické dotazníkové šetření, které pomůže zjistit upřímné názory zaměstnanců. Dobročinné akce, kterým se Podnik XY věnuje, mohou být následně umístěny na web jako činnosti typu CSR. Podnik XY tak může svou integraci sociální iniciativy odpovědného chování prezentovat i navenek, směrem právě ke klientům a zákazníkům.

Také konkurenceschopnost organizace je důležitá, proto se otázka číslo 20 dotazovala na to, jak je Podnik XY z tohoto hlediska respondenty vnímán. Většinou bylo odpovězeno kladně (to konkrétně v 78,95 %), z čehož 28,95 % respondentů rozhodně vnímá Podnik XY jako konkurenceschopný a 50 % respondentů vnímá Podnik XY jako spíše konkurenceschopný. Možnost nevím uvedlo 17,11 % respondentů, což může poukazovat na určitou neinformovanost. Celkem 3,95 % respondentů pak organizaci za konkurenceschopnou spíše nepovažuje. Výsledky jsou viditelné na grafu 22 v Příloze 2. Žádný z respondentů v této otázce neuvedl možnost rozhodně ne. V této oblasti je managementu Podniku XY doporučováno, aby

zlepšil komunikaci svých výsledků, například formou speciálních jednání, která budou zacílena na sdílení, diskusi a prezentaci dosažených cílů. To by mohlo pomoci vyšší informovanosti zaměstnanců, kteří by pak na Podnik XY mohli nahlížet značně pozitivněji.

PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

V tomto oddílu byl výzkum zaměřen na to, zda je pracovní prostředí pro respondenty obecně (ve všech oblastech) motivující a dále na to, zda jsou respondenti obeznámeni s etickým kodexem organizace (pravidly chování), zda si myslí, že jsou pravidla chování vhodně nastavena a zda tato pravidla sami dodržují.

Motivující pracovní prostředí je jedním ze základních pilířů úspěšného podniku. V této otázce celkem 82,89 % respondentů odpovědělo, že se cítí motivováno pracovním prostředím, což poukazuje na vysokou míru motivace, jelikož možnost rozhodně ano uvedlo 18,42 % respondentů a zbylých 64,47 % respondentů se cítí spíše motivováno (uvedli možnost spíše ano). Možnost nevím uvedlo celkem 5,26 % respondentů a dále 11,84 % respondentů se spíše motivováno necítí. Žádný z respondentů v této otázce neuvedl možnost rozhodně ne. Výsledky jsou viditelné na grafu 23 v Příloze 2. Motivující pracovní prostředí tedy, na základě výsledků dotazníkového šetření, v Podniku XY panuje, avšak bylo by vhodné, aby se Podnik XY zaměřil na prohloubení motivace, například nastavením motivující pohyblivé složky platu nebo nastavením jiného systému odměn. V této oblasti by rovněž bylo vhodné, aby Podnik XY učinil vlastní průzkum týkající se toho, co zaměstnance nejvíce motivuje, zda se jedná například o finanční ohodnocení, zaměstnanecké benefity nebo interní spolupráci, a tu se následně snažit zefektivnit.

Etický kodex je v Podniku XY nastaven, respondenti by tedy s ním měli být dostatečně obeznámeni. Jak je viditelné na grafu 24 v Příloze 2, prostřednictvím otázky číslo 22 bylo drtivou většinou odpovězeno, že povědomí o etickém kodexu existuje, to celkem v 98,68 %, z čehož 69,74 % respondentů uvedlo možnost rozhodně ano a 28,95 % respondentů spíše ano. Pouze jeden respondent uvedl možnost, že s etickým kodexem rozhodně seznámen není, což představuje 1,32 % z celkového počtu respondentů. Tímto respondentem je člověk, který v organizaci působí krátkou dobu, dá se tedy soudit, že ještě nemohl být dostatečně obeznámen. Žádný respondent neuvedl možnost nevím ani možnost spíše ne. Pravidla chování jsou tedy rozhodně dostatečně komunikována, což pro Podnik XY představuje pozitivní jev, který by si měl snažit zachovat i nadále. Komunikaci pravidel by však mohl učinit atraktivnější, to například prostřednictvím šíření těchto informací o pravidlech chování – Podnik XY může implementovat pravidelná školení přímo v prostorách firmy, která by mohla vést vedoucí zaměstnanci, a také zábavnější formou předávat informace zejména nově nastupujícím zaměstnancům. Je možné začít pořádat kolektivní setkání, kde si nově příchozí zaměstnanci mohou například střídát role (zaměstnanec Podniku XY x klient/zákazník Podniku XY) a vzájemně se učit interním pravidlům chování, etickému kodexu a společenské etiketě.

Pravidla chování jsou dle odpovědí na otázku číslo 23 v Podniku XY adekvátně nastaveny, jelikož většina (94,74 %) respondentů uvedla kladnou odpověď, výsledky jsou patrné z grafu 25 v Příloze 2. V 42,11 % byla uvedena odpověď rozhodně ano, v 52,63 % byla uvedena odpověď spíše ano. Odpověď nevím se vyskytla v 2,63 %, stejně tak odpověď spíše ne, ta taktéž byla uvedena u 2,63 % respondentů.

Důležité je však dodržování stanovených pravidel chování. Dotazníkové šetření ukázalo, že celkem v 97,37 % jsou dle respondentů pravidla dodržována, z čehož 71,05 % respondentů tvrdí, že pravidla rozhodně dodržuje a 26,32 % respondentů spíše dodržuje. Následně, 1,32 % respondentů neví, zda pravidla dodržuje a stejný počet (1,32 %) respondentů uvedl, že pravidla spíše nedodržuje. Výsledky jsou viditelné na grafu 26 v Příloze 2. Pravidla jsou ve většině případů dodržována, avšak Podnik XY by se měl zaměřit na jejich kontrolu, aby toto

procentuální zastoupení dlouhodobě udrželo. Tato kontrola chování nemusí probíhat formou odměn a sankcí, jelikož může být zařazena také do výše zmíněných školení. Tato školení nemusí být mířena pouze na nově příchozí zaměstnance, ale také na efektivní zjištění toho, co je v Podniku XY prováděno správně a co špatně. Pro kontrolu a zpětnou vazbu, mohou být tedy školení zařazena do programu i stávajících zaměstnanců. Vedlejším účinkem může být utužení vzájemných vztahů a získání oboustranné důvěry mezi zaměstnanci.

PROSTOR PRO OSOBNÍ NÁZOR

V tomto oddílu byly konstruovány celkem dvě otázky, které cílily na osobní názory respondentů. Tyto otázky však nebyly povinné, a tedy ne všichni respondenti tento prostor pro sdělení osobního názoru využili. První otázka se týkala toho, kde je podle respondentů v Podniku XY prostor pro zlepšení a druhá otázka se dotazovala na to, co na organizaci respondenti nejvíce oceňují.

Na otázku týkající se potenciálního zlepšení bylo získáno celkem 12 odpovědí, nejčastější návrhy pro zlepšení jsou graficky zpracovány v tabulce 2 níže – seřazeny od největšího počtu zastoupení odpovědí po nejnižší. Bylo však také celkem 4x zmíněno, že respondenti jsou spokojeni a nevidí místa pro zlepšení, což je rozhodně vzhledem k organizační kultuře Podniku XY pozitivní zpráva.

Tabulka 2 Návrhy respondentů pro zlepšení OK Podniku XY

Návrhy	Počet odpovědí
Zlepšení komunikace, možnost většího prostoru pro vyjádření, větší zájem o potřeby personálu	4x
Zvolnění pravidel chování	2x
V některých případech až příliš kamarádská komunikace	1x
Zvýšení mzdového ohodnocení	1x
Image firmy	1x
Sjednocení kultury	1x
Otevřenost ke zpětné vazbě	1x
Rozšíření nabídky benefitů	1x

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Nejčastěji bylo zmíněno zlepšení komunikace, možnost většího prostoru pro vyjádření a větší zájem o potřeby personálu, což poukazuje na to, že v Podniku XY panuje nižší informovanost a komunikace je pro některé zaměstnance nevyhovující. Komunikace je podle jedné odpovědi až moc striktní, což se váže také k další odpovědi týkající se otevřenosti ke zpětné vazbě. Dále bylo zmíněno zvolnění pravidel chování, což poukazuje na to, že pro některé respondenty jsou stanovená pravidla příliš striktní. Jak je patrné z odpovědi, která poukazuje na návrh ke zlepšení v podobě sjednocení kultury, to může znamenat rozlišnost vedení, které by bylo vhodné sjednotit.

Na otázku týkající se toho, co na organizaci respondenti nejvíce oceňují, bylo získáno celkem 13 odpovědí. Nejčastější návrhy pro zlepšení jsou zpracovány v tabulce 3 níže – seřazeny od největšího počtu zastoupení po nejmenší.

Tabulka 3 Faktory respondenty nejvíce oceňované v Podniku XY

Faktory	Počet odpovědí
Motivující a podporující pracovní prostředí, ochotu, pozitivitu	4x
Otevřenost organizace	2x
Kolektiv	2x
Přátelská atmosféra	2x
Míra svobody a osobní odpovědnosti	1x
Růst organizace	1x
Pozitivní dojem na klientelu	1x

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Nejčastěji bylo zmíněno motivující pracovní prostředí, které se podle respondentů v Podniku XY vyznačuje ochotou, pozitivitou a otevřeností a vysokou úrovní svobody a osobní odpovědnosti. Také byl zmíněn kolektiv, který je podle respondentů tak na dobré úrovni, to i ve spojitosti s panující přátelskou atmosférou. V souvislosti s klienty organizace bylo také zmíněno, že respondenti oceňují dobrý první dojem na klientelu a celkový růst organizace.

3.4 Návrhy a vyhodnocení

V této části bude uveden typ organizační kultury panující v Podniku XY na základě provedeného zkoumání, to vzhledem k poznatkům z teoreticko-metodologické části této práce. Následně bude provedena SWOT analýza Podniku XY a v závěru této podkapitoly bude uveden souhrn návrhů a doporučení směrem k managementu Podniku XY.

3.4.1 Shrnutí výsledků provedeného zkoumání

V rámci této bakalářské práce byl proveden kvantitativní výzkum, ve kterém bylo dosaženo návratnosti téměř 82 % – z celkových 93 oslovených respondentů dotazník vyplnilo 76 respondentů. Výzkum byl zaměřen na průzkum panující organizační kultury v Podniku XY. Dotazníkové šetření poskytlo informace o povědomí zaměstnanců Podniku XY o organizaci (povědomí o hodnotách, misi a vizi), vnímání organizační kultury a jejích prvků (symbolů, vedení, rituálů, hodnot a také osobní ztotožnění zaměstnanců s podnikovými hodnotami), vztah zaměstnanců k organizaci (stupeň formality využívané při jednáních, respekt a jednání nadřazených na základě návrhů a připomínek zaměstnanců), vztah zaměstnanců k vnějšímu okolí (názor na vnímání Podniku XY okolím, vnímání konkurenceschopnosti Podniku XY), vztah zaměstnanců k pracovnímu prostředí a etickému kodexu a dále cenné návrhy zaměstnanců ke zlepšení a faktory zaměstnanci nejvíce oceňované. Ačkoliv bylo sestaveno 24 povinných otázek a 2 nepovinné, i na nepovinné otázky bylo získáno poměrně velké množství odpovědí, které se mnohdy opakovaly, proto byly sestaveny tabulky, které obsahovaly výčet odpovědí a jejich počet.

Jak zmiňuje Plamínek (2014, s. 71), každá organizace má organizační kulturu trochu jinou. Podle tohoto autora byly konstruovány tzv. vyhraněné typy OK, kterými jsou konkrétně firma řízena lidmi, myšlenkami a náhodou. Podnik XY, dle získaných dat prostřednictvím provedeného zkoumání, lze zařadit do typu firmy řízené myšlenkami – pracovní situace jsou v Podniku XY řízeny spíše prakticky, respektive předem nastaveným systémem myšlenek, který pomáhá řadovým pracovníkům s rozhodováním, a tedy manažeři nemusí být vždy do řešení situace zataženi. Jak ale bylo zjištěno prostřednictvím odpovědí na otázku číslo 25 v dotazníkovém šetření, některá pravidla mohou být nastavena až moc striktně. Zároveň, komunikace v Podniku XY sice nastavena prostřednictvím souboru pravidel je, ale bylo by vhodné poskytnout větší prostor pro vyjádření zaměstnanců. Pravidla chování jsou v Podniku XY zároveň jeho hodnotami, jelikož komunikace je základní činností všech zaměstnanců této organizace – do pravidel patří přívětivě komunikovat, snažit se zcela pochopit požadavek zákazníka, snažit se vyřešit požadavek zákazníka ihned s případnou pomocí manuálů a posledním pravidlem je se v případě nejasností obrátit na vedoucího.

Dle Handyho typologie kultur, která vymezuje typologii organizačních kultur prostřednictvím piktogramů a jejich popisů (Armstrong et al., 2015, s. 168; Lukášová et al., 2004, s. 76-78), jde v Podniku XY o tzv. kulturu rolí. V kultuře rolí se klade velký důraz na pravidla a jejich dodržování, čímž se Podnik XY vyznačuje. Samostatně sestavil tzv. obecná pravidla, která se vztahují k řešení jakéhokoliv potenciálního požadavku pocházejícího od zákazníka. Jde o základní pravidla komunikace, která obsahují výčet čtyř hlavních pilířů komunikace, zmíněných výše.

Do atributů silné OK dle Lošťákové (2017, s. 36) a Sekničky (2016, s. 134) patří synergie mezi hodnotami a myšlenkami organizace, jasné stanovení pravidel chování a akceptace těchto pravidel zaměstnanci, pravidelné dodržování rituálů, férová konkurenceschopnost, zavedení formálního etického kodexu a motivující pracovní prostředí. Dle odpovědí na otázky číslo 23 a 24 v dotazníkovém šetření má Podnik XY jasně nastavená pravidla chování a tato pravidla jsou většinou dodržována. V Podniku XY jsou přítomny i rituály, které jsou (dle odpovědí na otázku číslo 10 v dotazníkovém šetření) respondenty vnímány převážně pozitivně. Podnik XY je podle respondentů (dle odpovědí na otázku číslo 20) konkurenceschopný. Povědomí o etickém kodexu dle odpovědí na otázku 22 u respondentů existuje. Pracovní prostředí, na základě odpovědí na otázku 21, je pro zaměstnance motivující.

Dle zmíněných autorů do atributů silné OK patří hlavně pochopení hodnot dané organizace a ztotožnění zaměstnance s podnikovými cíli. Jak ukázalo dotazníkové šetření, povědomí o hodnotách organizace je na vysoké úrovni, většina (92,11 %) respondentů je informována o hodnotách Podniku XY. Celkem 76,32 % respondentů pak má povědomí o misi organizace, kterou je dlouhodobě usilovat o poskytování takového zákaznického servisu, který je k zákazníkům klienta přívětivý, laskavý, konstruktivní a požadavky jsou vždy vyřešeny ke spokojenosti zákazníka co nejrychleji. Celkem 78,95 % respondentů pak uvedlo kladnou odpověď i v otázce povědomí o vizi organizace, kterou je soustředit se na dlouhodobé poskytování kvalitního servisu, jenž klientům v portfoliu organizace ušetří mnoho starostí s vyřizováním individuálních požadavků jejich zákazníků. V otázkách mise a vize by bylo pro Podnik XY vhodné, aby je více komunikoval a zasáhl tak více zaměstnanců, kteří pak budou moci s jistotou vědět, kam Podnik XY dlouhodobě směřuje a o co se snaží.

Jak ukázalo dotazníkové šetření, celkem 82,89 % respondentů se s hodnotami organizace ztotožňuje, z čehož celkem 12,70 % respondentů vyjádřilo své ztotožnění s hodnotami Podniku XY prostřednictvím nejvyšší hodnoty, 52,38 % respondentů vyjádřilo své ztotožnění s hodnotami Podniku XY prostřednictvím druhé nejvyšší hodnoty. Všichni respondenti, kteří uvedli, že se s hodnotami ztotožňují, se ztotožňují na vysoké míře. Dá se tedy konstatovat, že Podnik XY disponuje silnou organizační kulturou.

3.4.2 SWOT analýza

Podle Šikýře (2016, s. 31) a Hanzelkové (2013, s. 109) je vhodné využít pro sumarizaci výsledků zkoumání analýzu SWOT, která je zaměřena na relevantní, účelná a podstatná fakta a jevy. Analýza slouží i jako podklad pro uvedení návrhů doporučení pro management zkoumané organizace za účelem zlepšení OK. Analýza SWOT Podniku XY byla sestavena následovně (vyjadřuje tabulka 4 níže).

Tabulka 4 SWOT analýza Podniku XY

Silné stránky	Slabé stránky
Ztotožnění zaměstnanců s hodnotami organizace	Reálná OK x OK organizací nastavená
Pozitivní pracovní prostředí	Jednání nadřízeného k připomínkám zaměstnanců
Nastavení pravidel chování	Komunikace konkurenceschopnosti organizace
Příležitosti	Hrozby
Zlepšení komunikace mise, vize organizace	Síla konkurence
Technologický pokrok	Dodržování pravidel chování
Společenská odpovědnost	Nedostatečná možnost prostoru pro vyjádření zaměstnanců, možnost odchodu

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Silnou stránkou Podniku XY je rozhodně ztotožnění zaměstnanců s hodnotami organizace, jelikož na základě otázek číslo 11 a 12 vyšlo najevo, že většina respondentů se s hodnotami ztotožňuje. Další silnou stránkou je spolehlivé a přívětivé pracovní prostředí, což v otázce číslo 21 bylo zmíněno většinou respondentů jako motivující a v otázce 26 bylo respondenty nejvíce oceňováno. Co se týče další silné stránky, nastavení pravidel chování, prostřednictvím otázky 22 bylo zjištěno, že většina respondentů má o pravidlech chování povědomí. V otázce 23 bylo zjištěno, že pravidla jsou vhodně nastavena a odpovědi na otázku číslo 24 ukázaly, že pravidla jsou dle respondentů také dodržována, což je rozhodně pozitivním jevem.

Slabou stránkou je nižší spokojenost s reálnou OK v organizaci v porovnání s OK vedením nastavenou. Dle odpovědi na otázku číslo 13 je OK nastavená jako pozitivní (ani jednou nebylo zmíněno, že je OK nastavena negativně), avšak následující otázkou číslo 14 bylo zjištěno, že ve skutečnosti se OK trochu liší, zde byly odpovědi rozmanitější a bylo také několikrát uvedeno, že OK je ve skutečnosti negativní, případně ani pozitivní, ani negativní, ale střední. Další slabou stránkou je jednání a respekt nadřízeného k připomínkám pocházejících ze strany zaměstnanců – prostřednictvím otázky číslo 16 bylo zjištěno, že většinou sice panuje respekt nadřízeného k připomínkám zaměstnanců, ale není to ve všech případech, velká část respondentů uvedla i negativní nebo neutrální odpověď, zde je tedy prostor pro zlepšení. Neutrální odpovědi byly zaznamenány i prostřednictvím otázky číslo 17, kde se bylo dotazováno na jednání nadřízeného na základě připomínek zaměstnanců. Signifikantní jsou zde neutrální odpovědi respondentů, které v této otázce číslo 17 převažovaly. To může poukazovat na nedostatečnou komunikaci toho, že zpětná vazba je vyslyšena a je na základě ní v Podniku XY adekvátně jednáno.

Poskytování zpětné vazby může zaručit vyšší spokojenost zaměstnanců a nižší fluktuaci. Poslední slabou stránkou Podniku XY je komunikace konkurenceschopnosti organizace – zde je možné, že Podnik XY nedostatečně komunikuje své úspěchy a dosažené cíle, jelikož prostřednictvím otázky číslo 20 bylo zjištěno, že sice většina respondentů Podnik XY za konkurenceschopný považuje, avšak pouze přibližně jedna třetina respondentů si je svým názorem jista – jelikož konkurenceschopnost je jedním z pilířů silné OK, je vhodné zaměřit se na komunikaci úspěchů, na atributy společenské odpovědnosti a dále dbát na dostatečnou informovanost, aby si zaměstnanci mohli být svým vnímáním jisti.

Příležitostí je pro Podnik XY zlepšení komunikace mise a vize organizace, jelikož prostřednictvím otázek 6 a 7 bylo zjištěno, že respondenti nemohou s jistotou říci, že povědomí o misi a vizi organizace mají dostatečné. Další příležitostí je technologický pokrok, který může být využit v charakteru podnikání Podniku XY zejména ve zdokonalování informačních systémů, softwaru, ale i hardwarových zařízení, které mohou zaměstnancům usnadnit práci a zaměstnanci se tak mohou ve svém zaměstnání cítit lépe. Poslední zmíněnou příležitostí je implementace atributů společenské odpovědnosti, zejména prostřednictvím dobročinných akcí – ty byly zmíněny výše v této bakalářské práci a jedná se například o finanční příspěvky na charitativní sbírky nebo společné aktivity v podobě sázení stromů nebo úklidu venkovního okolí kanceláří, kde Podnik XY sídlí. Tyto akce mohou mít pozitivní dopad nejen na komunikaci směrem k veřejnosti a vnímání Podniku XY klienty, ale i na utužení interních vztahů, důvěry a vzájemné spolupráce.

Hrozbu pro Podnik XY představuje síla konkurence, kde konkurenční organizace se stejným předmětem podnikání mohou přijít s lepší nabídkou pro zaměstnance, Podnik XY by se měl zaměřit zejména na transparentní komunikaci, aby této hrozbě předešel a nemusel čelit odchodu zaměstnanců nebo dokonce vysoké fluktuaci. Jak ukázaly odpovědi na otázku číslo 24 dotazující se na dodržování stanovených pravidel chování, až třetina respondentů odpověděla jinak než, že jsou si jisti svým dodržováním pravidel chování. To může pro Podnik XY představovat hrozbu v podobě nesjednocené organizační kultury, a to rozhodně není žádoucí. Poslední hrozbou je pro Podnik XY nedostatečná možnost prostoru pro vyjádření zaměstnanců – tato hrozba se vztahuje k výsledkům z otázky číslo 17, kde velká část respondentů uvedla, že si není jista, zda nadřízený jedná na základě jejich připomínek, případně si myslí, že nadřízený spíše nejedná na základě jejich připomínek. Tento jev by management Podniku XY mohl eliminovat efektivnějším interním komunikováním.

3.4.3 Návrhy doporučení pro Podnik XY

Ačkoliv bylo konstatováno, že Podnik XY disponuje silnou OK, stále je zde určitý prostor pro zlepšení, a to v několika oblastech. Na základě zjištěných údajů z výzkumu byla doporučení rozdělena do šesti oblastí:

- komunikace mise a vize organizace;
- komunikace konkurenceschopnosti organizace;
- komunikace zpětné vazby;
- technické zdokonalování systémů;
- zavedení společenské odpovědnosti organizace;
- implementace kontroly dodržování pravidel chování.

Vhodnost OK se dá charakterizovat jako soulad mezi hodnotami organizace a hodnotami zaměstnanců – pokud se tedy zaměstnanci s hodnotami organizace ztotožňují, dá se říci, že se jedná o silnou OK v dané organizaci. Na základě výše zmíněných oblastí zde budou formulována konkrétní doporučení pro management Podniku XY.

První oblastí je rozhodně komunikace, která dokáže zajistit lepší povědomí zaměstnanců o organizaci. Komunikace by měla být zlepšena zejména v oblasti povědomí zaměstnanců o misi a vizi, kterou si, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, nejsou všichni zaměstnanci jisti. Povědomí o konkurenceschopnosti je sice na dobré úrovni, avšak udržení konkurenceschopnosti má přímý vliv na působení organizace na externí strany. Pozitivní působení by mělo být součástí cílů každé organizace, a tak je vhodné, aby i zaměstnanci dané organizace věřili v její konkurenceschopnost, věřili v její úspěchy a byli o nich informováni. Do oblasti komunikace pak patří i doporučení, které obsahuje, že Podnik XY by měl více dbát na zpětnou vazbu napříč společnostmi, a to nejen ze strany nadřízený k podřízenému, ale také na komunikaci směrem od podřízeného k nadřízenému, aby si zaměstnanci mohli být jisti tím, že pokud vynesou nějakou připomínku směrem k vedoucímu, bude jejich připomínka brána v potaz. Zde se jedná o zdokonalování komunikace, a tím také o posílení důvěry a motivace, která je dle Bednáře (2013, s. 39) v otázce budování ideální OK a vytváření transparentního prostředí zásadní.

Komunikace mise, vize a konkurenceschopnosti může být prováděna skrze celofiremní setkávání, které je v Podniku XY zavedeno čtvrtletně – v rámci aktuálně již přítomných prezentací by mise, vize, firemní úspěchy, ale i hodnoty mohly být konkrétně zmiňovány, aby se tak zvýšila informovanost zaměstnanců. Oblast komunikace se v Podniku XY může konkrétně zlepšit prostřednictvím zavedení dalších rituálů, zejména prostřednictvím osobního setkávání, kde dle Šedivého (2017, s. 58) hraje velkou roli pravidelnost firemního setkávání a osobní přístup. Osobní přístup je v Podniku XY praktikován zejména ze strany ředitele organizace, ale je vhodné zavést také pravidelné setkávání manažerů s týmy, kde si zaměstnanci budou jisti tím, že mohou za vedoucím pracovníkem s čímkoliv přijít. Případně je také možnost zavést tzv. setkání 1:1, kde se pravidelně bude setkávat manažer s každým zaměstnancem, postupně a samostatně. Jsou to totiž právě rituály, které spoluutvářejí historii organizace a vzájemnou kolegiální soudržnost (McGrath et al., 2015, s. 134-135). Jak také ukázalo dotazníkové šetření (otázka číslo 15), úroveň formality (dle vlastního pozorování napříč úrovněmi řízení kromě ředitele panuje tykáni) většině zaměstnanců vyhovuje, což poskytuje dobrý základ pro rozvinutí interní komunikace. Hierarchie je v Podniku XY nastavena efektivně, je však na místě implementovat setkávání osobnějšího charakteru. I tak by ale ředitel měl zjistit, zda existují rozdíly ve vedení, aplikovaném vedoucími pracovníky. Případné rozdíly totiž mohou ovlivnit organizační kulturu a její jednotnost, což není žádoucí – doporučením je tak i zkoumat kompetentnost vedoucích pracovníků a jejich styly vedení týmů, případně usilovat o jednotnost, to například prostřednictvím osobního setkávání ředitele a vedoucích pracovníků, které se dá také provádět formou 1:1.

Bednář (2013, s. 39) uvádí, že komunikace je také předmětem vzdělávání. Podniku XY je tedy doporučováno, aby zvážil své finanční možnosti a vedoucím pracovníkům nabídl možnost vzdělávání v oblasti soft skills. Podnik XY má k dispozici LinkedIn kurzy, avšak ty nejsou zcela specializovány na rozvoj soft skills. Pokud by se Podnik XY rozhodl pro vzdělávání za pomoci školicího centra, je možné využít služeb například organizace Shine Leadership, která nabízí množství kurzů vzdělávání manažerských dovedností, rétoriky, koučinku a dalších. Cenově se tyto kurzy pohybují od 10 000 Kč do 72 000 Kč včetně DPH, v závislosti na programu a jeho délce (Shine Leadership, 2023).

Dalším doporučením je dbát na technické zdokonalování systémů, jelikož v odvětví, ve kterém se Podnik XY pohybuje, je schopnost zůstat na vysokém postu kvalitního servisu velice důležitá. Následování technologického pokroku by Podnik XY mohl zajistit vyšší pracovní efektivnost, vyšší spokojenost zaměstnanců a ochotu pracovat, čímž by mohl být schopen získat další klienty, rozšířit tak své portfolio a dosáhnout vyššího ekonomického zisku. Doporučení týkající se technologického pokroku by měli mít na starosti pracovníci v úseku IT, kteří by měli

nejen sledovat aktuální trendy a aktualizace, ale zejména je implementovat. Ekonomické hledisko v tomto případě není zatěžující, jelikož všichni zaměstnanci z oboru IT pracují na hlavní pracovní úvazek, do jejich pracovních úkolů by mělo patřit zdokonalování systémů. Na managementu Podniku XY je, aby tento nově vzniklý pracovní úkol pracovníkům IT zadal.

Aby mohlo být dosaženo zlepšení vnímání Podniku XY okolím, je možné implementovat nějakou formu společenské odpovědnosti. Je možné zapojit se jako firma do charitativních akcí, s výběrem může pomoci specializovaná organizace, a to například Nadační fond pomoci. Management Podniku XY by mohl nechat zvolit typ charitativní akce zaměstnanci – to představuje potenciál vyššího zapojení zaměstnanců, kteří mohou díky tomu na Podnik XY lépe nahlížet z hlediska OK a také více věřit v jeho odpovědné působení a konkurenceschopnost. I samotní zaměstnanci se pak mohou do dobročinných akcí aktivně zapojit, ať už do finančního přispívání na vybrané charitativní projekty nebo do konkrétní dobročinné akce. Vhodnou dobročinnou akcí pro Podnik XY je kolektivní sázení stromů, které by Podnik XY ve spolupráci s organizací Sážíme stromy vyšlo na cca 84 600 Kč včetně DPH. Další možností je například vydat cestou kolektivního úklidu venkovního okolí kanceláří, což je finančně nenáročné. Podnik XY má tímto možnost podpořit týmové chování, které je rozhodně pro podnik samotný přínosné z hlediska utužování organizační kultury i image podniku.

Posledním doporučením je implementace kontroly pravidel chování. Podnik XY má sice nastavená konkrétní pravidla chování, ale bylo by vhodné, aby nejen pro nově příchozí zaměstnance pořádal interní workshopy, případně školení, věnované etickému kodexu a pravidlům chování. Tato školení mohou probíhat přímo v prostorách firmy, vždy je na starosti může mít konkrétní vedoucí pracovník, který přátelskou (zábavnou) formou (například formou výměny rolí – zaměstnanec Podniku XY x klient/zákazník Podniku XY) může školit řadové zaměstnance o pravidlech chování, etickém kodexu a společenské etiketě. To může mít pozitivní dopad na utužení organizační kultury aktuálně panující v Podniku XY a na získání důvěry mezi zaměstnanci. Ani toto doporučení není finančně náročné, je však na managementu Podniku XY, aby workshopy vhodně do pracovní doby zařadil.

Podnik XY už v současné době disponuje poměrně vhodnou a silnou organizační kulturou, jak bylo popsáno výše. Zkoumaná organizace má mnoho silných stránek, avšak její příležitosti se vztahují zejména ke zlepšení interní a externí komunikace v několika oblastech, to bylo i předmětem doporučení směrem k managementu Podniku XY. Management by se měl zaměřit zejména na oblast šíření mise a vize do povědomí zaměstnanců, na komunikaci konkurenceschopnosti, tak aby organizační kulturu utužil. Dále je vhodné dbát na technologické zdokonalování systémů, se kterými zaměstnanci pracují na denní bázi. Společenská odpovědnost organizace je taktéž důležitá, proto by management zkoumané organizace měl dbát i na komunikaci navenek – konkrétní kroky k implementaci tohoto doporučení byly vymezeny. Jelikož do atributů silné OK patří i etický kodex a dodržování pravidel chování, management má příležitost zavedení interních workshopů na téma vzdělávání v této oblasti. Je zřejmé, že implementace zmíněných doporučení bude určitý čas trvat, avšak Podniku XY je doporučeno začít zejména s prvními zmíněnými oblastmi týkajícími se komunikace, dále je na místě sledovat průběh nově zavedených přístupů a až následně, po úspěšném zvládnutí, se přesunout k zavedení dalších doporučení.

4 Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala organizační kultuře, která má obrovský přesah do mnoha dalších oblastí, avšak zejména se objevuje v sociální integraci. Je zřejmé, že hlavní hybnou silou podniku jsou vždy zaměstnanci, avšak management má určité možnosti, kterými může OK ovlivňovat, zkoumat a analyzovat panující organizační kulturu.

Práce byla rozdělena do dvou hlavních částí, na část teoreticko-metodologickou a analytickou. Teoreticko-metodologická část se věnovala rešerši odborné literatury a porovnání zdrojů. V první podkapitole tato práce představila pojetí a vymezení pojmu kultura včetně historického vymezení. Následovala podkapitola organizační kultury, kde byly vymezeny prvky a funkce OK. Také byly vymezeny jednotlivé typy OK. Dále byl představen vznik OK, vývoj a atributy silné a slabé OK a samostatná podkapitola se věnovala změně a vlivu OK. Na teoreticko-metodologickou část navazovala analytická část, která představuje druhou hlavní část této práce. Zde byl nejprve představen zkoumaný podnik, který byl pro potřeby této práce nazýván jako Podnik XY. Byla vyznačena organizační struktura a hierarchie panující ve zkoumané organizaci. Dále byla představena organizační kultura Podniku XY prostřednictvím zkoumání interních materiálů Podniku XY z posledních let, vlastní zkušenosti a vlastního pozorování. V této fázi bylo využito členění prvků dle Vysekalové (2020) na symboly, hrdiny, rituály a hodnoty. Podnik XY do určité míry umí zastat alespoň nějakou část z každého prvku, avšak například v oblasti rituálů má určité mezery, to zejména v komunikaci. V další podkapitole byly rozebrány výsledky výzkumného šetření (dotazníkového šetření). Dotazník byl rozdělen do 7 oddílů, celkově bylo sestaveno 26 otázek, přičemž návratnost dotazníků dosáhla téměř 82 %. V následující podkapitole bylo představeno shrnutí výsledků zkoumání, sestavena SWOT analýza a také navržena doporučení pro zkoumaný Podnik XY.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že Podnik XY disponuje silnou organizační kulturou, která má kvalitní základ. Směrem k managementu však byly doporučeny konkrétní návrhy. Zejména bylo doporučeno, aby se Podnik XY začal více zaměřovat na komunikaci, a to jak na interní (komunikaci mise, vize a zpětné vazby), tak na externí komunikaci (zejména z hlediska společenské odpovědnosti a konkurenceschopnosti Podniku XY). V rámci společenské odpovědnosti Podniku XY byla sestavena konkrétní doporučení, která by management mohl zavést – je například vhodné zvolit některý typ dobročinné akce, například úklid okolí kanceláří či sázení stromů, nebo finanční podporu charitativních projektů. Podniku XY bylo doporučeno, aby do firemních prezentací na poradách zahrnul komunikaci mise, vize a firemních úspěchů, čímž by se zvýšila transparentnost a informovanost zaměstnanců. Dále je na místě zavést pravidelná setkávání manažerů a týmu, případně tzv. setkávání 1:1, která mohou mít i motivační účinek. Dalším doporučením je dbát na technologický pokrok, aby se práce pracovníků držela na vysoké úrovni a Podnik XY tak zůstal konkurenceschopný. Jelikož je v Podniku XY důležitý etický kodex a pravidla chování, bylo mu také doporučeno, aby pořádal pravidelné interní workshopy za cílem kontroly dodržování stanovených pravidel a zajištění efektivní komunikace.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení úrovně organizační kultury ve vybrané organizaci a navržení konkrétních opatření, která mohou přispět ke zlepšení organizační kultury aktuálně panující v této organizaci. Tento cíl byl naplněn prostřednictvím studia interních materiálů organizace, kvantitativního šetření, zhodnocení panující OK dle poznatků získaných v první části práce, provedením analýzy SWOT a navržením konkrétních opatření.

Ačkoliv lze konstatovat, že organizační kultura je v Podniku XY na dobré úrovni a je silná, i tak by se management Podniku XY měl zaměřit na její účelné sjednocení. Měl by dbát na vzdělávání zaměstnanců, zdokonalování systémů, ale zejména na komunikaci, směrem nejen interně, k zaměstnancům, ale i externě, ke klientům a veřejnosti.

Literatura

Odborné publikace

ARMSTRONG, M., STEPHEN, T. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Osobnostní management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2021. 296 s. ISBN 978-80-271-3114-3.

BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

COYLE, D. *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. New York : Bantam Books, 2018. 275 s. ISBN 978-1-5247-9709-6.

EDMONDSON, A. C. *The Fearless Organisation: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2018. 256 s. ISBN 978-1-119-47724-2.

FORET, M., MELAS, D. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.

HANZELKOVÁ, A. *Personální strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha : C H Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D., LORENCOVÁ H. *Nové trendy v leadershipu*. 1. vyd. Praha : Albatros Media, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7261-489-9.

JEDINÁK, P. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: Charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. 1. vyd. Zlín : VeRBuM, 2012. 108 s. ISBN 978-80-87500-26-2.

KŘÍŽOVÁ, E. *Zdraví – kultura – společnost*. 1. vyd. Praha : Karolinum Press, 2018. 140 s. ISBN 978-80-246-3937-6.

KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

LOŠŤÁKOVÁ, H. a kolektiv. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MCGRATH, J., BATES, B. *89 nejdůležitějších manažerských teorií*. 1. vyd. Praha : Albatros Media, 2015. 264 s. ISBN 978-80-726-1382-3.

PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, J. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 184 s. ISBN 978-80-247-5323-2.

SEKNIČKA, P., PUTNOVÁ, A. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5545-8.

SCHEIN, E. H., SCHEIN, P. A. *Organisational Culture and Leadership*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2017. 416 s. ISBN 978-1-1192-1204-1.

SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2017. 168 s. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUBRT, J. *Soudobá sociologie VI: Oblasti a specializace*. 1. vyd. Praha : Karolinum Press, 2014. 402 s. ISBN 978-80-246-2558-4.

TAHAL, R. a kolektiv. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha : Grada Publishing, 2017. 296 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu: a jak se jim vyhnout*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. 1. vyd. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2014. 110 s. ISBN 978-80-87974-05-6.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kolektiv. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VRABCOVÁ, P. *Udržitelné podnikání v praxi: dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2021. 192 s. ISBN 978-80-271-3303-1.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., SOLLÁROVÁ, E. *Sociální psychologie: Teorie, metody, aplikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2019. 760 s. ISBN 978-80-247-5775-9.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., BINAR, J. *Image a firemní identita*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2020. 224 s. ISBN 978-80-271-2841-9.

Internetové zdroje

KENNEDY, R. et al.: *Strategic Management [online]*. Virginia : Virginia Tech Publishing, 2020 [cit. 2022-12-29]. Dostupné z DOI: <https://doi.org/10.21061/strategicmanagement>.

Nadační fond pomoci, 2023. *Odrazte sbírky od země [online]* [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.znesnaze21.cz/sbirky>

Shine Leadership, 2023. *Naše programy [online]* [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.shineleadership.cz/nase-programy/>

Sazíme stromy, 2023. *Naše sázení [online]* [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.sazimestromy.cz/cs/o-sazeni#jak-to-probiha>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Kulturní síť Johnsona a Scholese.....	5
Obrázek 2 Firemní identita a image	7
Obrázek 3 Handyho typologie kultur	9
Obrázek 4 Organizační struktura Podniku XY	18

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdíl mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem	15
Tabulka 2 Návrhy respondentů pro zlepšení OK Podniku XY	28
Tabulka 3 Faktory respondenty nejvíce oceňované v Podniku XY	29
Tabulka 4 SWOT analýza Podniku XY	31

Seznam grafů

Graf 1 Ztotožnění respondentů s hodnotami organizace.....	23
Graf 2 Celkový vztah respondentů k práci v organizaci	25
Graf 3 Pohlaví respondentů.....	V
Graf 4 Věk respondentů	V
Graf 5 Délka zaměstnání respondentů	VI
Graf 6 Pracovní zařazení respondentů	VI
Graf 7 Povědomí respondentů o hodnotách organizace.....	VII
Graf 8 Povědomí respondentů o misi organizace.....	VII
Graf 9 Povědomí respondentů o vizi organizace	VIII
Graf 10 Vnímání symbolů organizace respondenty	VIII
Graf 11 Vnímání vedení organizace respondenty	IX
Graf 12 Vnímání rituálů organizace respondenty	IX
Graf 13 Ztotožnění respondentů s hodnotami organizace.....	IX
Graf 14 Míra ztotožnění respondentů s hodnotami organizace.....	X
Graf 15 Formální nastavení organizační kultury.....	X
Graf 16 Aplikovaná organizační kultura.....	X
Graf 17 Spokojenost respondentů se stupněm formality při jednáních	XI
Graf 18 Respekt nadřízeného k připomínkám respondentů	XI
Graf 19 Jednání nadřízeného na základě připomínek respondentů.....	XII
Graf 20 Celkový vztah respondentů k práci v organizaci	XII
Graf 21 Názor respondentů na vnímání organizace okolím.....	XIII
Graf 22 Názor respondentů na konkurenceschopnost organizace	XIII
Graf 23 Míra motivace pracovního prostředí.....	XIV
Graf 24 Povědomí respondentů o etickém kodexu organizace	XIV
Graf 25 Vhodnost nastavení pravidel chování	XV
Graf 26 Dodržování pravidel chování respondentů	XV

Seznam příloh

Příloha I - Dotazník (otázky).....	I
Příloha II – Dotazník (výsledky).....	V

Příloha I - Dotazník (otázky)

Vážené dámy, vážení pánové,

v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma *Organizační kultura ve vybrané společnosti*. Chtěla bych vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku pro účely mé bakalářské práce, cílem mé práce je zhodnotit úroveň organizační kultury v Podniku XYZ. Veškeré vaše odpovědi jsou anonymní, proto prosím o upřímné vyplnění dotazníku, vyplnění dotazníku nezabere déle než 10-15 minut.

Předem mockrát děkuji za váš čas, s pozdravem

Angela Doleželová

***Povinné pole**

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

1/26: Pohlaví *

- Muž
- Žena
- Nechci uvádět

2/26: Věk *

- Do 20 let
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 a více let

3/26: Jak dlouho pracujete v organizaci? *

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-10 let
- 11-17 let

4/26: Jaká je Vaše pozice? *

- Vedoucí zaměstnanec
- Řadový zaměstnanec

POVĚDOMÍ ZAMĚSTNANCŮ O ORGANIZACI

5/26: Znáte hodnoty organizace? *

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

6/26: Znáte misi organizace? *

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7/26: Znáte vizi organizace? *

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

VNÍMÁNÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

8/26: Jak vnímáte symboly organizace (logo, design)? *

- Zcela pozitivně
- Spíše pozitivně
- Nevím
- Spíše negativně
- Zcela negativně

9/26: Jak vnímáte vedení organizace? *

- Zcela pozitivně
- Spíše pozitivně
- Nevím
- Spíše negativně
- Zcela negativně

10/26: Jak vnímáte rituály organizace (firemní setkávání, porady)? *

- Zcela pozitivně
- Spíše pozitivně
- Nevím
- Spíše negativně
- Zcela negativně

11/26: Ztotožňujete se s hodnotami organizace? *

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12/26: Pokud se ztotožňujete s hodnotami organizace, do jaké míry?

Ztotožňuji se nejméně 1 2 3 4 5 Ztotožňuji se nejvíce

13/26: Vnímání organizační kultury z hlediska formálního nastavení je podle Vás? *

- Pozitivní – kultura je přátelská a otevřená
- Negativní – kultura je nepřívětivá a uzavřená
- Nevím
- Jiné:

PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

21/26: Je pro Vás pracovní prostředí ve všech oblastech motivující? *

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

22/26: Jste obeznámeni s etickým kodexem organizace (pravidly chování)? *

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

23/26: Myslíte si, že jsou pravidla chování vhodně nastavena? *

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

24/26: Dodržujete stanovená pravidla chování? *

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

PROSTOR PRO OSOBNÍ NÁZOR

25/26: Kde je podle Vás v organizaci prostor pro zlepšení?

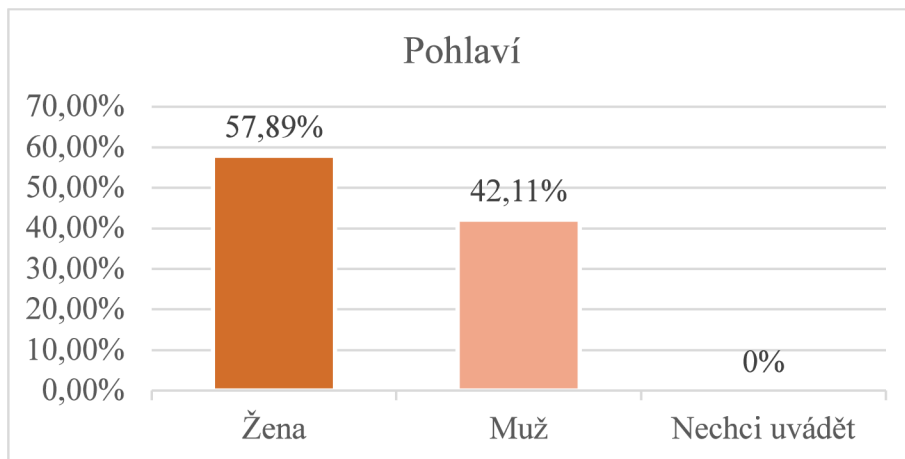
26/26: Co na organizaci nejvíce oceňujete?

Příloha II – Dotazník (výsledky)

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

1/26: Pohlaví *

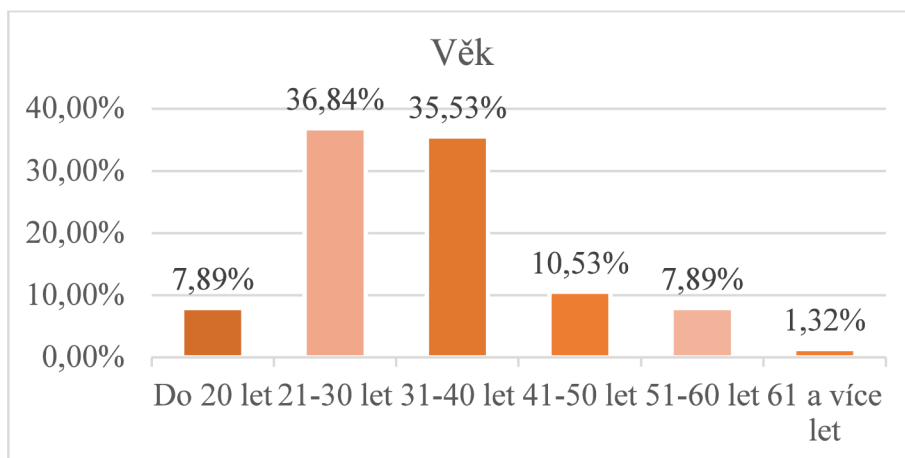
Graf 3 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

2/26: Věk *

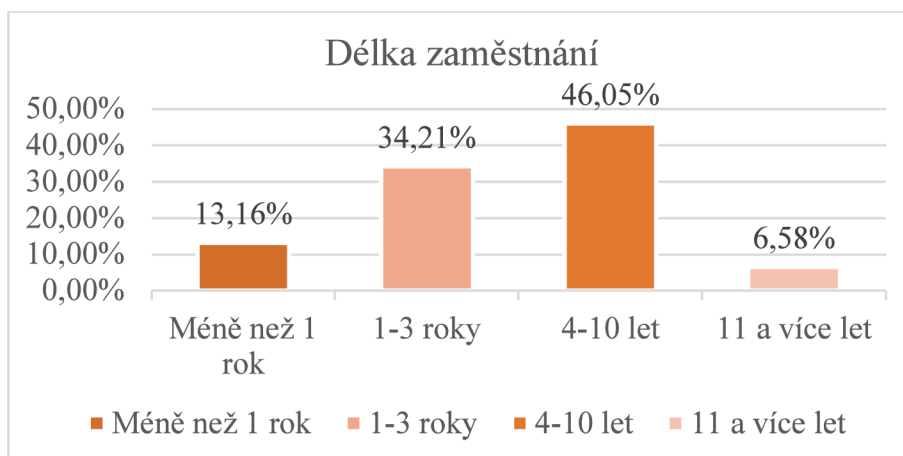
Graf 4 Věk respondentů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

3/26: Jak dlouho pracujete v organizaci? *

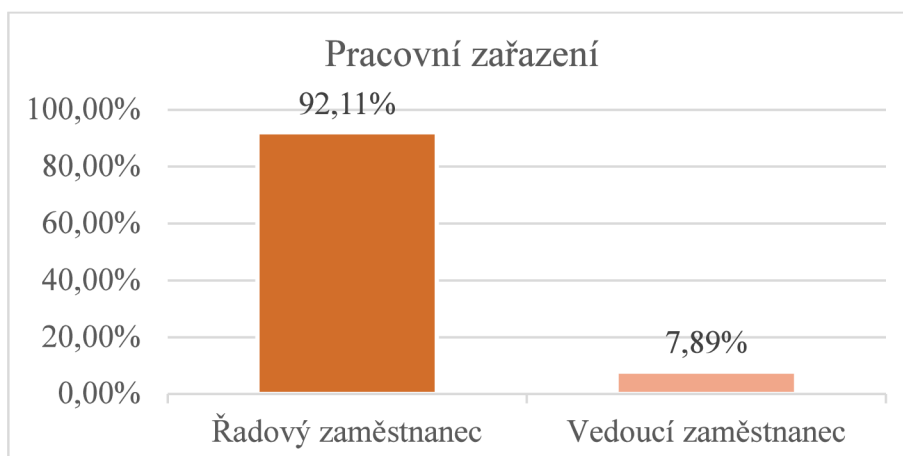
Graf 5 Délka zaměstnání respondentů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

4/26: Jaká je Vaše pozice? *

Graf 6 Pracovní zařazení respondentů

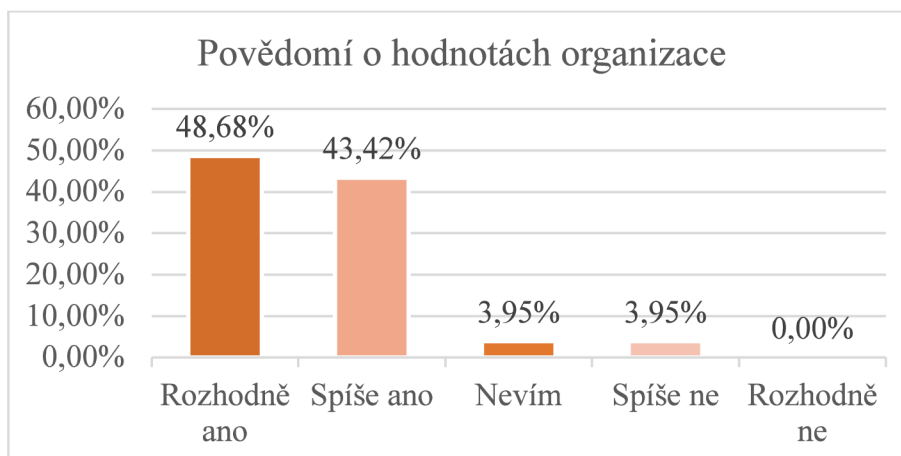


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

POVĚDOMÍ ZAMĚSTNANCŮ O ORGANIZACI

5/26: Znáte hodnoty organizace? *

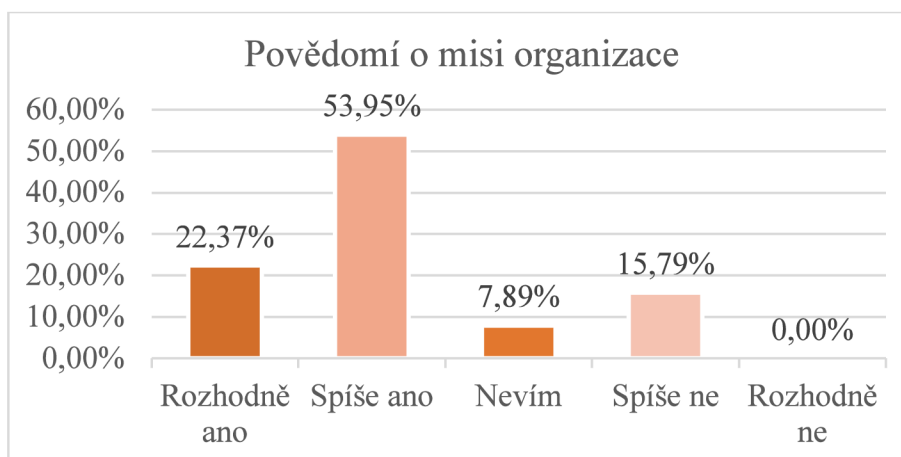
Graf 7 Povědomí respondentů o hodnotách organizace



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

6/26: Znáte misi organizace? *

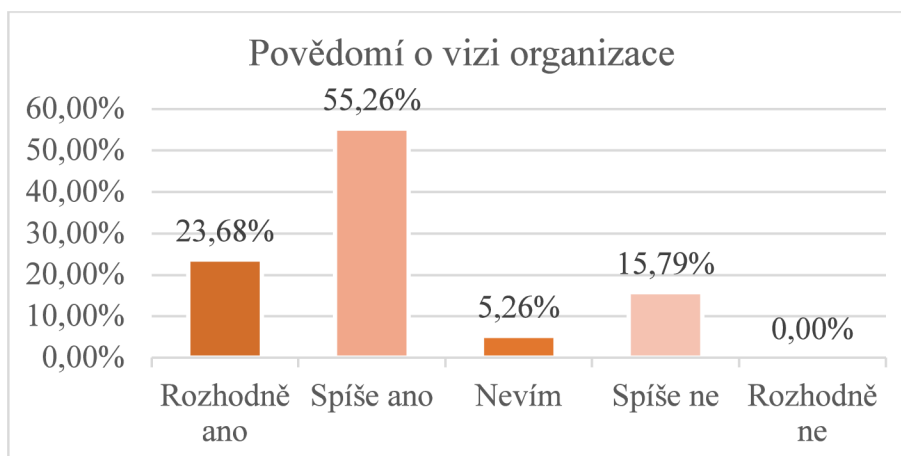
Graf 8 Povědomí respondentů o misi organizace



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

7/26: Znáte vizi organizace? *

Graf 9 Povědomí respondentů o vizi organizace

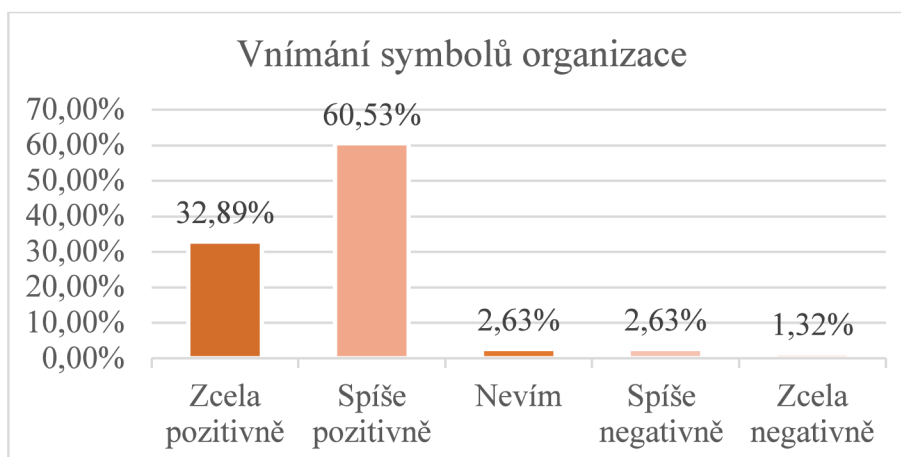


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

VNÍMÁNÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

8/26: Jak vnímáte symboly organizace (logo, design)? *

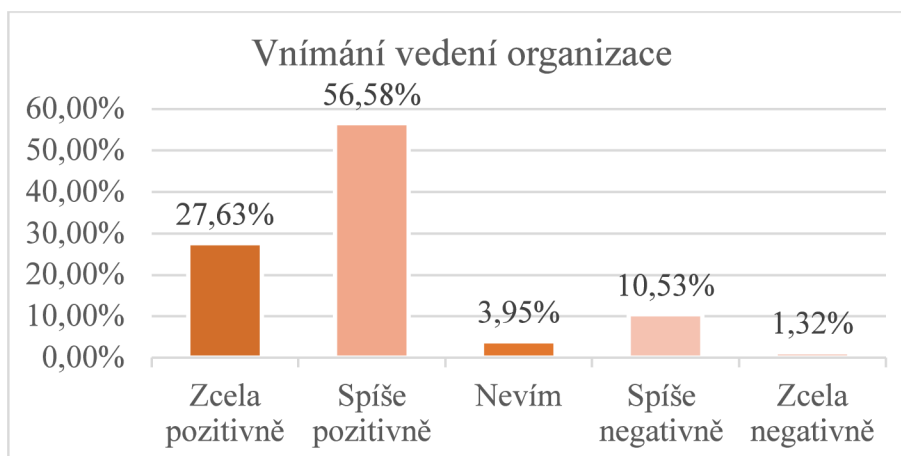
Graf 10 Vnímání symbolů organizace respondenty



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

9/26: Jak vnímáte vedení organizace? *

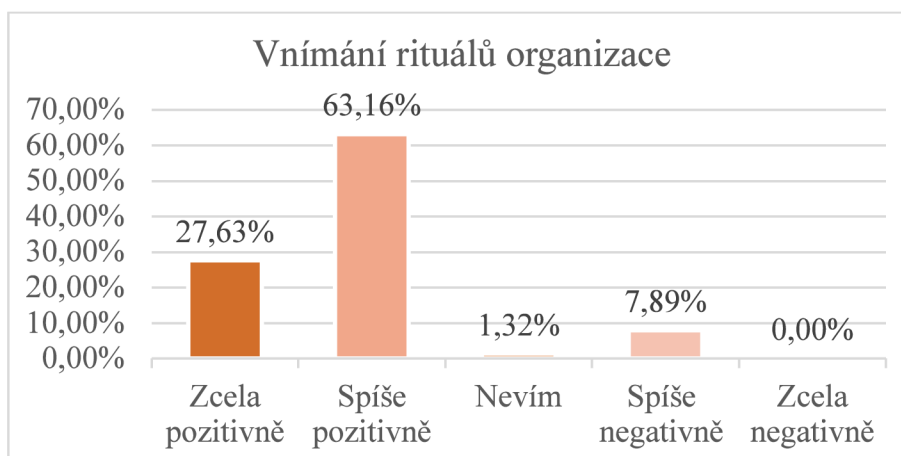
Graf 11 Vnímání vedení organizace respondenty



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

10/26: Jak vnímáte rituály organizace (firemní setkávání, porady)? *

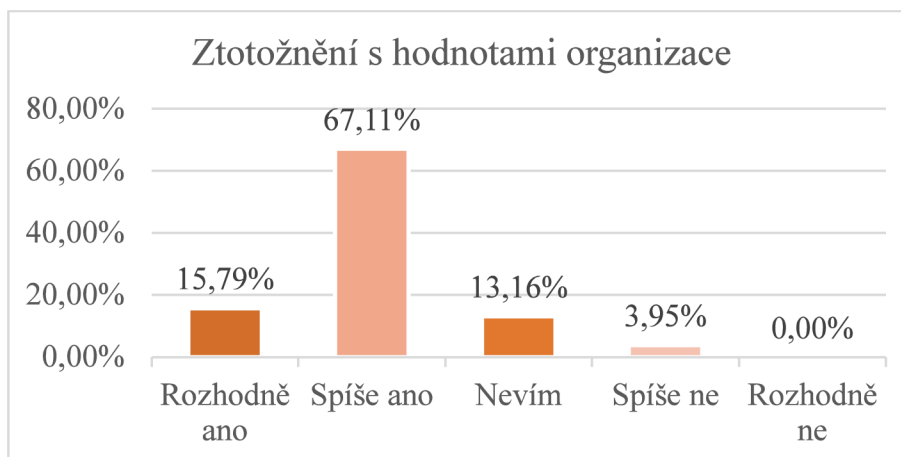
Graf 12 Vnímání rituálů organizace respondenty



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

11/26: Ztotožňujete se s hodnotami organizace? *

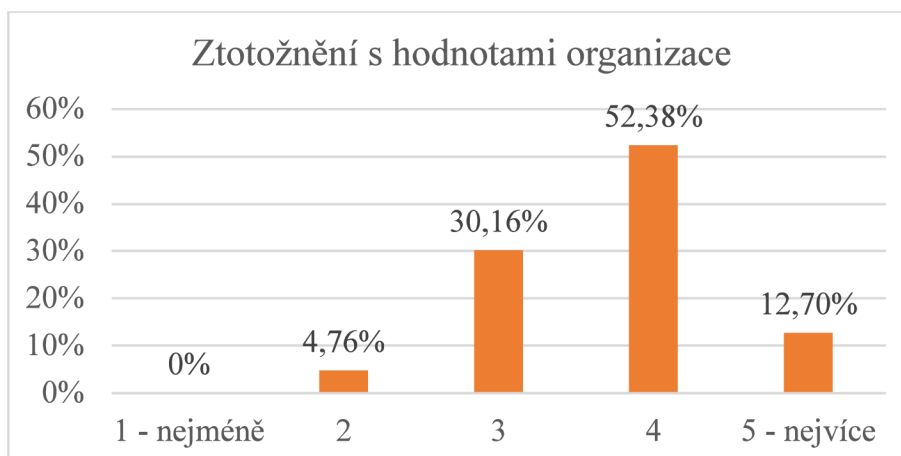
Graf 13 Ztotožnění respondentů s hodnotami organizace



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

12/26: Pokud se ztotožňujete s hodnotami organizace, do jaké míry?

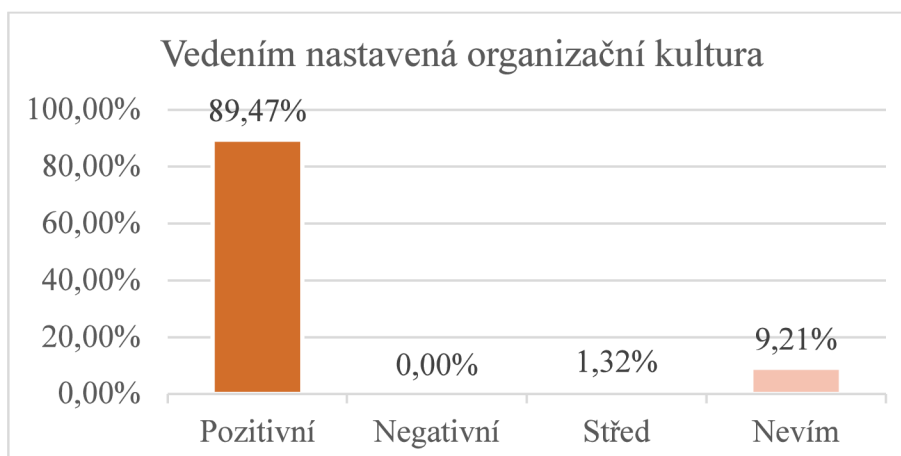
Graf 14 Míra ztotožnění respondentů s hodnotami organizace



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

13/26: Vnímání organizační kultury z hlediska formálního nastavení je podle Vás? *

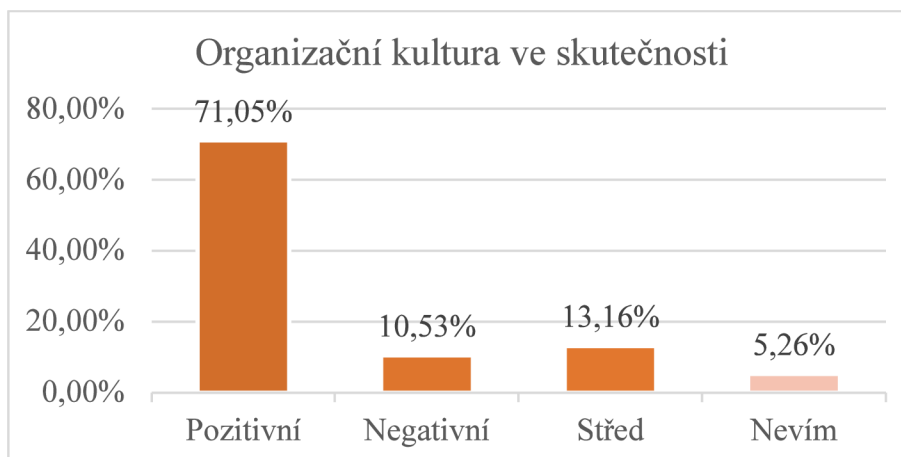
Graf 15 Formální nastavení organizační kultury



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

14/26: Vnímání aplikované organizační kultury zaměstnanci je podle Vás? *

Graf 16 Aplikovaná organizační kultura

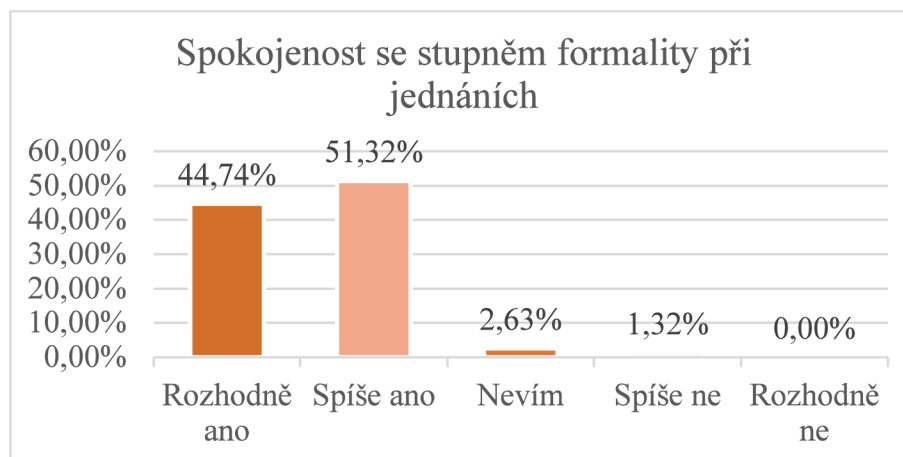


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

VZTAH ZAMĚSTNANCŮ K ORGANIZACI

15/26: Vyhovuje Vám stupeň formality využívané při jednáních? *

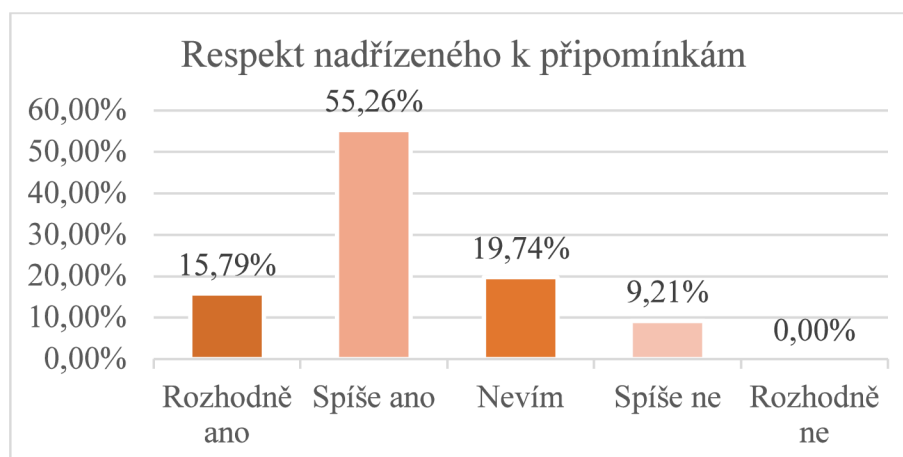
Graf 17 Spokojenost respondentů se stupněm formality při jednáních



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

16/26: Respektuje nadřízený dostatečně Vaše návrhy a připomínky? *

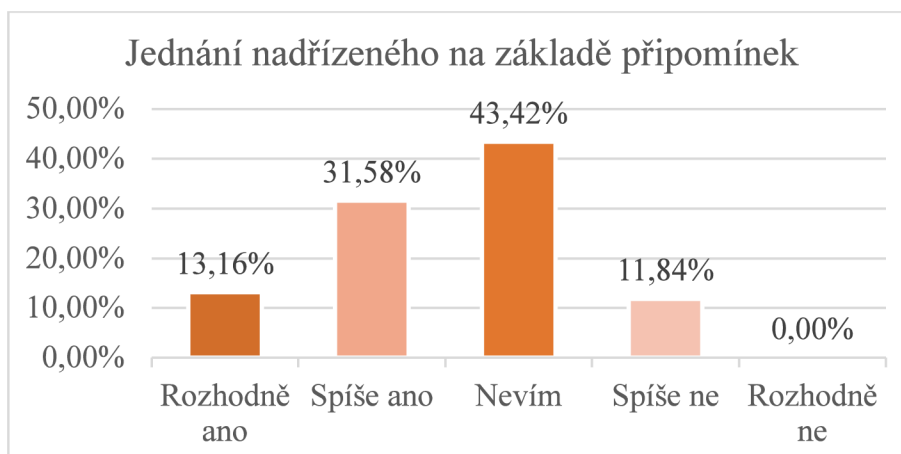
Graf 18 Respekt nadřízeného k připomínkám respondentů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

17/26: Je v organizaci adekvátně jednáno na základě Vašich návrhů a připomínek? *

Graf 19 Jednání nadřazeného na základě připomínek respondentů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

18/26: Jaký máte celkový vztah k práci v organizaci? *

Graf 20 Celkový vztah respondentů k práci v organizaci

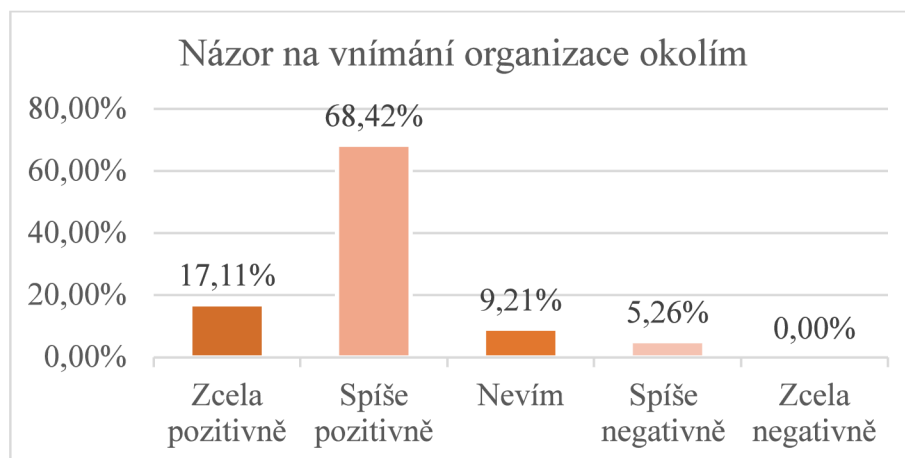


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

VZTAH ZAMĚSTNANCŮ K VNĚJŠÍMU OKOLÍ

19/26: Jak si myslíte, že je organizace vnímána okolím (klienty, zákazníky)? *

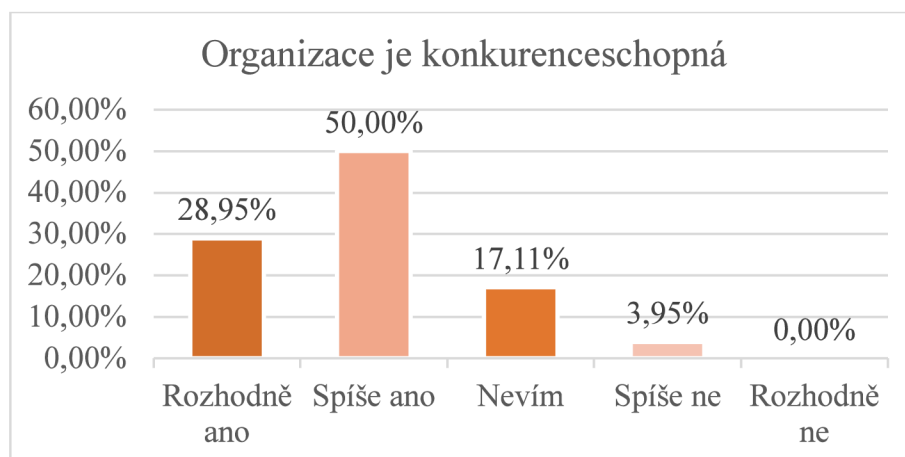
Graf 21 Názor respondentů na vnímání organizace okolím



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

20/26: Považujete organizaci za konkurenceschopnou? *

Graf 22 Názor respondentů na konkurenceschopnost organizace

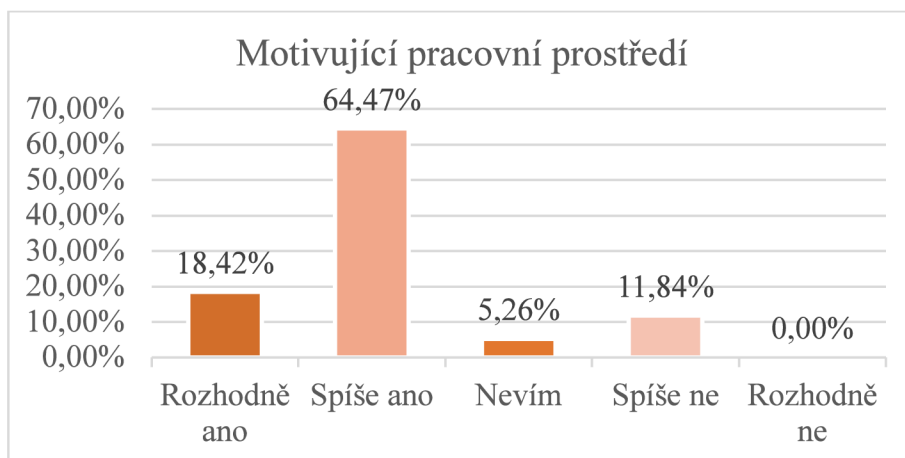


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

21/26: Je pro Vás pracovní prostředí ve všech oblastech motivující? *

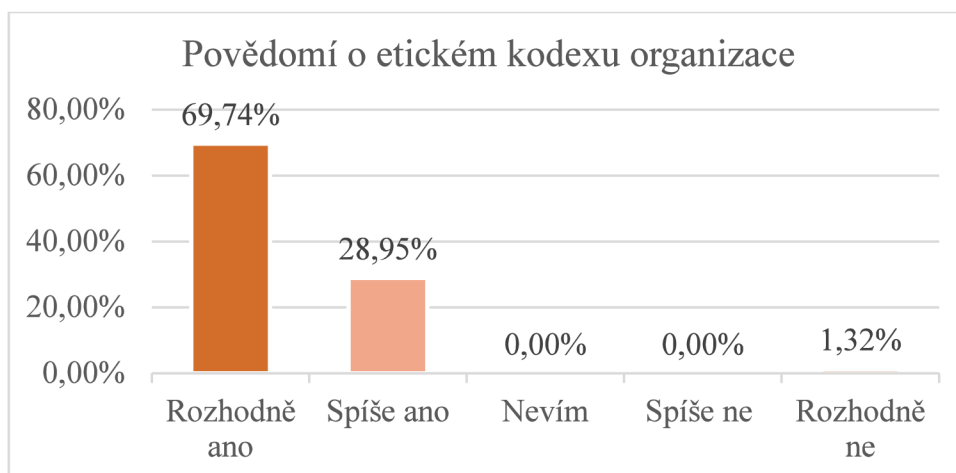
Graf 23 Míra motivace pracovního prostředí



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

22/26: Jste obeznámeni s etickým kodexem organizace (pravidly chování)? *

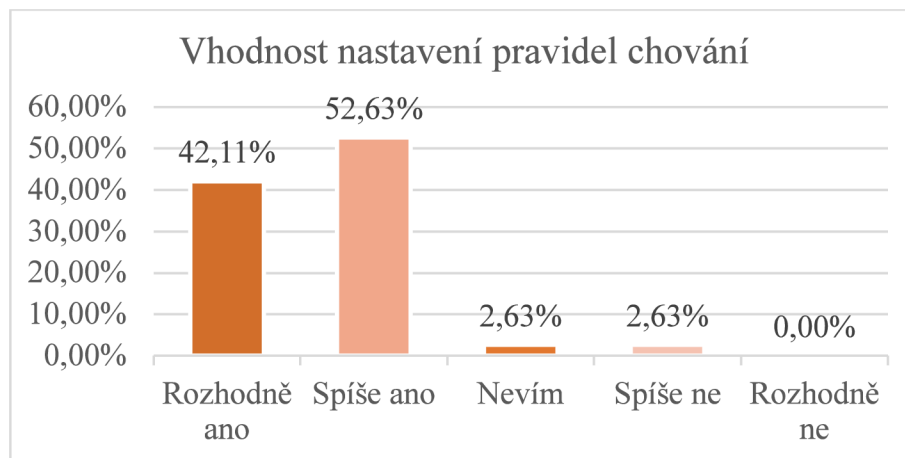
Graf 24 Povědomí respondentů o etickém kodexu organizace



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

23/26: Myslíte si, že jsou pravidla chování vhodně nastavena? *

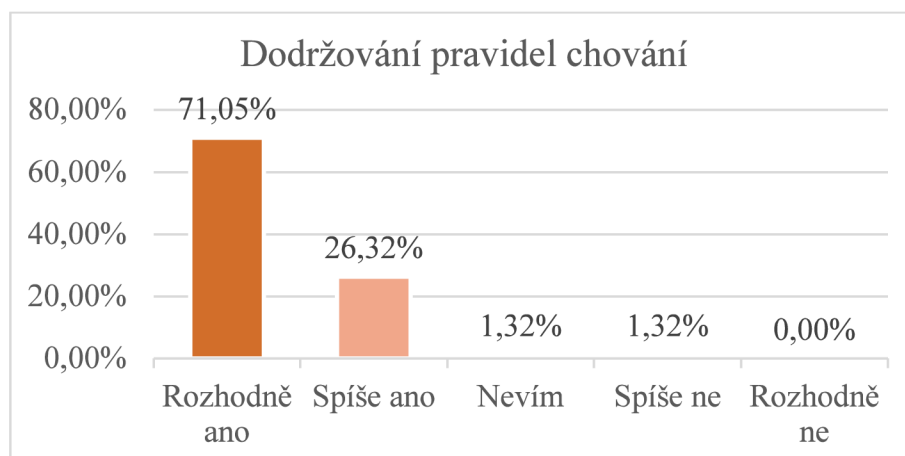
Graf 25 Vhodnost nastavení pravidel chování



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

24/26: Dodržujete stanovená pravidla chování? *

Graf 26 Dodržování pravidel chování respondentů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování



Organizační kultura ve vybrané společnosti

Angela Doleželová / PEMBC02

Řešená problematika

úvod

Organizační kultura je pojem, který se vyskytuje v řadě oborů. V podnikatelských subjektech se objevuje v oblasti řízení lidských zdrojů a vyjadřuje celkovou atmosféru v dané organizaci.

problém

Bakalářská práce nejprve obecně vymezila organizační kulturu a představila všechny její náležitosti. Následně konkrétně zkoumala organizační kulturu a její prvky ve vybrané organizaci.

přístup

První část této práce obsahovala literární rešerši a komparaci názorů autorů vzhledem k dané problematice. Druhá část obsahovala deskripci a vlastní výzkum prostřednictvím kvantitativního šetření včetně návrhů doporučení.

Postup řešení

zdroj

Teoreticko-metodologická část čerpala z odborných publikací z oblastí řízení lidských zdrojů, managementu a řízení podniku.

V praktické části byl proveden vlastní výzkum.

získávání

Analytická část byla provedena na základě vlastního pozorování a zpracování výsledků kvantitativního šetření provedeného ve zkoumané organizaci (organizace nazývána jako Podnik XY).

zpracování

Teoreticko-metodologická část byla zpracována pomocí literární rešerše a komparace zdrojů.

Analytická část následně pomocí deskripce, elektronického zpracování dat z kvantitativního výzkumu a syntézy.

Výsledky práce

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že Podnik XY disponuje silnou organizační kulturou, která má kvalitní základ. Směrem k managementu však byly doporučeny konkrétní návrhy.

→ Je nutné, aby se management Podniku XY začal více soustředit na komunikaci, interní (směrem k zaměstnancům) i externí (směrem ke klientům a také v rámci společenské odpovědnosti).

→ **Z dat lze vyčíst fakta:**

→ v Podniku XY působí zaměstnanci, kteří jsou se svou prací spokojeni;

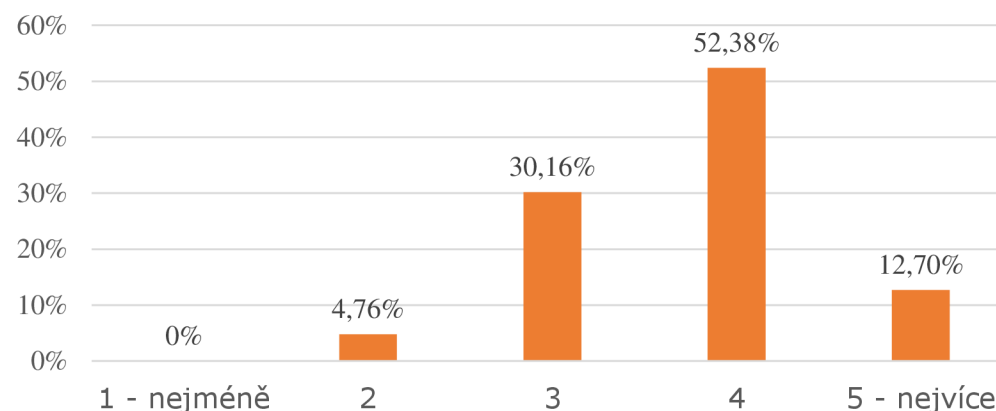
→ pro budování silnější organizační kultury je nutné, aby management Podniku XY zajistil efektivnější komunikaci prvků organizační kultury, vzájemnou sounáležitost řadových zaměstnanců a managementu a dále aby implementoval kontrolu dodržování pravidel chování.

Výsledky práce – grafické znázornění

Jedním z hlavních atributů silné organizační kultury je ztotožnění zaměstnanců s hodnotami organizace, proto tento graf představuje důležitý výstup práce.

S hodnotami Podniku XY se ztotožňuje většina respondentů (celkem 82,89 % z celkového počtu respondentů). Z těchto 82,89 % nejvíce respondentů zvolilo hodnotu 4 (52,38 %). Hodnotu 3 uvedlo 30,16 % respondentů. Nejvyšší hodnotu 5 zvolilo 12,70 % respondentů a hodnotu 2 uvedlo 4,76 % respondentů. Žádný respondent neuvedl možnost nejnižšího ztotožnění s hodnotami, což je pozitivní výsledek z hlediska organizační kultury.

Ztotožnění s hodnotami organizace



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit následující:



1. Komunikace mise, vize organizace a konkurenceschopnosti organizace, komunikace zpětné vazby, technické zdokonalování systémů, zavedení společenské odpovědnosti organizace, implementace kontroly dodržování pravidel chování.



2. Zaměření na doporučení zmíněná v bodu číslo 1 přinese zlepšení úrovně organizační kultury ve zkoumané organizaci.



3. Většina doporučení nepředstavuje ekonomické zatížení, jedná se zejména o zlepšení podnikové komunikace, která přispěje k silnější organizační kultuře.

Závěr



Práce přinesla vymezení organizační kultury a výsledky výzkumného šetření jsou užitečné zejména pro management Podniku XY.



Tato práce představila návrhy na implementaci konkrétních doporučení pro zvýšení vzájemné sounáležitosti napříč podnikem a dlouhodobé budování silnější organizační kultury.



Problematika organizační kultury byla posunuta zejména díky komparaci názorů autorů zabývajících se zkoumaným tématem, ale i díky získání unikátních názorů od respondentů a formulaci relevantních doporučení.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU



**DĚKUJI ZA
POZORNOST**