

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Vliv podnikové kultury na úspěšnost podniku

Tomáš Hájek

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

© 2011 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vliv podnikové kultury na úspěšnost podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2011

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Romanu Zuzákovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům oddělení regionálních zastoupení a řízení lidských zdrojů Svazu průmyslu a dopravy České republiky za jejich ochotu a spolupráci.

Vliv podnikové kultury na úspěšnost podniku

The influence of corporate culture on corporate success

Souhrn

Bakalářská práce je věnována problematice Vlivu podnikové kultury na úspěšnost podniku. Práce se zabývá popisem a sledováním podnikové kultury, kterou pojímá jako fenomén spojený s podnikovým prostředím. V teoretické části jsou shrnuty dosavadní poznatky o podnikové kultuře, uvedeny dostupné typologie podnikové kultury a souvislosti podnikové kultury, jejích změn a rozvoje podniku. V souvisejícím šetření jsou analyzovány a diskutovány přístupy členů top managementu, středního managementu a pracovníků ne-manažerských pozic v českých podnicích různé velikosti a oblasti zaměření k podnikové kultuře a k jejím změnám v kontextu úspěšnosti podniku. V závěru práce jsou uvedena doporučení pro rozvoj podnikové praxe.

Summary

This BA thesis focuses on the issues surrounding The influence of corporate culture on corporate success. It maps and describes corporate culture as a phenomenon linked to corporate environment. The theoretical section summarises current findings about corporate culture, lists available corporate culture typologies and the links between corporate culture, its changes and the development of the corporation. The adjacent examination analyses and discusses the attitudes of top management, middle management and non-managerial staff in Czech corporations of various sizes and focuses to corporate culture and its changes in the context of the corporation`s success. Suggestions for corporate practice development are then listed in the conclusion.

Klíčová slova:

Podniková kultura, úspěšnost podniku, typologie, typy podnikové kultury, management

Keywords:

Corporate culture, corporate success, typology, types of corporate culture, management

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Cíl práce a metodika.....	5
2.1	Cíl práce	5
2.2	Metodika	5
2.2.1	Dotazníkové šetření.....	5
2.2.2	Charakteristika výzkumného souboru.....	6
2.2.3	Metodika posuzování a hodnocení podnikové kultury pomocí nástroje OCAI	6
3	Literární rešerše.....	8
3.1	Pojetí a definice podnikové kultury	8
3.1.1	Kultura	8
3.1.2	Organizace, podnik	8
3.1.3	Podniková kultura	9
3.1.4	Původ podnikové kultury	9
3.2	Úspěšnost podniku	10
3.2.1	Úspěšná podniková kultura	10
3.2.2	Kultura a ziskovost.....	11
3.2.3	Loajalita ve vztahu k podnikové kultuře	11
3.3	Typologie podnikové kultury – typy kultur	13
3.3.1	Silná a slabá kultura	13
3.3.2	Adaptivní kultura	14
3.3.3	Subkultury a kontrakultury	14
3.3.4	Podnikové kultury dle vývojového hlediska	15
3.3.5	Podnikové kultury dle hlediska vlivu prostředí a reakce na změny	17
3.3.6	Podnikové kultury dle hlediska zaměření	21
3.4	Podniková kultura z hlediska řízení znalostí a kvality	23
3.4.1	Porozumění podnikové kultuře	23
3.4.2	Řízení znalostí.....	23
3.4.3	Zvyšování kvality.....	23
3.4.4	Kultura zaměřená na kvalitu	24
3.5	Souvislost podnikové kultury a organizačního rozvoje	24

3.5.1	Důkazy podnikových kultur	24
3.5.2	Od organizačního rozvoje k transformaci organizace	26
3.6	Změny podnikové kultury	28
3.6.1	Změna podnikové kultury	28
3.6.2	Plánované pojetí podnikové změny.....	30
4	Faktory vlivu podnikové kultury na úspěšnost podniku	34
4.1	Vlastní šetření a komparace podnikové kultury vybraných podniků	34
4.1.1	Základní charakteristiky souboru respondentů	34
4.1.2	Posouzení rozvoje podnikové kultury a jejího vlivu na úspěšnost podniku.....	35
4.1.3	Identifikace podnikové kultury v rámci modelu OCAI.....	37
4.1.4	Komparace dat	39
4.2	Shrnutí.....	42
5	Závěr	44
6	Seznam literatury	46
	Seznam schémat	47
	Seznam tabulek	47
	Seznam grafů.....	48
	Seznam obrázků	48
7	Přílohy.....	49
7.1	Grafické znázornění výstupů dotazníkového šetření	49
7.2	Dotazník.....	53

1 Úvod

Podniková kultura je nehmotný koncept, který hraje významnou úlohu v podnicích, ovlivňuje zaměstnance a organizační činnost v celém podniku. Pozitivní (resp. funkční) podniková kultura nemusí být jediným určujícím faktorem pro obchodní úspěch, ale nepochybně může poskytnout významnou konkurenční výhodu.

Bakalářská práce je zaměřena na téma podnikové kultury a její změny, zejména v souvislosti s úspěšností podniku. Nabízí náhled do současného pojmosloví a typologie kultury, představuje kulturu z hlediska řízení znalostí a kvality. Tato práce se zabývá kulturou podniku z mnoha pohledů a zajímá se o změny podnikové kultury jako o fenomén spojený s vlastnostmi podnikového prostředí.

Není bez zajímavosti, že v současném tržním prostředí, kde mají podniky větší míru relativní autonomie, vzrůstá tlak na jejich schopnost rozvíjet se především vlastními silami. Vlastní formování podnikové kultury se potom stává neukončeným procesem transformace, právě z důvodu neustále se měnícího okolí ale i změn uvnitř podniku (Zuzák, 2004).

Můj zájem o tuto problematiku vyústil v šetření, provedené ve spolupráci s oddělením regionálních zastoupení a řízení lidských zdrojů Svazu průmyslu a dopravy ČR. Šetření je zaměřeno na sledování podnikové kultury vybraných podniků v kontextu jejich úspěšnosti a přístupu ke změně.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je soustředit dosavadní poznatky k problematice podnikové kultury, v rešeršní části popsat související pojmový aparát, typologii a kritéria hodnocení podnikových kultur a souvislostí na základě studia a analýzy sekundárních zdrojů.

Cílem praktického šetření je zjistit, jak je vnímána podniková kultura, její možná změna a vliv této změny na efektivitu podniku členy top managementu a středního managementu a pracovníků ne-manažerských pozic v českých podnicích různé velikosti a oblasti zaměření. Souvisejícím cílem je na základě těchto zjištění identifikovat nositele změny podnikové kultury v českých podnicích, které např. setrvávají standardně na vyšší hladině produkce, jsou konkurenceschopné a mají vysoký podíl na trhu, tj. lze jejich chování na trhu označit jako efektivní.

Následná analýza dat výběrového souboru „efektivních“ podniků vyústí v identifikaci podmínek a přístupů k rozvoji podnikové kultury v zájmu úspěšnosti podniku. Výstupem je identifikace typu kultury, která může být z hlediska dalšího rozvoje firmy přínosná, a soubor diskutovaných doporučení pro rozvoj podnikové praxe.

2.2 Metodika

Zpracování rešeršní části práce je provedeno vyhledáním a analýzou dostupných informačních zdrojů. Zdrojem informací jsou publikované materiály tuzemské a zahraniční provenience a archivní prameny, včetně odborných periodik a internetových zdrojů. Posloupnost a systematika zpracovaných informací v rámci rešerše vede od uvedení do problematiky přes objasnění pojmů a vymezení typologií, k rozšíření teoretického rámce souvisejícími charakteristikami, důkazy a možnými změnami.

2.2.1 Dotazníkové šetření

Ke sledování v praktické části práce bylo užito kvantitativní metody - dotazníkového šetření. Toto dotazníkové šetření probíhalo v únoru a v březnu 2011 s podporou Svazu průmyslu a dopravy ČR. Šetření obsahovalo 12 otázek rozdělených do tematických celků,

od úvodních charakteristik respondentů a jejich podniků, přes posuzování rozvoje podnikové kultury a jejího vlivu na úspěšnost podniku k hodnocení podnikové kultury v rámci modelu OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

Jednalo se o anonymní dotazníkové šetření s povahou důvěrného charakteru poskytnutých informací a zachování soukromí. Respondenti byli upozorněni na anonymitu a nemožnost jejich přímé identifikace (spárování účastníka šetření s odpověďmi v průzkumu)

2.2.2 Charakteristika výzkumného souboru

K účasti na šetření bylo osloveno celkem 100 podniků z databáze regionálních manažerů Svazu průmyslu a dopravy ČR, z nichž se vrátilo 35 dotazníků. Dotazníky byly vyplňovány v elektronické formě s využitím open source webové aplikace Lime Survey se vzdáleným přístupem na serveru Svazu průmyslu a dopravy. Z důvodu neúplnosti bylo z dalšího zpracování vyřazeno 11 dotazníků. Do vyhodnocení tedy postoupilo celkem 24 dotazníků, které tvoří základní soubor. Následně byl vytvořen výběrový soubor na základě stanoveného kritéria - shody respondentů v otázce úspěšnosti podniku. Tento soubor tvořilo 14 respondentů. Následně bylo provedeno sledování preferencí respondentů v kontextu změny podnikové kultury.

2.2.3 Metodika posuzování a hodnocení podnikové kultury pomocí nástroje OCAI

K posouzení typu podnikové kultury v rámci šetření byl použit „Organizational Culture Assessment Instrument“ (nástroj hodnocení organizační kultury). Jedná se o model převzatý a přeložený ze zahraniční literatury, vyvinutý Kimem Cameronem a Robertem Quinnem, který je ověřenou metodou zkoumání podnikové kultury. Nástroj vychází z jejich výzkumu modelu protichůdných hodnot, kterému odpovídají čtyři typy organizační kultury (viz kapitola 3.3.5.2).

Model vychází ze skutečnosti, že každá organizace má svůj vlastní (určitý) poměr ze čtyř podnikových kultur dle Camerona a Quinna. Tento poměr je nalezen ohodnocením dotazníku, který posuzuje tyto čtyři podnikové kultury v rámci šesti klíčových dimenzí organizační kultury dle situace v podniku. Každá z šesti dimenzí obsahuje čtyři tvrzení, tedy vždy jedno pro každou kulturu. Model poskytuje obraz, jak podnik funguje a zobrazuje charakteristické hodnoty, jež mohou být východiskem pro změnu.

Dílčí hodnocení probíhá na dvou úrovních, pro současnou situaci (realitu v podniku) a pro preferovaný („výhledový“, „ideální“) stav. Mezi čtyři tvrzení (odpovídající čtyřem kulturám) respondenti v rámci každé z dimenzí rozdělují 100 bodů. Body rozdělují formou vah, kdy nejvíce bodů dostane tvrzení, které nejvíce odpovídá situaci v podniku. Naopak nejméně bodů dostane tvrzení, ke kterému se přiklání nejméně. Vždy platí pravidlo, že součet bodů čtyř odpovědí v rámci dimenze a úrovně dává dohromady 100 bodů. Poměr čtyř kultur potom tvoří jednotlivé aritmetické průměry bodového ohodnocení šesti příslušných tvrzení, pokaždé jednoho z každé z šesti dimenzí.

3 Literární rešerše

3.1 Pojetí a definice podnikové kultury

3.1.1 Kultura

Kultura v obecné rovině je pro lidstvo charakteristickým fenoménem a můžeme ji vymezit z mnoha různých hledisek. Snaha o exaktnější vymezení tohoto pojmu vedla při hlubším antropologickém výzkumu k nashromáždění stovek definic, na základě kterých lze dojít k obecnějšímu zjištění. Kultura je typický lidský produkt, vzniká v určitých časových a prostorových dimenzích. Kultura se zakládá na vzorech a můžeme se jí učit, tvoří se v procesu vývoje a vykazuje specifické hodnoty převážně sociálního charakteru.

Za klasickou, sociology často citovanou, považujeme následující definici kultury: *„Kultura je celistvým komplexem zahrnujícím znalosti, přesvědčení, umění, morálku, právo, zvyky a jakékoli další schopnosti a návyky požadované po člověku jako členu společnosti. Kultura není pouze umění a hudba, jak se někdy ztotožňuje, ale zahrnuje především normy a hodnoty, v jejichž rámci se realizuje náš sociální život, naše vědomí dobra a zla, náš jazyk, naše náboženství atd.“* (Tylor In Nový, 2006) Kultura může být také pojata jako relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvořiny, přičemž toto chování se řídí v určitém společenství v procesu interakce vytvořenými vzory. (Kašparová, 2006) Takto uchopené pojetí kultury vede k různým typům členění kultury a dalšímu sledování explicitních (vědomých) a implicitních (přirozených a nevědomých) prvků kultury a jejich významů.

3.1.2 Organizace, podnik

Organizace, ekvivalentně podnik jestliže se pohybujeme v ekonomickém prostředí, patří z hlediska sociologie k nejdůležitějším společenským institucím intenzivně podrobovaným sociologickými výzkumy, popisy a zkoumáním svého fungování. Důvodem je skutečnost, že je chápána jako sociální útvar. Organizace na jedné straně nemohou existovat bez lidí, na straně druhé jim musí definovat práci, odměňovat je, rozmisťovat je, dbát o jejich rozvoj a kariéru, vytvářet pro ně vhodné sociální programy a také je propouštět. Vše tedy svědčí o tom, že se organizace svým systémem řízení zaměřuje na základní organizační

stavební prvek – člověka (Dědina a Cejthamr, 2005). Definováno jinými slovy, „organizace je celistvý sociální útvar, kde se jednotlivé části vzájemně doplňují a jsou spojovány s jejich významem pro celek.“ (Nový, 2006) Tato definice v sociologické teorii pojímá organizaci systémově. Tedy jako „komplex prvků, které jsou ve vzájemné interakci nebo závislosti a které jsou z určitého hlediska uspořádány. Tyto prvky jsou organizovány způsobem, při němž změny některých prvků, případně výskyt prvku nového, se projeví i na ostatních prvcích při zachování celku.“ (Nový, 2006) U podniku je díky systémovém přístupu možné širší poznávání a vysvětlování jednání pracovníku a jejich skupin, zejména z důvodu zohlednění vzájemných závislostí a struktur.

3.1.3 Podniková kultura

Kultury jednotlivých podniků jsou různé. Důvodem odlišnosti jsou vnější vlivy, historický vývoj, národní kultura a samotní lidé působící v podniku. V tomto kontextu mají podniky společné to, že jejich kultury vykazují charakteristické znaky, a to jsou soubory norem, hodnot a způsobů myšlení. Podniková kultura je prvkem odrážejícím chování zaměstnanců v podniku, je zaměstnanci uznávaná a vžitá (Horalíková a Zuzák, 2005).

Pro podnikovou kulturu platí několik zákonitostí, které je třeba respektovat a využívat ve prospěch podniku. Podniková kultura odráží lidské dispozice chování a myšlení, v tomto smyslu uvažujeme o podnikové kultuře jako o kultuře sdílené pracovníky konkrétního podniku. Podniková kultura působí i na podvědomé úrovni, dokáže ovlivnit charakter chování i za rámcem lidského vědomí. Zároveň můžeme říci, že souvisí s lidským myšlením a proto je obtížně měnitelná. Snadné je však podnikovou kulturu identifikovat podle viditelných znaků. Podnikovou kulturu sdílíme a není možné ji změnit pouhou dohodou nebo nařízením. Navíc ji s postupem času vnímáme jako samozřejmou (Pfeifer a Umlaufová, 1993). Podniková kultura se ze své podstaty obtížně kategorizuje, z téhož důvodu lze považovat typologii podnikových kultur (viz kapitola 3.3) za pouhé orientační východisko pro tvorbu teorií v oblasti dané problematiky

3.1.4 Původ podnikové kultury

Podniková kultura je v teorii managementu rozšířeným pojmem. Většina odborníků zabývající se problematikou podniků přisuzuje autorství podnikové kultury Terrenci

Dealovi a Alanu Kennedymu. Jejich kniha „*Corporate Culture*,“ vydaná v roce 1982, vystihuje koncept podnikové kultury v organizacích, ale i přes svou důležitost přichází s termínem, který je ve skutečnosti nejméně o 30 let starší.

Je zřejmé, že již v roce 1951 vydal Eliot Jacques (In Duncan, 1999) titul „*The Changing Culture of a Factory*“ ve kterém definoval koncept zahrnující základní prvky podnikové kultury. Uvedl, že se jedná „o běžný či tradiční způsob myšlení a konání, který je sdílen všemi členy organizace, a který se musí noví členové učit a alespoň částečně ho přijmout, aby se stali součástí firmy.“ Z většiny definic podnikové kultury (srov. Schein, 2004, Dědina, Cejthamr 2005, Lukášová 2010) můžeme vypočítat 3 společné charakteristiky:

1. Podniková kultura je naučitelná a díky vnitřním zkušenostem společnosti je důležitá pro zaměstnance a manažery. Z antropologického hlediska se tito lidé vůči kultuře asimilují, z obchodního hlediska mluvíme o socializaci. Chápaní funkce chování kultury v podniku souvisí právě s učením se podnikové kultuře.
2. Podniková kultura obsahuje společné hodnoty, významy spolu s porozuměním a domněnkami. Dále zahrnuje názory sdílené všemi členy společnosti, očekává se předání víry a hodnot společnosti zaměstnancům.
3. Kultura může mít subjektivní a objektivní formu. Mezi subjektivní aspekty patří již zmíněné hodnoty, názory a domněnky. V případě objektivních aspektů mluvíme o symbolech, jazyku a artefaktech. Rozlišujeme tedy fyzickou podobu (např. design) a verbální podobu (např. podnikové příběhy) podnikové kultury.

3.2 Úspěšnost podniku

3.2.1 Úspěšná podniková kultura

Podnikovou kulturu, díky které podnik získává výhody a jeho zákazníci i zaměstnanci jsou vůči ní loajální, hodnotíme jako úspěšnou (Duncan, 1999). Tato situace nastává u podniků se silnou a adaptivní kulturou, která je neustále pěstovaná a podniky se tak dostávají do jedinečné konkurenční výhody (Clegg a Kornberger a Pitsis, 2008). Podnik s úspěšnou podnikovou kulturou se potom např. snadněji vypořádá s problémy týkajícími se nástupnictví na vyšších manažerských místech a svoji úspěšnost si zpravidla udrží i přes odchod podnikových osobností.

K úspěšné kultuře je možné se dopracovat dodržováním určitých rozhodujících postupů. Zcela zásadní je osobní příklad vůdčích osobností podniku. Úspěšná kultura je bez investic nedosažitelný stav, investicemi jsou v tomto kontextu akce a činnosti přispívající k vytvoření a udržení určitých norem a hodnot podniku. V každém podniku je jiná cesta dosažení takových norem a hodnot, některé podniky se spíše zbavují nevhodných pracovníků, jiné naopak podporují pracovníky, kteří viditelně posilují podnikovou kulturu.

Jestliže má podnik jasně vymezenou podnikovou kulturu, potom je místem, kde lidé ochotně pracují. Získává dobrou pověst a tím roste i počet zájemců, kteří se v něm ucházejí o zaměstnání. Zákazníci a zaměstnanci jsou loajální. Silná a efektivní podniková kultura dovoluje vybírat si zákazníky (Clegg a Kornberger a Pitsis, 2008). To vše v konečném důsledku vede k nižším mzdovým nákladům. Všechny klíčové hodnoty podniku spolu s adekvátními vzorci chování je třeba pravidelně prověřovat. Vedení podrobuje podnik tzv. benchmarkingu (porovnávání, např. s konkurencí) a hlídá si interní praktické procesy v podniku (Dědina a Cejthamr, 2005). Někdy hrozí i zhoršení podnikové kultury, ke kterému může dojít přemírou úspěchu v kombinaci s neschopností včasné změny a ztrátou zájmu vedoucích pracovníků o rozvoj podniku.

3.2.2 Kultura a ziskovost

Pro prokázání souvislosti ziskovosti a typu kultury podniku je důležité zjistit, jak kultura ovlivňuje výsledek hospodaření firmy. Dokladem je její dopad na výkon, spokojenost, obrat, pracovní morálku a další důležité charakteristiky firmy. Často se usuzuje, že silné kultury (viz kapitola 3.3.1) zlepšují výkon firmy, protože kladou důraz na dobře koncipované formulace cílů a jednotlivé činy přispívají k naplnění cílů společnosti (Duncan, 1999). Příkladem mohou být jasně formulované výroky a kréda usnadňující plánování a koordinaci. V druhém případě se s neurčitými (jasně nevymezenými) kulturami setkáme typicky u společností ve vyzrálých odvětvích.

3.2.3 Loajalita ve vztahu k podnikové kultuře

Loajalita zákazníků a loajalita vlastních zaměstnanců je pro podniky výzvou, obzvláště když si uvědomují stále rostoucí vliv a moc spotřebitelů (ale i dalších zprostředkovatelů). Orientace na zákazníka je zásadní, zákazník zároveň ovlivňuje spokojenost a loajalitu

zaměstnanců. Díky loajálními zákazníkům podniky dále rostou a rozvíjí se. (Tomek a Vávrová, 2010)

Mluvíme-li o „totální tvorbě loajality“ jedná se o komplexní a procesně orientovaný manažerský proces zaměřený na zákazníky („Total Loyalty Marketing,“ TLM), viz následující schéma:



Schéma 3-1, Totální tvorba loajality (zdroj Tomek a Vávrová, 2010)

Dále je třeba analyzovat pojetí zákaznické loajality, která se může vztahovat obecně k podniku, k produktům a službám, k jednotlivým pracovníkům a v neposlední řadě k podnikové kultuře podniku. Budování loajality na základě podnikové kultury spočívá na budování přátelských vztahů se zákazníky, vytváření udržitelného podnikujícího klima a dodržování etických standardů v chování podniku. Je nutné uvědomit si důležitost doplňkových strategií týkajících se komunikace a produktové či servisní politiky. Výchozí zaměření procesu totální tvorby loajality je strategicky zaměřeno na zákazníka. Zcela zásadní je, aby podniky systematicky plánovaly a prosazovaly aktivity vedoucí k tvorbě zákaznické loajality. Opatření vedoucí ke spokojenosti a loajalitě zákazníků přímo ovlivňuje další zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Analogicky podnik pracuje na loajalitě svých zaměstnanců, pravidelně je trénuje a motivuje. Další charakteristiky obou aspektů (viz schéma):

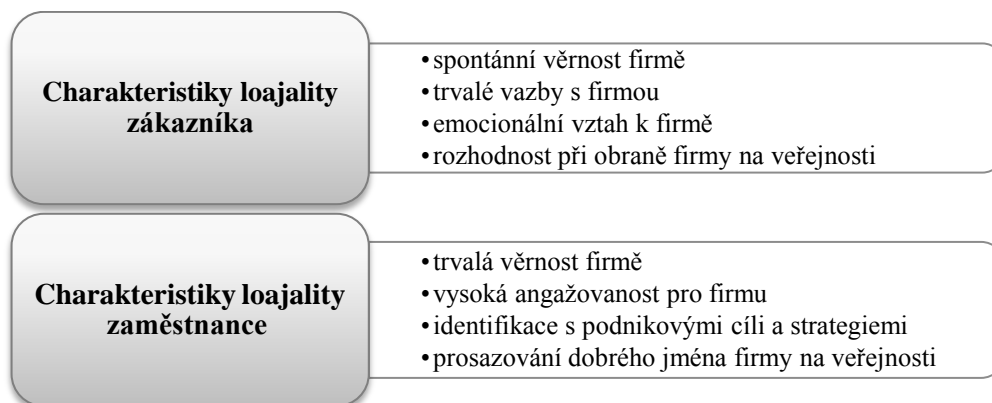


Schéma 3-2, Charakteristiky loajality zákazníka a zaměstnance (upraveno podle Tomek a Vávrová, 2010)

Úspěch či neúspěch podniku je v konečném důsledku významně ovlivněn mírou spokojenosti zákazníka resp. loajality zákazníka. Na tuto spokojenost má vliv především chování a přístup zaměstnanců.

3.3 Typologie podnikové kultury – typy kultur

Odborníci uznávají rozličnost forem podnikové kultury. O rozdílech forem lze pojednávat v několika směrech. V následujících oddílech jsou obsaženy některé z nejčastějších klasifikací.

3.3.1 Silná a slabá kultura

U některých podniků hodnotíme kulturu „*silnou*“ a v některých „*slabou*.“ Silnou kulturu v pozitivním smyslu charakterizuje stav, kdy členové (pracovníci) sdílí stejné hodnoty, očekávání a závazky. Jindy je silná kultura podniku vnímána ve smyslu „*silová*“ či „*mocenská*“, tedy jako vycházející z ústředního zdroje moci (Dědina a Cejthamr, 2005). Sílu podnikové kultury je možné zjistit dotazováním jejich členů, analýzou firemních log a podobnými způsoby, které vedou k odhalení hloubky vztahu běžných zaměstnanců ke společnosti a k sobě navzájem. Opravdu silná podniková kultura u nadnárodních společností dokáže v některých případech překonat i kulturu národní (pobočka nadnárodní společnosti a její pracovníci se o manažera na neohlášené zahraniční návštěvě v případě nějakého většího problému vždy postarají lépe, než kdyby se sám obracel o pomoc například na konzulát). Díky efektivním prostředkům vnitřních podnikových programů

rozvoje, zejména u nadnárodních společností, tak lze postupně zavést i obtížněji aplikovatelné formy podnikání a podnikové strategie v zemích, kde např. týmová práce není dle místní kultury tak přirozená, jako v zemi odkud podnik pochází.

V případech silné kultury podniku je na pohled patrné poslání společnosti, hesla a slogany takového podniku vytvářejí atmosféru důvěry v podniku. Logo podniku se může natolik proslavit, že pozorovatelé poznají kulturu již podle jejího symbolu. Je obtížné dokázat, že silná podniková kultura skutečně ovlivňuje ziskovost podniku, úspěch mnoha z nich však nasvědčuje, že by to tak být mohlo.

Je výzkumně ověřeno, že většina výkonných manažerů věří, že silná kultura je pro podnik pozitivním faktorem. Podle jednoho z průzkumů (Duncan, 1999) mezi výkonnými manažery bylo zjištěno, že téměř všichni manažeři považovali silnou firemní kulturu za důležitou pro úspěch podniku. Téměř polovina z nich se začala vážně zabývat podnikovou kulturou a investovala do rozvoje kultury další podnikové zdroje.

3.3.2 Adaptivní kultura

Kotter a Heskett (1992) zjistili studiem ekonomické literatury s cílem lépe pochopit vztah mezi dlouhodobými výsledky či výkonem podniků a podnikovou kulturou, že síla kultury je jen jedním z více faktorů ovlivňujících vztah mezi kulturou a výkonem. Dle této studie je podniková kultura významná tím, že pomáhá reagovat na změny podnikového i tržního prostředí. Taková „*adaptivní*“ kultura pak souvisí s nadprůměrnými výkony.

Adaptivní kultura umožňuje manažerům a zaměstnancům podstupovat rozumná rizika založená na důvěře. Je to kultura, která promíjí dílčí neúspěch, a kde jsou zaměstnavatelé ochotni brát na sebe odpovědnost na všech úrovních. V adaptivní kultuře prostupuje řízení napříč celou organizací a nepůsobí jen na jejím vrcholu. Zaměstnanci a manažeři mají díky adaptivní kultuře podniku motivaci iniciovat změny v zájmu organizace, neboť nejsou ve svých záměrech limitováni obavou z neúspěchu.

3.3.3 Subkultury a kontrakultury

Snahou podniku je budovat vlastní dominantní kulturu, ta však někdy obsahuje i subkultury a kontrakultury. Subkultura, vzniklá například na úrovni jednotlivých oddělení

v podniku, je založena na stejných hodnotách jako dominantní kultura, ale prosazuje ji akcentovaným způsobem (extrémní formou). Takovou subkulturu může tvořit buď extrémně loajální, jindy věčně nespokojené oddělení společnosti.

Setkáme se i s nezávislými subkulturami. Ty jsou v odborné literatuře nazývány ortogonální neboli pravoúhlé subkultury (Clegg a Kornberger a Pitsis, 2008). Jejich příslušníci obvykle přijmou hodnoty dominantní kultury, ale dotváří je svými vlastními, nekonfliktními soubory hodnot. Pravoúhlé subkultury většinou vytvářejí ve velkých korporacích profesionální zaměstnanci. Marketingoví manažeři, účetní, inženýři, obchodní zástupci, právníci a další vytvářejí své vlastní subkultury, v první řadě vycházející z jejich profese, a současně přispívající k cílům společnosti. Vážnější problém v podniku způsobují kontrakultury. Kontrakultura může narušovat jasné ústřední strategie vedoucí k zajištění respektu k autoritě, k věrnosti hodnotám, nebo narušovat pravidla chování a oblékání. Hodnoty nevyhovující kontrakultuře mohou vést k otevřeným kritikám ba dokonce k zesměšňování norem, které ostatní dodržují a podřizují se jim. Takové kontrakultury jsou dysfunkční a poškozují základní hodnoty organizace (Martin a Siehl In Duncan, 1999)

3.3.4 Podnikové kultury dle vývojového hlediska

3.3.4.1 Typologie L. M. Millera

Podniky přirozeně prochází určitým evolučním vývojem. Závisí na manažerech, aby správně pochopili a rozpoznali, v jaké vývojové fázi se podnik nachází a přizpůsobili tak podnikové řízení ve prospěch dalšího rozvoje. L. M. Miller formuloval z vývojového hlediska typologii podnikové kultury připodobněním k jednotlivým stupňům životního cyklu podniku. Popsal šest fází dle typických charakteristik stylu řízení (viz schéma), nejdříve růstových a posléze úpadkových, ke kterým v případě vhodného řízení nemusí dojít a podnik se tak drží na „evolučním vrcholu“ (Miller In Lukášová, 2010)

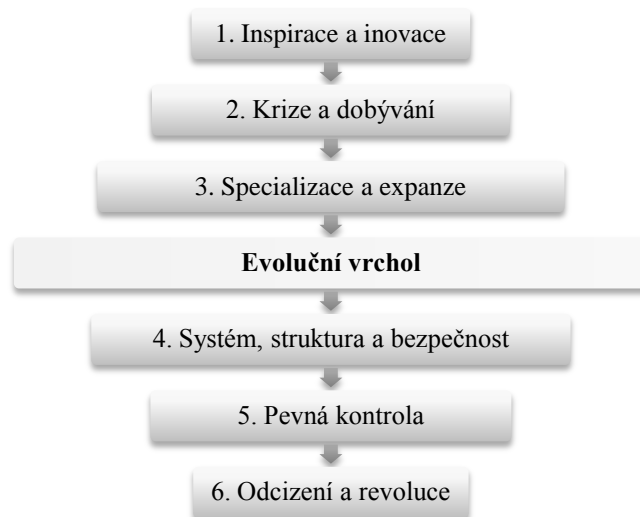


Schéma 3-3, Šest fází vývoje podnikové kultury, typologie L. M. Millera (upraveno podle Miller in Lukášová, 2010)

Fáze „inspirace a inovace“ je první stupeň vývoje podniku. Základem kultury je sdílená vize a idea. V této fázi nejsou obvykle zaběhnuté standardní manažerské praktiky, systémy či složitější struktury. Převažující je maximální odhodlání, individuální hodnoty a zásady toho, kdo podnik zřizuje. Lidé v podniku svého vedoucího následují a práci považují za svou příležitost. Flexibilita je podmínkou úspěchu.

Ve fázi „krize a dobývání“ je prvořadým cílem skrze zákazníky a služby získat postavení podniku. Podnik se diferencuje co do hierarchie i specializace. Lidé v podniku často dělají mnoho činností najednou, popisy a systémy práce nejsou prvořadé. Podniková kultura vše směřuje k maximálnímu výkonu podniku, hrozí však nebezpečí narušení iniciativy a kreativity kvalitních pracovníků, popř. jejich přepracování vedoucí až k odchodu z podniku. O dalším vývoji podniku rozhodují celkové ambice podniku a citlivost vůči pracovníkům (Clegg a Kornberger a Pitsis, 2008).

Třetí fázi „specializace a expanze“ vystihuje mírná ztráta sociálních jistot. Komplikace organizačních struktur pracovníky podniku spíše rozděluje, ztrácejí se některé vazby, které dosud držely podnik pohromadě. Podnik se zaměřuje na lepší fungování všech dosavadních procesů a ty dále rozvíjí. V případě, že podniky udrží výkonnost a využívají svých dobrých rozhodnutí s mírou, neztratí kreativitu a nenechají se zaslepit dosavadním úspěchem, potom se udrží na špičce evolučního vrcholu.

Čtvrtou fází „systémů, struktur a bezpečnosti“ prochází podnik ve chvíli, kdy vzrostla potřeba administrace podniku. Podnik se dostal do oblasti bezpečného podnikání, má již svůj trh a potřebná aktiva. Podnik hledá především cesty k předvídatelným výnosům a jistotě. V této fázi je prvořadým cílem efektivita a vyhýbání se riziku. V podniku existuje velké množství manuálů a rituálů. Na první pohled je podnik ve „zdravém“ stavu, ale ve skutečnosti je na místě reorganizace a formulace nové kultury zaměřené spíše na kreativitu než jistotu, jinak hrozí úpadek.

Ve fázi „pevné kontroly“ podnik žije ze svého předchozího úspěchu a má příliš složité struktury. Provádí mnoho nesouvisejících studií, kontrol, hodnocení a porad. Strukturální reorganizací podnik nenalézá řešení problémů duševního charakteru. Nutí pracovníky zachovávat kontrolní mechanismy, zpomaluje je v práci, omezuje jejich kreativitu, a tím je dostává na pochyby o jejich vlastní budoucnosti v podniku (Dědina a Cejthamr,2005). Je zapotřebí definovat počet skutečně potřebných pracovníků a jejich spoluodpovědnost za chod podniku, navrátit se k jasným vizím a zbavit se byrokratických překážek.

Fáze „odcizení a revoluce“ nastává ve chvíli, kdy podnik neprovedl žádoucí změny (Clegg a Kornberger a Pitsis, 2008).. Podnik manipuluje s dosavadními aktivy a nevytváří nové hodnoty. Podniková kultura co do řízení postrádá empatii. Management si nezakládá na zpětné vazbě vůči pracovníkům, nemá uspokojení z dobře odvedené práce, uspokojují ho jen materiální požitky a výhody. Chování managementu je opatrné, potlačuje jakékoli riskování a iniciativu. Podnik si zajišťuje pohodlnou kulturu, v rámci které příliš nepodniká a benefituje z minulých úspěchů, a postupně kvůli nedostatku porozumění ztrácí zákazníky i pracovníky. Další evoluční změny nejsou pravděpodobné a nezbyvá, než aby prošel zásadnější revolucí.

3.3.5 Podnikové kultury dle hlediska vlivu prostředí a reakce na změny

3.3.5.1 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Podle Deal a Kennedyho (1982) ovlivňuje kulturu podniku především sociální a podnikatelské prostředí. Autoři definovali čtyři základní typy kultury podle dvou faktorů. Těmito faktory jsou míra rizika podnikových aktivit a rychlost zpětné vazby trhu. Míra rizika je jinak řečeno ohrožení další prosperity podniku potenciálním neúspěchem. Rychlost zpětné vazby trhu je určena obdobím od vydání rozhodnutí a vyvinutím nějaké

aktivity podniku do získání informace o úspěchu či účinnosti záměru a hodnocení zákazníka. (srov Pfeifer a Umlaufová, 1993; Lukášová, 2010)

Typologie čtyř hlavních typů podnikové kultury v závislosti na riziku a zpětné vazbě:



Schéma 3-4, Čtyři typy podnikové kultury, typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho (upraveno podle Lukášová, 2010)

Kultura „drsných hochů“, dle výkladu také kultura „ostrých hochů“ nebo „přísná kultura,“ (Dědina a Cejthamr, 2005) je nejčastěji u podniků s vysokou mírou rizika podnikových aktivit a současně velkou rychlostí zpětné vazby trhu. Je zaměřena především na jednotlivce a jejich výkony. Pracovníci individuálně podstupují rizika a potřebují rychlou zpětnou odezvu na svá rozhodnutí, nehrají týmově a hlídají si jen sami sebe. Chyby jsou netolerovatelné, není možné promarnit šanci, která už nemusí přijít. Tato kultura je velmi mladá a svižná, v podnicích panuje soupeřivost a napětí. Finanční ohodnocení bývá vysoké a zaměřené na rychlost. Slabým bodem této kultury je vysoká migrace pracovníků, mimo jiné z důvodu častého syndromu vyhoření.

Kultura „tvrdé práce“ (nebo kultura „přátelských experimentů“, kultura „tvrdé práce a zábavy“) se vyznačuje nízkou mírou rizika podnikových aktivit a rychlou dobou odezvy trhu. Podniky, pro které je tato kultura typická, jsou dynamické a zacílené na zákazníka a jeho potřeby. Podnikové klima je nakloněno hrám, setkáním a zvyklostem vedoucím k týmové spolupráci, iniciativě a k udržení motivace pracovníků. Podnik někdy inklinuje k zisku na úkor kvality. Klíčovým ukazatelem je objem, úspěch obecně značí kvantita. Kultura nepřímou tváří sehrané týmy, inovuje a rozvíjí lidskou stránku práce, pracovníci se tedy sžívají spíše s předmětem činnosti než s podnikem jako takovým.

Kultura „sázky na budoucnost“ (kultura „vsazeného podniku,“ kultura „jízdy na jistotu“) odpovídá podnikům zaměřeným na vzdálenou budoucnost, jejichž vedení si uvědomuje vážnost svých současných rozhodnutí. Důležitá je hierarchie, existuje množství rituálů, které mají vést k eliminaci potenciálních neúspěchů. Budoucnost celého podniku závisí na lidech ve vedení. Typickými rysy této kultury je vyhýbání se neověřeným postupům a eliminace možných rizik. Kultura dosahuje změn a objevů velmi pomalu nebo velmi kolísavě, zpětná odezva trvá v řádu několika let. Rozhodování musí být uvážlivé, pro chyby není prostor. Pracovníci v této podnikové kultuře pracují pod tlakem zásadnosti svých rozhodnutí a respektují autority.

„Procesní“ kultura funguje u podniků, které svými aktivitami příliš neriskují a zároveň nejsou závislé na zpětné vazbě (této kultuře se také říká „kultura mašliček“). Pracovníci se v této kultuře soustředí především na to „jak práci dělají,“ než na to co „je jejich práce,“ chybí jim motivace se v práci zlepšit a rozvíjet. Hodnocení a výdělky pracovníků nejsou přímo odvozeny od jejich výkonu, váhu má v tomto případě vedením vítané dodržování procedur podložené patřičným výkaznictvím. Z důvodu nízké zpětné vazby chybí pracovníkům ukazatel efektivnosti a ti se uchylují k formalitám a trivialitám, přeceňují maličkosti, chovají se opatrně a ochranářsky, drží se standardních postupů. Za úspěch se považuje pracovní postup, zvýšené kompetence a funkce v podniku. Taková kultura může fungovat v podnicích požadujících řád a jasnou předvídatelnost, pokulhává co do rychlé reakce a odhadu budoucnosti. (srov Dědina a Cejthamr, 2005; Clegg a Kornberger a Pitsis, 2008; Lukášová, 2010)

3.3.5.2 Typologie R. E. Quinna a K. S. Camerona

Robert Quinn a Kim Cameron formulovali v roce 1999 čtyři typy podnikové kultury vycházející z dvou základních dimenzí. Typologie vychází z modelu soupeřících hodnot, porovnává flexibilitu se stabilitou (kontrolou), a externí zaměření oproti internímu. Kultury nazvali „Klanová,“ „Hierarchická,“ „Adhocratická“ a „Tržní.“

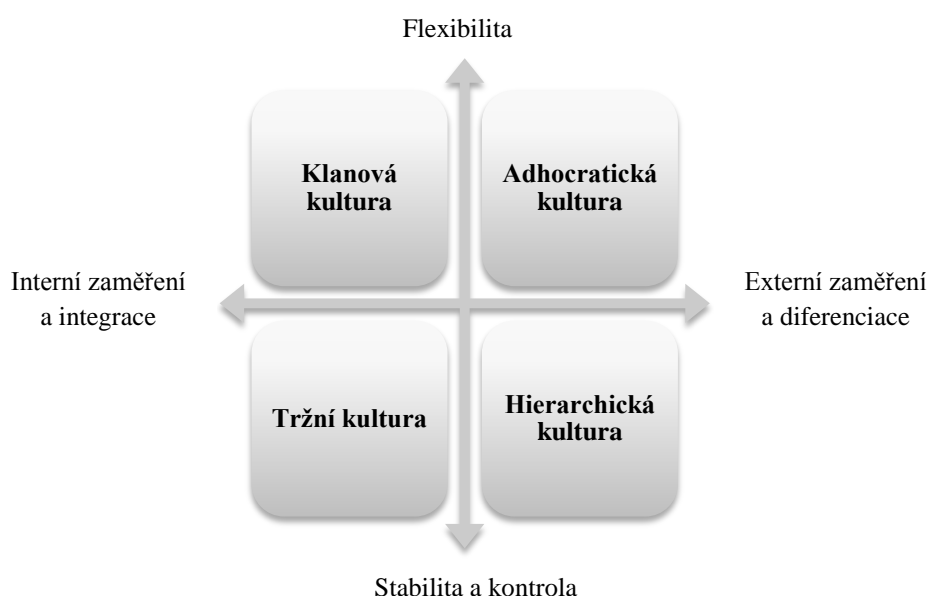


Schéma 3-5, Čtyři typy podnikové kultury, typologie R. E. Quinna a K. S. Camerona (upraveno podle Cameron a Quinn In Lukášová, 2010)

V podnicích s přátelskou atmosférou, kde se lidé dobře znají a kde se pracovníci chovají spíše jako rodina, než jako kolegové, vládne tzv. „klanová“ kultura. Vedoucí často své podřízené instruují a usnadňují jim práci. Podnik funguje díky všeobecné loajalitě a tradicím. Důraz se klade na soudržnost, morálku a dlouhodobý rozvoj lidských zdrojů. Podnik funguje na bázi týmové spolupráce a přímé účasti všech zaměstnanců.

„Adhocratická“ kultura (ad hoc – za účelem, účelová) vystihuje dynamické a podnikatelské pracovní prostředí, které vyžaduje rychlé pružné změny a nestandardizovaná řešení jednotlivých projektů a příležitostí. V takové kultuře pracovníci doslova nasazují své krky. Vedoucí manažeři se staví do pozice inovátorů a nebojí se riskovat. Podnik tmelí oddání se experimentům a odhodlání k inovacím. Dlouhodobě se podnik snaží udržet ve vedení na trhu a dále růst. Za úspěch se považuje nabídka unikátních produktů nebo služeb v proměnlivém tržním prostředí. Podnik vybízí pracovníky k individuálním iniciativám a pracovní svobodě.

Třetím typem podnikové kultury dle Quinna a Camerona (2006) je „hierarchická“ kultura, která se vyskytuje nejčastěji ve formalizovaných a strukturovaných pracovních prostředích. Veškerá činnost lidí je řízena jasnými postupy, zásadní je zachování hladkého, stabilního a efektivního chodu podniku. Vedoucí management smýšlí efektivně a zakládá si na

ideální koordinaci a organizaci podniku. Za úspěch jsou považovány např. včasné dodávky, dodržování harmonogramů a nízké náklady. Podnik se soustředí na zabezpečení jistoty zaměstnání.

Poslední čtvrtou podnikovou kulturou je „tržní“ kultura (Cameron a Quinn In Lukášová, 2010). Ta funguje v podnicích, které jsou výsledkově orientované, a u nichž je prioritou dobře odvedená práce. Vedení v takovém podniku je náročné a nesmlouvavé, v dlouhodobém měřítku se zaměřuje na aktivity vedoucí k zvýšení konkurenceschopnosti a na dosahování jasných cílů a úkolů. Úspěch definuje tržní podíl a další rozšiřování podniku (Clegg a Kornberger a Pitsis, 2008). Organizační styl podniku s tržní kulturou je tvrdě poháněný konkurenčními silami. Vedoucí pozice na trhu a konkurenceschopnost jsou hlavním zájmem.

3.3.6 Podnikové kultury dle hlediska zaměření

3.3.6.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Vůbec první typologií podnikové kultury, která se zabývala tím, kam podnik směřuje a jakým způsobem se o to snaží, byla typologie Rogera Harrisona publikována na začátku sedmdesátých let (Lukášová, 2010). V současnosti je prakticky považována za překonanou, avšak velmi významně přispěla k objasnění a rozšíření problematiky podnikové kultury. Byla vymezena do čtyř hlavních typů kultury (tamtéž):

- jako kultura moci
- kultura rolí,
- kultura úkolů
- kultura osob

Tyto typy kultur byly pojmenovány v závislosti na struktuře firmy a jejího zaměření.

Kultura moci je utvářena v podnicích, kterým dominuje jeden nebo více jedinců. Tento ústřední řídicí zdroj moci potom prostupuje celým podnikem a vytváří si síť vlivu a síly. V kultuře hraje hlavní roli důvěra a komunikace, naopak organizace pokulhává a chybí jasná pravidla. Kultura moci je typická spíše pro menší nebo rodinné podniky, a veškerý úspěch podniků leží na těchto osobách v jeho centru. V případě že vedení selže, znamená to pro podnik kolaps. Kultura je považována jako silná a úspěšná, ale spokojení v ní

mohou být jen lidé, kteří se orientují na moc a jsou ochotní riskovat, za cenu určité nejistoty.

Kultura zaměřená na role očekává od pracovníků dodržování předem daných pravidel a postupů (Dědina a Cejthamr, 2005). Kultura rolí není pružná a nedává prostor pro improvizaci. Management si zakládá na racionálním plánování, dodržování norem a plánů. Od pracovníků se očekává adekvátní chování a přístup podle jejich pracovních pozic v rámci vymezených hierarchických struktur. Funkce a specializace tvoří pilíře celého systému a na jeho vrcholu je management podniku. Kultura je úspěšná v oblastech se stabilním prostředím, předvídatelným trhem a tam, kde je míra specializace a odbornosti důležitější, než inovace.

Kultura úkolů je zaměřena na práci a realizaci projektů. Handy (1993) tuto kulturu připodobnil síti o různě silných vláknech (úkolech), kde jejich spojnice představují pravomoc (odbornost). Úkolová kultura vybírá vhodné adepty z řad pracovníků, soustředí se na projekty, sestavuje týmy a přerozděluje zdroje pro jejich úspěšné realizace. Podnik s kulturou úkolů funguje dynamicky, každá jeho sekce nebo tým disponuje jinou silou a rychlostí. Principem této kultury je zaměření se na výsledky, přizpůsobivost a dosahování individuálních i skupinových cílů. Úspěšná je tato kultura v tržním prostředí, ve kterém je důležitá pružnost, např. z důvodu krátkého životního cyklu produktu nebo velmi silné konkurence.

Osobní kultura je zaměřená na jednotlivce, člověka v podniku. Kultura je silná co do podpory osobního růstu, seberealizace jedince a dobrých vztahů mezi pracovníky (Kašparová, 2006). V této kultuře nemá nikdo dominantní postavení, spíše se jedná o partnerství. Základem je samostatnost jedince a jeho pravomoci jsou zpravidla podloženy odborností a sdíleny. Kultura osob funguje úspěšně v případě podniku tvořeného z rovnoprávných partnerů, v jejichž zájmu je takové spojení z důvodu např. snížení nákladů. (srov Lukášová, 2010; Dědina a Cejthamr, 2005; Pfeifer a Umlaufová, 1993)

3.4 Podniková kultura z hlediska řízení znalostí a kvality

3.4.1 Porozumění podnikové kultuře

Od podnikové kultury se očekává, že bude tvořit významný plán podniku a bude se podílet na výsledku hospodaření. Aby podniková kultura mohla tyto očekávání splnit, musí být užitečným nástrojem manažerů a zaměstnanců působících v podniku. Otázkou zůstává, co podniková kultura, o které se mluví v odborných časopisech i médiích, znamená pro konkrétní zaměstnance a manažery v podniku (Duncan, 1999). Řídící pracovníci se snaží podnikové kultuře porozumět, protože slyší o „silných kulturách“ a snaží se je vytvořit. Zaměstnanci zase chtějí mít výhody, které pro ně plynou v případě podniku se silnou kulturou, a jsou přesvědčeni o výhodách a přínosech plynoucích z kulturně bohatých firem.

3.4.2 Řízení znalostí

Termín „řízení znalostí“ (Knowledge Management) formulovali Nonaka a Grant (Zuzák, 2009) v průběhu 90. let jako nový přístup k dosažení konkurenční výhody podniků. Tento přístup je ovlivněn přirozeným vývojem zdrojů konkurenceschopnosti a vychází z pozvolného přechodu podniků v posledních dvou desetiletích směrem od materiálních, a tedy uchopitelných zdrojů, přes nemateriální, neuchopitelné zdroje, až k lidským zdrojům. Znalosti se skrze své specifické charakteristiky stávají důležitým zdrojem konkurenční výhody podniku a jejich význam stále roste. Pro znalosti je typické, že vznikají, přenášejí se, ukládají se a nakonec se využívají. Jejich využití spočívá na cestě k dosažení cílů podniku. Řízení znalostí je potřeba pochopit především jako přizpůsobení podmínek a okolností souvisejících s řízením ze strany vedoucích pracovníků, rovněž aby vedly k rozvoji znalostí pracovníků. Podniková kultura motivuje pracovníky iniciativně získávat a sdílet znalosti v podniku.

3.4.3 Zvyšování kvality

S kulturou se snoubí kvalita. V tomto kontextu si zejména zaslouhují pozornost dva důležité prvky, které přešly do současné filozofie mnoha manažerů a společností, tím jsou komplexní řízení kvality TQM („Total quality management“) a trvalé zvyšování kvality CQI („Continuous quality improvement“). Management globálně těmito tématům

v poslední dekádě věnuje dokonce více pozornosti než firemní kultuře (srov. Duncan, 1999; Clegg a Kornberger a Pitsis, 2008).

3.4.4 Kultura zaměřená na kvalitu

Těžko lze chápat, proč lhostejnost a nedostatek zájmu o kvalitu v manažerském myšlení přetrvávala v některých podnicích např. i v době zhoršující se produkce a ztráty tržního podílu. Ilustrací je vývoj amerického automobilového průmyslu za poslední půlstoletí. Ten si téměř nevšiml úpadku své kvality a v podstatě vytvořil příležitosti pro konkurenci v Japonsku a Evropě. Podobně i ostatní trhy se spotřební elektronikou a optikou, historicky úspěšně ovládané Evropany, byly v relativně krátkém období postoupeny Japoncům. Právě míra kvalita obecně byla považována za onu skrytou příčinu (Scholz a Stacey In Duncan, 1999). Dnes je kladen důraz na přístupy a klady či zápory názorů na kvalitu. V praxi je důležité vědět, jak vybudovat a udržet „kulturu orientovanou na kvalitu“. Kvalita je dána tím, „jak věci dělat“ a „v co věřit“, než nějakým konkrétním programem či přístupem. Jestli má být v podniku sledována vize kultury zaměřené na kvalitu, musí se téma kvality stát součástí myšlenkového pochodu každého zaměstnance a manažera.

3.5 Souvislost podnikové kultury a organizačního rozvoje

3.5.1 Důkazy podnikových kultur

Typický odraz toho, co nazýváme podnikovou kulturou, nemusí být pro běžného manažera nebo zaměstnance hned transparentní. Záleží na zkušenosti, stupni trénovanosti a schopnosti manažera vidět a slyšet projevy či důkazy podnikové kultury na pracovišti. Kultura, jak již bylo zmíněno, není v teorii managementu novým konceptem, jedná se o rozšířený teoretický pojem, který si zaslouží v manažerské praxi uznání, pochopení a využití (Nový, 2006). Budování firemní kultury se stává praktickým nástrojem k zajištění loajality zaměstnanců, dosahování cílů organizace a ke zvýšení týmového ducha mezi podnikovými skupinami.

3.5.1.1 Artefakty a hrdinové

Podstatu podnikové kultury často vystihuje podniková historie. Možnost podílet se a budovat podnikovou historii, stejně tak jako přístup ke klíčovým materiálům a přímý

kontakt s hlavními aktéry v podniku, ukazuje na relativně silnou kulturu. Historie podniku je na druhé straně účinným nástrojem udržování podnikové kultury. Historie seznamuje zaměstnance, investory i veřejnost s obrazem podniku, v průběhu času se stává dokladem adaptability firmy v měnících se podmínkách trhu. Historie podniku také přináší „hrdiny,“ respektive významné osobnosti podniku. Někdy jsou jimi zakladatelé, jindy se „hrdinové“ objeví až dlouho po založení společnosti (Schein, 2004)

Firemní historie je zdrojem mnoha inspirujících příběhů, resp. vyprávění založených na pravdivých událostech. Příběhy nejsou mytické povahy, jsou podloženy fakty a většinou mají svého hrdinu. Firemní příběhy jsou důležité, neboť přenášejí svým členům informace, které by z jiných zdrojů nezískali. Takové příběhy vyvolávají u věrných zaměstnanců a zákazníků vědomí pevné tradice a jejího spojení s výkonem podniku, stávají se argumentem dílčích úspěchů společnosti. Jinak je tomu u firemních mýtů, ty často ospravedlňují nestandardní postupy v podniku (Duncan, 1999). Ačkoli se mýty často ani nezakládají na pravdě, mohou sloužit manažerům ke zvládnutí chodu podniku. Mýty mají zajímavý a předvídatelný životní cyklus. Nejdříve je jednotlivec nebo skupina vytvoří, poté zrají a dostávají pevné základy, protože se stanou všeobecně přijímanými. Mýtus později upadá, když je kriticky rozebírán a důkladně zkoumán. V několika málo případech může dokonce zmizet, ale mnohem pravděpodobněji se změní v jiný mýtus, který znovu ožije a je sdílen zaměstnanci v upravené podobě.

3.5.1.2 Obřady, rituály a formality

Podniky pěstují řadu obřadů, ustálených rituálů a formalit. Některé jsou dobře známé a jejich význam je zjevný, jiným lze jen s obtížemi porozumět. Obřady, rituály a formality jsou užitečnými prostředky k dosažení následujících kýžených firemních výsledků: pomáhají školit a začlenit zaměstnance do firmy, zajišťují stabilitu a sjednocují chování všech zaměstnanců. Obřady jsou relativně propracovaným souborem plánovaných aktivit, jako např. proces přirozeného kariérního růstu zaměstnanců podniku. V mnoha podnicích se mluví o pracovním (kariérním) postupu. Charakteristický systém kariérního postupu v institucích s ustáleným a pevným hierarchickým systémem typicky stanovuje, jak dlouho trvá a co ze strany pracovníka vyžaduje získání vyšší hodnosti na kariérním žebříčku (Trice a Beyer In Duncan, 1999). Účinným nástrojem stanovování postupu pro pracovníky je manažerský školící program, v rámci kterého se seznamují s očekáváním podniku,

objevují, co je pro podnik důležité a co je z hlediska jejich příštího chování žádoucí. Manažerský školicí program často pomáhá porozumět kultuře podniku, zbavit se nejistoty a zastávat zodpovědnou manažerskou pozici (Provazník 1997).

Příjemným ceremoniálem mohou být zábavné podnikové akce nebo jen pracovní procedury, od nichž se očekává produktivnost a užitečnost směrem k zaměstnancům a jejich pracovním týmům. Takovým ceremoniálem může být oslava, jindy společně zvolený postup při řešení dílčích podnikových problémů.

3.5.2 Od organizačního rozvoje k transformaci organizace

Pojem organizační rozvoj vznikl mezi lety padesátými a šedesátými, jako unikátní strategie a sjednocený rámec teorie a praxe, který pomáhá řešit a řeší problémy spojené s lidskou (personální) stránkou podniku. Zabývá se funkcí podniků a lidí v nich, stejně tak jako plánovanými změnami, resp. motivací přimět k výkonu jednotlivce a týmy. (French a Bell, 1998)

V mnoha ekonomicky vyspělých zemích světa se organizační rozvoj stal profesí s vlastními regulačními orgány, pod které odborníci na organizační rozvoj spadají, s vlastní uznávanou kvalifikací, s množstvím osvědčených nástrojů a metod a s vlastním etickým pracovním kodexem (Cummings a Worley, 2008). Pracovníci této profese, působící v akademických institucích nebo v soukromých či veřejných organizacích, poskytují související poradenské služby a jsou ve stejné situaci, jako je tomu u jiných povolání či v obchodě. Jestliže se chtějí v podnikání udržet, je jejich prioritou poskytnout zákazníkovi to, co si žádá. Abychom docenili současnou roli a pojetí plánované změny (viz kapitola 3.6.2) je na místě zmínit, jak organizační rozvoj reagoval na měnící se potřeby zákazníků.

Původně se organizační rozvoj soustředil na pracovní skupiny v rámci firemního prostředí, spíše než na organizace jako celek, a to zejména na lidské procesy a systémy uvnitř společností. Později se zájem organizačního rozvoje přesunul od skupinové efektivity k transformaci organizace, díky důsledkům pokroku. Prvním důsledkem bylo uvědomění, že s příchodem sociálně-technických systémů je potřeba zkoumat i jiné širší systémy, a nenahlížet jen na práci skupin a jednotlivců. To vedlo organizační rozvoj až k perspektivě otevřených systémů, které mu umožnily vnímat organizaci jako celek.

Druhým podstatným důsledkem bylo rozšíření pohledu organizačního rozvoje o podnikovou kulturu. Dosavadní zájem organizačního rozvoje o uznávání norem a hodnot se přeměnil v zájem o firemní kulturu obecně. Proměnlivost prostředí fungování společností spolu s celopodnikovými programy a pojetím kulturních změn pak dovedly teorii organizačního rozvoje k záměru změnit organizaci v celku a nezaměřovat se pouze na transformaci základních částí.

V pětistupňovém pojetí kulturní změny (Cummings a Worley, 2008) je patrný hrozící odklon od orientace na jednotlivce a jeho vzdělávání. Je třeba identifikovat a dodržet:

- Jasnou strategickou vizi (smysl a cíl), společné hodnoty a chování umožňující efektivní kulturní změnu.
- Úlohu top managementu, zejména tlak na řízení změny směrem od vrcholu organizace a oddanost nejvyšších manažerů a vykonavatelů k novým hodnotám.
- Symbolické vedení, chování a činy nejvyšších výkonných pracovníků odpovídající nové kultuře, žádoucím hodnotám a způsobům.
- Změny kultury a managementu musí být podpořeny a doprovázeny nutnými organizačními úpravami podnikových struktur a systémů (lidské zdroje, informační a kontrolní systémy) s cílem nesměřování lidí k nové kultuře.
- Změny personálního složení organizace podle vhodnosti k nové podnikové kultuře a jasné stanovisko organizace ohledně žádoucích názorů a chování zaměstnanců, včetně samotného přizpůsobení se ke změnám.

Těm, kteří „*nezapadnou*“ do nově změněné kultury hrozí, že přijdou o práci. Veškeré rozhodování o předmětu a realizaci změny závisí dle tohoto pojetí pouze na nejvýše postavených manažerech. To je podle všeho způsobené silícími tendencemi ke zvýšenému zájmu top managementu o ziskovost na úkor dodržení lidských podnikových hodnot.

Důsledkem pak může být drastické až destruktivní smýšlení některých řídicích manažerů v kontrastu k demokratickým a lidským hodnotám, na které odborníci na organizační rozvoj tradičně odkazují (Clegg a Kornberger a Pitsis, 2008). V tomto bodě je kladen důraz na odborného konzultanta, který má posoudit, co chybí které společnosti. Pracovní náplní takového konzultanta je potom nejen pomáhat s řešením, ale zejména řešení hledat. Příjemce změny se potom snadno stává pasivním příjemcem externích informací, které se

jeví jako objektivní, a je tak veden k řešení, které je správné. Organizační rozvoj se od své původní podoby plánované změny odklonil a v současnosti se daleko více zaměřuje na firmu a její systém z celkové perspektivy.

3.6 Změny podnikové kultury

3.6.1 Změna podnikové kultury

Otevřená diskuze na téma podnikové kultury by měla být pro podniky velmi významná. Dosud nejpřínosnější zjištění je podle Barratta skutečnost, že *„hodnoty, názory a postoje se učí, lze je řídit a měnit a management s nimi může manipulovat“*. S podobným názorem se setkáme u O'Reillyho, podle kterého lze podnikovou kulturu měnit či řídit výběrem žádoucích postojů a způsobů chování. Určením norem nebo očekávaného chování, které tyto postoje a způsoby podporují nebo je rozporují, a následným přijetím těchto opatření lze dosáhnout žádoucího účinku. (In Nikolou-Walker, 2008)

Na základě takových poznatků vznikl kolektivní názor, že kulturu podniku lze řídit a měnit a že nevhodná stávající kultura škodí konkurenčním potřebám, je třeba ji z tohoto důvodu změnit.

Podniky by měly být s programy změn podnikové kultury opatrné a neměly by je uspěchat. Před samotnými pokusy o změnu podnikové kultury je na místě v první řadě porozumět vzniku, charakteru a účinkům kultury stávající. Porozumění lze docílit rozbořením hodnot, chování a odhalením domněnek (zpravidla neuvědomělých) určujících myšlení, pocity a reakce členů organizace (Provazník, 1997). O vývoji podnikové kultury tedy přemýšlíme jako o adaptivním a reálném procesu. Způsob, jakým podnik seznamuje nové zaměstnance se svojí kulturou, ukazuje na proces změny předpokladů v hodnoty, které dále ovlivňují jejich chování. Podniky by se tak měly snažit odhalit a pochopit mechanismy sloužící k šíření kultury a způsoby učení novým hodnotám a chování. Objevení takových mechanismů se potom může stát základem strategie změny podnikové kultury (Schein, 2004).

Obdobný přístup k podnikové kultuře zdůrazňuje klíčovou roli nejvyšších manažerů. Zejména zdůrazňuje pochopení souvislosti nového systému s vlastním chováním a nutnost zapojení do všech hlavních etap předcházejících změnu, ještě před spuštěním programu za

změnu podnikové kultury. V programech změn musí být věnována zvláštní pozornost názorovým vůdcům společnosti.

Podniková kultura je některými autory považována za podléhající změnám a jinými za aktivně měnitelnou. Podniková kultura je často vnímána jako neovladatelná coby celek. Nelze ji zapnout nebo vypnout. Kultura se nedá „vytvořit“ ani „objevit“ či „zničit“ managementem (Meek In Nikolou-Walker, 2008). Další autoři zdůrazňují, že by kultura měla být vnímána více jako charakteristika a vlastnost nežli jako předmět vlastnictví. Jinými slovy, podnik podle nich nemůže mít kulturu, může být pouze kulturní.

Obdobně byly zjištěny při zkoumání schopnosti managementu řídit kulturu nedostatky v podobě opomíjení hodnot a postojů jednotlivého pracovníka, formovaných mimo pracoviště, tedy hodnot vytvořených například v rámci předchozích zaměstnání, vlivem médií apod. Další názory na nemožnost změn podnikové kultury jsou podloženy argumenty, že je nemožné řídit vnímání jiných lidí. (Hatch, 1997) Tyto názory navádí spíše než k řízení kultury ke kulturnímu řízení společnosti, tedy řízení společnosti, kdy vzniká množství různorodých názorů na samotné řídicí úsilí.

Pokusy změny podnikové kultury mají také související etický aspekt. Důvodem znepokojení manažera či zaměstnavatele by měla být otázka osobní identity pracovníků a zaměstnanců, do které vstupují, a také skutečnost, že se pouští do posuzování jejich měřítek každodenního života. Formování kultury, která je ze své podstaty základem lidské morálky, určuje lidskou identitu ale i existenční jistotu, je v tomto širším kontextu krokem do neznáma. (Watson In Nikolou-Walker, 2008)

Podniky jsou komplikované společenské systémy, proto jsou jakékoli změny vždy potencionálním rizikem. Změna podnikové kultury je shledána jako velmi složitá a obtížně uchopitelná. Přesto je v podnicích na denním pořádku množství radikálních změn, které někdy nereflektují špatné zkušenosti jiných podniků s takovým postupem. Podnikům často předávají zkušenosti externí poradenské společnosti, ale ani tak není zaručen úspěch změny podnikové kultury v případě, že změna není přizpůsobena okolnostem a není s ohledem na tyto okolnosti plánovaná (Lukášová, 2010).

Můžeme říci, že cílevědomý rozvoj, utváření a udržování podnikové kultury na každodenní bázi je pro podnik zásadní. (Pfeifer a Umlaufová, 1993) Mimo tento každodenní proces nastávají situace, ve kterých je zapotřebí ještě více, resp. dodatečně přehodnotit některé obecně sdílené hodnoty a představy podnikové kultury. Tyto nestandardní situace není možné příliš zobecňovat, na to jich je příliš mnoho, ale je přinejmenším zapotřebí uvědomovat si ty nejcitelnější. Mezi takové okolnosti, navádějící ke změně, můžeme považovat například nesoulad mezi podnikovou kulturou a budoucí potřebnou strategií firmy nebo dalšími změnami ekonomického, sociálního či technického charakteru. Dalším důvodem přehodnocení podnikové kultury může být přechod podniku mezi vývojovými etapami, stejně jako změna velikosti podniku nebo generační výměna pracovníků. Potřebu změny kultury podnik pociťuje ve chvíli, kdy změní předmět podnikání, kdy ztratí nebo získá určité postavení na trhu a také v případě, že prochází fúzí či převzetím.

3.6.2 Plánované pojetí podnikové změny

Termín plánované změny vznikl z důvodu odlišení vědomých a plánovaných změn od změn náhodných, povinných nebo vynucených. Následovně vznikaly další modely zabývající se plánovaným řízením změn. Plánování změny vychází z praxe organizačního (podnikového) rozvoje a úzce s ním souvisí (Clegg a Kornberger a Pitsis, 2008). Nehledě na přínos teoretických modelů a metod jiných odborníků k vývoji organizačního rozvoje podniků (např. French a Bell), lze považovat za průkopníka a obecného nositele nauky o chování a rozvoje plánované změny Kurta Lewina (Cummings a Worley, 2008).

Z práce tohoto čínorodého teoretika, který se specializoval na mezinárodní, skupinové, meziskupinové a společenské vztahy, vzešly následující modely procesu změny:

- model akčního výzkumu v podnikovém prostředí
- třístupňový model změny v podnikovém prostředí
- fáze modelu plánované změny

3.6.2.1 Akční výzkum

Akční výzkum obvykle v podnikovém prostředí zahrnuje tři různé entity. Tyto entity tvoří celek, který řeší eventuelní problémy v organizaci. První entitou je organizace tvořená formou jednoho nebo více manažerů nejvyšší úrovně. Druhou entitou jsou jednotlivci, tedy

lidé z oddělení, ve kterém dochází ke změnám. A třetí je zprostředkovatel změny (jinak konzultant), který buď je nebo není součástí společnosti.

Obsah akčního výzkumu tvoří dva klíčové body. Těmi jsou akce a proces učení. Akce je nutná pro změnu a naopak, změna vyžaduje a usiluje o akci. Proces učení je základem úspěšné akce umožňující konkrétním osobám správně vyhodnotit situaci, určit všechna možná alternativní řešení resp. hypotézy a vybrat nejvhodnější řešení pro danou situaci (Bennett a Smith In Nikolou-Walker, 2008).

Na základě akčního výzkumu lze docílit úspěšné změny, přičemž je třeba, aby výzkum umožnil identifikovat možné zdroje konfliktů po změně a dalších případných negativních dopadů (Nový 2006).

3.6.2.2 Třístupňový model změny

Tento model vychází z poznatku, že změny vedoucí k vyšším úrovním týmové práce a skupinových výkonů jsou velmi často krátkodobé. Chování skupin se může opět pomalu vracet zpět do původní podoby. Nestačí tedy pouze dosáhnout vyšší úrovně týmové práce, cílem by mělo být udržení výkonu na nově získané úrovni. Dle Lewina (In Nikolou-Walker, 2008) sestává úspěšný proces změny ze tří stupňů:

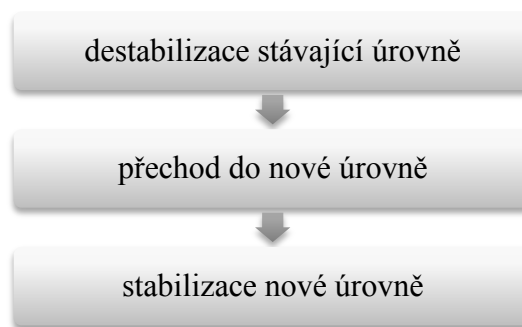


Schéma 3-6, Třístupňový model změny (upraveno podle Lewin In Nikolou-Walker, 2008)

V první řadě je zapotřebí upustit od původního chování, až poté je možné nové chování s úspěchem přijmout a akceptovat. Klíčovým prvkem tohoto názoru je důležitost přístupu a vůle toho, kdo změnu přijímá, jak k destabilizaci starého, tak k přechodu k novému chování. Destabilizací obvykle rozumíme omezení sil (ve formě např. konfrontace zúčastněných) udržující chování organizace na současné úrovni.

Druhý stupeň, přechod do nové úrovně, představuje reakci na základě výsledků destabilizace. Na základě analyzování situace a výběru nejvhodnější stanovené varianty je zapotřebí akce, od které se očekává posun do žádanějšího stavu. Skrze změny v organizačních strukturách a podnikových postupech přichází nové hodnoty, postoje a vzorce chování, které mají zajistit, aby se zúčastnění lidé (pracovníci) ani po delším čase nevrátili ke starým způsobům práce (Clegg a Kornberger a Pitsis, 2008).

Posledním třetím stupněm modelu je stabilizace, jejímž cílem je vytvořit v organizaci nový udržitelný stav rovnováhy (Nový, 2006), což prakticky znamená buď ukončení akčního výzkumu, nebo jeho prodloužení. K tomu slouží podpůrné mechanismy posilující způsoby práce, ať už mluvíme o podnikové kultuře, normách, politice či jiných praktikách.

3.6.2.3 Fáze plánované změny

Abychom docílili lepšího stavu po změně, nestačí se jen spokojit s porozuměním procesů, které tyto změny způsobují. Je potřeba dodržet všechny fáze plánované změny „*Koncept plánované změny předpokládá, že organizace se nachází v různé době v různém stavu, a že může dojít k plánovanému pohybu z jednoho stavu do druhého.*“ (Cummings a Worley, 2008)

Ucelený čtyřfázový model plánované změny:



Schéma 3-7, Model fáze plánované změny (upraveno podle Bullock a Batten In Nikolou-Walker, 2008)

Během fáze zkoumání (1.) je na členech organizace, aby posoudili a rozhodli jakým způsobem měnit podnikový provoz a v případě, že se tak rozhodnou, je zapotřebí na takové

plánování změn vyčlenit odpovídající zdroje. Stejně tak je na místě uvědomit si potřeby změn, zvážit a vyhledat externí asistenci konzultanta nebo zprostředkovatele.

Následuje fáze plánování (2.), kdy se očekává od podniku i vnější pomoci pochopení problémů a zájmů organizace. Tuto fázi doprovází procesy jako je např. sběr informací a určování cílů změn, z důvodu potřeby vhodné identifikace problému a nutných kroků a v neposlední řadě získávání podpory ve prospěch změn od vrcholných manažerů společnosti.

V akční fázi (3.) podnik zavádí naplánované změny. Procesy v této fázi směřují podnik k budoucímu žádanému stavu. Je zapotřebí určit vhodné způsoby jak zvládnout proces změny a získáním podpory plánovaných akcí; vyhodnocením zaváděcích aktivit a reakcí na výsledky, aby mohly být provedeny nutné změny a vylepšení.

Poslední fáze integrace (4.) nastává po úspěšném zavedení změn. Dosavadní změny je třeba stabilizovat a konsolidovat (upevnit) do formy, ve které se stanou běžnou součástí společnosti a každodenního provozu. Integrace je stejně jako ostatní fáze doprovázena dalšími doprovodnými procesy. Vytváří se nové systémy odměňování a šíří se pozitivní aspekty (stránky věci) procesu změn celou šíří podniku. Je zapotřebí vyškolit manažery a zaměstnance, za neustálé snahy ve zlepšení je přizpůsobit změnám. V neposlední řadě podnik skrze zpětnou vazbu posiluje nové chování a snižuje závislost na konzultantovi či zprostředkovateli změny (Bullock a Batten In Nikolou-Walker, 2008).

4 Faktory vlivu podnikové kultury na úspěšnost podniku

4.1 Vlastní šetření a komparace podnikové kultury vybraných podniků

4.1.1 Základní charakteristiky souboru respondentů

Do vyhodnocení bylo zařazeno celkem 24 dotazníků, které obsahovaly všechny zodpovězené položky. Úvodní část dotazníku byla zaměřena na základní charakteristiky respondentů. Respondenti v ní nejdříve určili svou pracovní pozici ve vztahu k řídicímu procesu v podniku (graf 7-1 viz přílohy). Nejpočetnější skupinu se zastoupením 54,17 % tvořili pracovníci vrcholného managementu, tedy pracovníci na řídicích pozicích. Druhou nejpočetnější skupinu s podílem 37,5 % tvořili pracovníci středního managementu, resp. zaměstnanci na výkonných pozicích. Třetí a nejmenší skupinu tvořili pracovníci na nemanážerských pozicích v 8,33 %.

Tabulka 4-1: Počet respondentů dle pracovní pozice:

Pracovní pozice	Počet	Podíl (%)
Top management	13	54,17
Střední management	9	37,50
Ne-manažerská pozice	2	8,33

Respondenti dále přiblížili velikost podniku, ve kterém působí. Výběr sestával ze tří možností velikostí podniků, jejichž předlohou bylo členění na malé, střední a velké podniky dle zjednodušené metodiky Evropského společenství. První variantu tvořily malé podniky o velikosti do 50 zaměstnanců s podílem v šetření 12,5 %. Druhou možnost středních podniků v rozsahu od 51 do 249 zaměstnanců zvolilo 20,83 % respondentů. Nejpočetnější skupinou se staly podniky s více než 250 zaměstnanci včetně, ke kterým se přihlásilo 66,67 % respondentů (graf 7-2 viz přílohy).

Tabulka 4-2: Počet respondentů dle velikosti podniku:

Velikost podniku	Počet	Podíl (%)
Do 50 zaměstnanců	3	12,50
Od 51 do 249 zaměstnanců	5	20,83
Nad 250 zaměstnanců	16	66,67

Doplňujícím ukazatelem byla volba pohlaví dotazovaných a identifikace odvětví, ve kterém podnik působí. Ženy tvořily 41,67 % a muži 58,33 % dotazovaných (graf 7-3 viz přílohy). Dle zjednodušené klasifikace ekonomických činností dále respondenti vybírali oblast působení podniku. Tři čtvrtiny podniků (18 podniků) pochází z výrobního odvětví, 8,33 % podniků (2) z oblasti dopravy a zbylých 16,66 % podniků (4) z oblasti stavebnictví, vědy a výzkumu a státní správy. Takové rozvrstvení respondentů je očekávané, zejména z důvodu kontaktu a spolupráce se Svazem průmyslu a dopravy ČR, v rámci kterého šetření probíhalo.

Tabulka 4-3: Počet respondentů dle pohlaví:

Pohlaví	Počet	Podíl (%)
Žena	10	41,67
Muž	14	58,33

4.1.2 Posouzení rozvoje podnikové kultury a jejího vlivu na úspěšnost podniku

Součástí dotazníkového šetření bylo hodnocení vnímání vlivu podnikové kultury respondenty v souvislostech rozvoje podnikové kultury, změny organizačního vedení a tvorby podnikové strategie. Respondenti se vyslovili, zda vnímají rozvoj podnikové kultury, jako klíčové téma pro tvorbu strategie podniku, ve kterém působí. 79,17 % respondentů, tedy převážná většina, označila, že rozvoj podnikové kultury je jedním z klíčových témat tvorby podnikové strategie. 16,67 % respondentů se vyjádřilo, že rozvoj podnikové kultury není zahrnut mezi klíčová témata tvorby podnikové strategie. Zbylých 4,17 % respondentů nedokázalo na tuto otázku jednoznačně odpovědět (graf 7-4 viz přílohy).

Tabulka 4-4: Rozvoj podnikové kultury jako klíčové téma pro tvorbu strategie podniku:

	Počet	Podíl (%)
Ano	19	79.17
Ne	4	16.67
Nevím	1	4.17

Respondenti navázali na tuto problematiku v další výpovědi, kde byli dotázáni, zda považují změnu organizačního vedení za nutnou podnikovou strategii, v případě, že se sníží konkurenceschopnost jejich podniku (graf 7-5 viz přílohy). Pro změnu organizačního

vedení se v takové situaci vyslovilo 37,5 % respondentů. Téměř polovina (41,67 %) respondentů byla spíše proti takové změně. Tato skupina neshledává přímou souvislost změny organizačního vedení a konkurenceschopnosti. 20,83 % respondentů na tuto otázku nedokázalo odpovědět (zvolilo variantu nevím).

Tabulka 4-5: Změna organizačního vedení jako strategie při snížené konkurenceschopnosti:

	Počet	Podíl (%)
Ano	9	37,50
Ne	10	41,67
Nevím	5	20,83

Na dotaz přímé souvislosti úspěchu, kterého podnik dosahuje (nebo se snaží dosáhnout), s investicemi do rozvoje podnikové kultury a péčí o rozvoj podnikové kultury se kladně vyslovilo 62,5 % respondentů. 20,83 % respondentů takovou souvislost nevidí a 16,97 % respondentů nedokázalo na tuto otázku jednoznačně odpovědět (graf 7-6 viz přílohy).

Tabulka 4-6: Přímá souvislost úspěchu podniku s investicemi do rozvoje podnikové kultury:

	Počet	Podíl (%)
Ano	15	62,50
Ne	5	20,83
Nevím	4	16,97

Další otázka šetření se týkala aktuálního subjektivního ohodnocení úspěšnosti podniku z hlediska pozice podniku v rámci odvětví a na trhu (graf 7-7 viz přílohy). Za spíše úspěšný z tohoto hlediska považuje svůj podnik 58,33 % respondentů. 25 % dotázaných hodnotí svůj podnik co do síly a pozice v odvětví a na trhu jako spíše neúspěšný. Třetí skupina dotázaných se zastoupením 16,67 % nedokázala zcela objektivně posoudit podnikovou úspěšnost v rámci odvětví.

Tabulka 4-7: Momentálně úspěšný podnik v rámci odvětví/ postavení na trhu

	Počet	Podíl (%)
Spíše ano	14	58,33
Spíše ne	6	25,00
Nemohu posoudit	4	16,67

4.1.3 Identifikace podnikové kultury v rámci modelu OCAI

Jako nástroj identifikace podnikových kultur posloužil model „Organizational Culture Assessment Instrument“ (nástroj hodnocení organizační kultury), který rozeznává dominanci čtyř typů podnikové kultury a vychází z modelu protichůdných hodnot R. Quinna a K. Camerona. (viz kapitola 3.3.5.2) Dotazovaní respondenti pomocí volby predikovaných možností odhalují jednotlivé kulturní složky, které v podniku prožívají a vnímají. Respondenti hodnotí v rámci šesti modelových dimenzí současnou situaci - realitu v podniku a dále stav, který se jim jeví jako ideální, preferovaný. Dimenze podnikové kultury jsou tematicky rozděleny na dominantní charakteristiky podniku, způsob organizačního vedení, styl řízení zaměstnanců, identifikaci prvku, který drží podnik pohromadě (jinak řečeno „tmel“ organizace), strategické důrazy a kritéria úspěchu podniku.

Vyhodnocením modelu OCAI základního souboru dotazovaných respondentů byly zjištěny vnímané dominantní kultury, ale i naopak jejich slabé protějšky, v současné situaci a výhledově do budoucna. Aritmetickými průměry hodnocení jednotlivých tvrzení jsme dospěli k následujícím zjištěním. Je přitom důležité zdůraznit, že téměř v jedné třetině (29,16 %) případů nevyšel v hodnocení podniku jednoznačně jediný typ kultury jako nejsilnější, což není chyba, neboť každý podnik má svůj vlastní poměrový „mix“ kultur a ty si mohou být rovny. V hodnocení se proto vyskytuje větší počet jednotlivých dominantních kultur než podniků samotných.

Nejsilnější kulturou mezi podniky základního souboru tohoto šetření se stala hierarchická kultura s podílem 48,15 %. Druhou nejsilnější kulturou je dle respondentů v jejich současné podnikové situaci klanová kultura, pro kterou se vyslovilo 40,74 % respondentů. Další v pořadí je co do síly tržní kultura se zastoupením 11,11 % dotazovaných respondentů. Ani u jednoho ze základního souboru dotazovaných není považována Adhokratická kultura za dominantní.

Kontrast mezi skutečnými vnímanými hodnotami respondentů a jejich preferencemi a představami o ideálním (budoucím) stavu dominance podnikových kultur není bez zajímavosti. Výrazně jinak byla posouzena nejsilnější „ideální“ podniková kultura, tou je v šetření klanová kultura s podílem 53,85 % odpovědí. Druhou nejsilnější „ideální“

podnikovou kulturou byla volena tržní kultura, ke které se přihlásilo 23,08 % respondentů. Hierarchická kultura se tímto hodnocením propadla na stejnou úroveň jako adhokratická kultura, která naopak posílila (obě se zastoupením 11,54 % respondentů).

Tabulka 4-8, Hodnocení nejsilnější současné a preferované podnikové kultury:

Skutečný stav	Počet	Podíl (%)	Preferovaný stav	Počet	Podíl (%)
Hierarchická kultura	13	48,15	Hierarchická kultura	3	11,54
Klanová kultura	11	40,74	Klanová kultura	14	53,85
Adhokratická kultura	0	0	Adhokratická kultura	3	11,54
Tržní kultura	3	11,11	Tržní kultura	6	23,08

Obdobně vyšlo najevo, která podniková kultura byla považovaná za nejslabší. Dle „podnikové reality“ je doslovně za nejslabší podnikovou kulturu v šetření považovaná adhokratická kultura v poměru 59,26 %, dále tržní kultura s 18,52 % a za nejméně slabé jsou považovány hierarchická kultura se zastoupením 17,81 % a klanová kultura v poměru 7,41 %. Dle výsledků v oblasti preferencí je za nejslabší považována hierarchická kultura v 47,83 %, adhokratická kultura s 39,13 %, nejméně si v tomto hodnocení pohoršily tržní (8,7 %) a klanová (4,35 %) kultura.

Tabulka 4-9, Hodnocení nejslabší současné a preferované podnikové kultury:

Skutečný stav	Počet	Podíl (%)	Preferovaný stav	Počet	Podíl (%)
Hierarchická kultura	4	14,81	Hierarchická kultura	11	47,83
Klanová kultura	2	7,41	Klanová kultura	1	4,35
Adhokratická kultura	16	59,26	Adhokratická kultura	9	39,13
Tržní kultura	5	18,52	Tržní kultura	2	8,7

V komplexním hodnocení celého základního souboru jsou patrné následující vývojové tendence. Respondenti zjevně nepreferují hierarchickou kulturu, která je dle vnímání současné situace ve sledovaných podnicích dominantní s 30,76 %. V případě uvažovaného ideálního stavu znatelně klesá váha této kultury o 8,05 % na pouhých 22,71 %, z čehož lze usuzovat na všeobecný trend ústupu (zájem o ústup) sledovaných podniků od této kultury ve prospěch ostatních podnikových kultur. Ostatní kultury – klanová, adhokratická a tržní v této souvislosti průměrně posílily, nicméně jejich pořadí z hlediska dominance se nezměnilo, jak je patrné v grafickém znázornění (graf 7-8 viz přílohy).

Tabulka 4-10, Průměrná dominance jednotlivých kultur u sledovaných podniků základního souboru:

Stav	Klan. (%)	Adhock. (%)	Trh (%)	Hierar. (%)	Celkem (%)
Současnost	29,16	17,7	22,36	30,76	100
Preference	31,71	21,05	24,58	22,71	100
Rozdíl	+ 2,55	+ 3,35	+ 2,22	- 8,05	

4.1.4 Komparace dat

Výše uvedené výsledky šetření jsou dále analyzovány s využitím nové proměnné s cílem porovnat vnímání podnikové kultury (a její možné změny) skupinami respondentů, jejichž podnik lze označit jako úspěšný (aktuálně setrvává na vyšší hladině produkce, je konkurenceschopný a má vysoký podíl na trhu). Novou proměnnou je pracovní pozice respondenta ve vztahu k procesu řízení podniku. Jako další kritérium výběru volíme aktuální hodnocení úspěšnosti podniku v rámci odvětví a postavení na trhu z pohledu respondentů, kteří hodnotí podnik jako „spíše úspěšný“.

Vzniklý výběrový soubor čítající 14 respondentů je dále podroben analýze. Pro komparační analýzu jsou zvoleny dvě hlavní manažerské skupiny (respondentů), vrcholových manažerů a středních manažerů spolu s pracovníky na ne-manažerských pozicích. Toto rozdělení je zvoleno na základě „důležitosti“ (odpovědnosti, reprezentace) v řídicích hierarchiích podniků. Lze předpokládat rozdílné nahlížení jednotlivých skupin na problematiku podnikové kultury. Z toho důvodu jsou také agregována nasbíraná data od pracovníků středního managementu a pracovníků ne-manažerských pozic.

Ze sebraných dat je zřejmé, že zastoupení respondentů vrcholného managementu činí 64,29 % výběrového souboru, pracovníci středního managementu a pracovníci na ne-manažerských pozicích jsou v souhrnu zastoupeni 35,71 % (graf 7-9 viz přílohy).

Tabulka 4-11: Počet respondentů výběrového souboru dle pracovní pozice:

Pracovní pozice	Počet		Podíl (%)	
Top management	9		64,29	
Střední management	4	5	28,57	35,71
Ne-manažerská pozice	1		7,14	

Z perspektivy vrcholného managementu podniků, které jsou považovány za úspěšné, je patrné, že je v současné situaci za nejvíce dominantní podnikovou kulturu označovaná klanová kultura se zastoupením 28,24 %. Druhou nejvíce dominantní kulturou je dle dotazovaných respondentů vrcholného managementu tržní kultura s 25,46 %. Nejméně dominantní kulturou s 22,87 % je adhokratická kultura, již těsně předchází s 23,42 % kultura hierarchická.

Bereme-li v úvahu preference vrcholných manažerů, týkající se podnikové kultury, potom se hierarchická kultura propadá o 4,26 % a v zastoupení 19,16 % se stává nejméně dominantní kulturou. Ostatní kultury posilují, nejvíce adhokratická o 2,31 % na 25,18 % a dále tržní o 1,48 % na 26,94 %. Nejdominantnější kulturou s nepatrným posílením o 0,64 % na 28,88% zůstává klanová kultura (graf 7-10 viz přílohy).

Tabulka 4-12, Průměrná dominance jednotlivých kultur u výběrového souboru sledovaných podniků z perspektivy top managementu:

Stav	Klan. (%)	Adhock. (%)	Trh (%)	Hierar. (%)	Celkem (%)
Současnost	28,24	22,87	25,46	23,42	100
Preference	28,88	25,18	26,94	19,16	100
Rozdíl	+ 0,64	+ 2,31	+ 1,48	- 4,26	

Střední management spolu s pracovníky na ne-manažerských pozicích posuzuje současnou dominanci podnikových kultur následovně. Za nejvíce dominantní považuje hierarchickou kulturu s průměrným zastoupením 31,33 %. Druhou nejvíce dominantní kulturou je podle respondentů této skupiny klanová kultura s 28,83 %. Tržní kultura je v zastoupení 23,66 % na předposledním místě dominance před adhokratickou kulturou která je dle respondentů s 16,16 % nejméně dominantní.

V případě preferovaného stavu se respondenti středního managementu (a pracovníků ne-manažerských pozic) přiklání ke klanové kultuře jako dominantní z 32,83 %, ta tím

posiluje o 4,0 %. Největší potencionální pokles (o 5,0 %) nastává v případě hierarchické kultury, která se propadá o jednu pozici a stává druhou nejvíce dominantní kulturou se zastoupením 26,33 %. Další pokles o 1,33 % nastává v případě tržní kultury, s novou mírou dominance 22,33 %. Nejméně dominantní kulturou zůstává adhokratická kultura i přes nárůst o 2,34 % na 18,5 % (graf 7-11 viz přílohy).

Tabulka 4-13, Průměrná dominance jednotlivých kultur u výběrového souboru sledovaných podniků z perspektivy středního managementu a pracovníků na ne-manažerských pozicích:

Stav	Klan. (%)	Adhock. (%)	Trh (%)	Hierar. (%)	Celkem (%)
Současnost	28,83	16,16	23,66	31,33	100
Preference	32,83	18,5	22,33	26,33	100
Rozdíl	+ 4,0	+ 2,34	- 1,33	- 5,0	

K otázce významu rozvoje podnikové kultury pro tvorbu strategií vlastní firmy se souhlasně vyjádřilo 77,78 % pracovníků top managementu a 100 % pracovníků středního managementu (a pracovníků ne-manažerských pozic) výběrového souboru.

V otázce významu změny organizačního vedení jako nutné strategie v případě snížení konkurenceschopnosti firmy se obě skupiny svými postoji výrazně liší. Zřetelnější souhlas byl vyjádřen skupinou pracovníků top managementu (77,78 %), pouhých 11,11 % pracovníků top managementu nepovažuje změnu organizačního vedení v takovém případě za nutnou strategii, 11,11 % pracovníků nezaujímá souhlasný ani nesouhlasný postoj. Ve druhé skupině respondentů středního managementu (a pracovníků ne-manažerských pozic) vyjádřilo pouhých 20,0 % jednoznačný souhlas, stejné procento respondentů vyjádřilo nesouhlas a 60,0 % respondentů uvedlo „nevím.“

Přímou souvislost úspěchu, kterého dosahuje podnik, a investic do rozvoje podnikové kultury, potvrzuje 88,89 % pracovníků top managementu, pouze 11,11 % z nich tuto souvislost nespatřuje. Méně výrazná názorová shoda na přímou souvislost úspěchu podniku a jeho investic do rozvoje vlastní podnikové kultury se objevuje ve skupině pracovníků středního managementu (a pracovníků ne-manažerských pozic). V této skupině s rozdělením 40,0 % souhlasných odpovědí, 20,0 % nesouhlasných odpovědí a 40,0 % nevyhraněných odpovědí je výrazně větší názorová nejednotnost na tuto souvislost.

V rámci celého výběrového souboru pracovníků „úspěšných“ podniků vidí přímou souvislost dosaženého úspěchu podniku a investic do rozvoje jeho podnikové kultury celých 72 % pracovníků, což je o 10 % více souhlasných odpovědí v porovnání s výpověďmi respondentů základního souboru.

Nadpoloviční většina (v 57,14 %) pracovníků výběrového souboru („úspěšných“ podniků) také považuje změnu organizačního vedení za nutnou strategii v případě snížení konkurenceschopnosti podniku, zatímco v základním souboru pracovníků (všech podniků) změnu jako strategii vnímá pouhých 37,5 % respondentů.

4.2 Shrnutí

Šetření dominance podnikových kultur z hlediska stavu a z hlediska preferencí ukazuje rozdílné přístupy dvou základních skupin respondentů: pracovníků středního managementu a ne-manažerských pozic; a pracovníků top managementu, což lze doložit následujícím:

- V pohledu na rozvoj podnikové kultury jako na klíčové téma pro tvorbu strategií firmy se odpovědi respondentů obou skupin respondentů výběrového souboru příliš neliší (převážně shodný názor s rozdílem 22%)
- Celkově panuje shoda obou skupin na důležitost rozvoje podnikové kultury. Absolutní názorová shoda dotazovaných respondentů skupin vrcholného, středního managementu a pracovníků ne-manažerských pozic může být lehce překvapující.
- V otázce změny organizačního vedení jako nutné strategie v případě snížení konkurenceschopnosti firmy se překvapivě objevuje názorový rozdíl obou skupin respondentů. Zatímco nadpoloviční většina pracovníků středního managementu a ne-manažerských pracovníků nedokázala tuto otázku jednoznačně potvrdit nebo vyvrátit, téměř 78 % pracovníků top managementu se za podmínek snížené konkurenceschopnosti vyslovilo pro změnu organizačního vedení.
- Na otázku přímé souvislosti úspěchu s investicemi do podnikové kultury přišlo o 10 % více souhlasných odpovědí respondentů výběrového souboru („úspěšných“ podniků) v porovnání s výpověďmi respondentů základního souboru.

- Do výraznějšího souhlasu pracovníků výběrového souboru se oproti respondentům základního souboru (všech podniků) ve věci souvislosti úspěchu a investic do podnikové kultury patrně již promítlo vědomí vlastní příslušnosti k úspěšnému podniku.
- Častější vnímání změny organizačního vedení jako nutné strategie v případě snížení konkurenceschopnosti podniku u respondentů výběrového souboru respondentů (pracovníků „úspěšného“ podniku) lze přisuzovat zvýšenému povědomí těchto pracovníků o možných strategiích vedení podniku ke konkurenceschopnosti a pravděpodobně i jejich většímu zapojení do tvorby těchto strategií.

Z hlediska preferencí dominantních podnikových kultur v rámci výběrového souboru „úspěšných“ podniků lze shrnout následující pozorování:

- U obou sledovaných manažerských skupin (respondentů), vrcholových manažerů a středních manažerů spolu s pracovníky na ne-manažerských pozicích je zřejmý znatelný odklon od hierarchické kultury v rámci jejich preferencí. Tedy od kultury, která je zaměřená na potřebu stability a kontroly, kde jsou lidé řízení převážně formálními postupy, kde jsou klíčovými faktory plynulost, neměnnost a předvídatelnost.
- Vrcholoví manažeři se na rozdíl od středních manažerů (a pracovníků ne-manažerských pozic) přiklánějí k tržní kultuře, stabilnější kultuře s větším důrazem na externí zaměření a diferenciaci, kde je velká míra soutěživosti, snaha předstihnout konkurenci.
- Střední manažeři a ne-manažerští pracovníci výrazněji tíhnou ke klanové kultuře, která je zaměřená interně a zároveň je flexibilní, na rozdíl od vrcholných manažerů, u nichž je inklinace k této kultuře nepatrná. V klanové kultuře funguje téměř „rodinné klima,“ kultura si zakládá na důvěře, otevřenosti a rozvíjí lidský rozvoj a týmovou práci.
- Adhokratická kultura je považovaná u obou manažerských skupin za nejméně dominantní a zůstává nejméně dominantní i v rámci preferencí. Nejspíše z důvodu příliš vysoké dynamiky podnikání, individuálního přijímání inovací, rizika a nové výzvy.

5 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena v rešeršní části na soustředění relevantních poznatků k problematice podnikové kultury a v provedeném šetření na stávající postoje pracovníků vrcholného managementu a pracovníků středního managementu (spolu s pracovníky na nemanagerských pozicích) vůči kultuře podniku, v němž aktuálně působí.

Část šetření byla cíleně věnována postojům těchto pracovníků ke změně podnikové kultury a jejich preferencím, odrážejícím jejich představu ideální podnikové kultury.

Provedení rešerše přispělo, mimo jiné, k odhalení několika skutečností. Podniková kultura zůstává ve světovém tržním prostředí od počátku padesátých let dvacátého století až dosud důležitým tématem, které je rozvíjeno i v současném českém podnikatelském prostředí. Navzdory tomu přetrvává v odborné literatuře značná nejednotnost jejích definic a pojetí. Orientaci v problematice napomáhá existence řady typologií, jichž mohou manažeři podniků využít zjišťování stavu a potřeb podnikové kultury ve vlastním podniku.

K identifikaci podnikové kultury v kontextu úspěšnosti podniku, lze využít nástroj OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), zvláště je-li doplněn o zjišťování hodnot, které odráží prvek úspěšnosti podniku.

Z provedeného šetření vyplynulo, že manažeři, kteří sdílejí podnikovou kulturu aktuálně úspěšného podniku, mohou inklinovat k její změně, jsou si vědomi potřebnosti této změny v momentu ztráty konkurenceschopnosti podniku a v některých případech mohou dokonce preferovat podnikovou kulturu jiného typu. Ukázalo se, že manažeři podniků bez ohledu na jejich aktuální úspěšnost si uvědomují přímou souvislost investic do rozvoje podnikové kultury a úspěchu, kterého může jejich podnik dosáhnout.

Doporučení pro stávající podnikovou praxi směřuje k systematictějšímu sledování vlastní podnikové kultury a k jejímu průběžnému hodnocení, neboť tato kultura ovlivňuje praktické dění podniku a její včasné provedená eventuelní změna může vést k zachování kontinuity úspěchu podniku.

Dalším doporučením je podpora otevřené komunikace sjednocující zájem o podnikovou kulturu a její sdílení všemi pracovníky. Každý pracovník podniku, který je zapojen do této

otevřené komunikace, má šanci pružněji reagovat a adaptovat se na eventuelní změnu kultury a přijmout ji jako nutnou strategii podniku.

Oblast výzkumu podnikové kultury by se mohla do budoucna zaměřit na sledování potenciálu jednotlivých typů podnikové kultury pro úspěšnost podniku v konkrétním odvětví.

6 Seznam literatury

- CAMERON, K.S. a QUINN, R.E. *Diagnosing and Changing Organisational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 2006. ISBN 978-0-7879-8283-6
- CLEGG, S. a KORNBERGER, M. a PITSIS, T. *Managing & Organizations*. London: Sage Publications, 2008. ISBN 978-1-4129-4877-7
- CUMMINGS, T.G. a WORLEY, C.G.. *Organization Development and Change*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2008. ISBN 978-0-324-42138-5
- DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4
- DUNCAN, J.W. *Management: Ideas and Actions*. Oxford: Oxford University Press, 1999. ISBN 0-19-511847-2
- FRENCH, W.L. a BELL, C.H. *Organization Development*. New Jersey: Prentice Hall, 1998. ISBN 978-0-13-242231-4
- HATCH, M.J. *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press, 1997. ISBN 0-19-877490-7
- HORALÍKOVÁ, M. a ZUZÁK, R. *Talenty v podnikové praxi*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. ISBN 80-213-1292-0
- KAŠPAROVÁ, E. *Kultura*, 2006
In NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 78. ISBN 80-247-1705-0
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0
- NIKOLOU-WALKER, E. *The Expanded University*. Harlow: Pearson Custom Publishing, 2008. ISBN 978-1-84-658-896-9
- NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0
- PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993.

ISBN 80-7169-018-X

- PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-434-7
- ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9
- SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 2004. ISBN 0-7879-6845-5
- TOMEK, G. a VÁVROVÁ, V. *Loajalitou proti krizi i po krizi*. MODERNÍ ŘÍZENÍ, prosinec 2010, roč. 45, č 12, s.38-42.
- ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku*. Praha: Profesional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-74-6
- ZUZÁK, R. *Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2008. ISBN 978-80-213-1811-3

Internetové zdroje:

CAMERON, Kim a QUINN, Robert. *The Organizational Culture Assessment Instrument* [Online]. South Dakota School of Mines nad Technology, 2006-07-25 [2011-02-12].
Dostupný z: <http://www.hpcnet.org/cgi-bin/global/a_bus_card.cgi?SiteID=410037#x>.

Seznam schémat

Schéma 3-1, Totální tvorba loajality.....	12
Schéma 3-2, Charakteristiky loajality zákazníka a zaměstnance	13
Schéma 3-3, Šest fází vývoje podnikové kultury, typologie L. M. Millera	16
Schéma 3-4, Čtyři typy podnikové kultury, typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho	18
Schéma 3-5, Čtyři typy podnikové kultury, typologie R. E. Quinna a K. S. Camerona	20
Schéma 3-6, Třístupňový model změny	31
Schéma 3-7, Model fáze plánované změny	32

Seznam tabulek

Tabulka 4-1: Počet respondentů dle pracovní pozice:	34
Tabulka 4-2: Počet respondentů dle velikosti podniku:	34
Tabulka 4-3: Počet respondentů dle pohlaví:	35

Tabulka 4-4: Rozvoj podnikové kultury jako klíčové téma pro tvorbu strategie podniku:	35
Tabulka 4-5: Změna organizačního vedení jako strategie při snížené konkurenceschopnosti:	36
Tabulka 4-6: Přímá souvislost úspěchu podniku s investicemi do rozvoje podnikové kultury:	36
Tabulka 4-7: Momentálně úspěšný podnik v rámci odvětví/ postavení na trhu.....	36
Tabulka 4-8, Hodnocení nejsilnější současné a preferované podnikové kultury:	38
Tabulka 4-9, Hodnocení nejslabší současné a preferované podnikové kultury:	38
Tabulka 4-10, Průměrná dominance jednotlivých kultur u sledovaných podniků:	39
Tabulka 4-11: Počet respondentů výběrového souboru dle pracovní pozice:	40
Tabulka 4-12, Průměrná dominance jednotlivých kultur u výběrového souboru sledovaných podniků z perspektivy top managementu:	40
Tabulka 4-13, Průměrná dominance jednotlivých kultur u výběrového souboru sledovaných podniků z perspektivy středního managementu a pracovníků na ne-manažerských pozicích:	41

Seznam grafů

Graf 7-1, Počet respondentů základního souboru dle pracovní pozice	49
Graf 7-2, Počet respondentů základního souboru dle velikosti podniku	49
Graf 7-3, Počet respondentů základního souboru dle pohlaví.....	49
Graf 7-4, Rozvoj podnikové kultury jako klíčové téma pro tvorbu strategie podniku – z.s.	50
Graf 7-5, Změna organizačního vedení jako strategie při snížené konkurenceschopnosti – z.s.	50
Graf 7-6, Přímá souvislost úspěchu podniku s investicemi do rozvoje podnikové kultury – z.s.	50
Graf 7-7, Momentálně úspěšný podnik v rámci odvětví/ postavení na trhu – z.s.	50
Graf 7-8, Vývojové tendence a průměrná dominance jednotlivých kultur celého z. souboru sledovaných podniků	51
Graf 7-9, Počet respondentů „úspěšných“ podniků dle pracovní pozice – v.s.....	51
Graf 7-10, Vývojové tendence a průměrná dominance jednotlivých kultur výběrového souboru sledovaných podniků z perspektivy pracovníků top managementu.....	52
Graf 7-11, Vývojové tendence a průměrná dominance jednotlivých kultur výběrového souboru sledovaných podniků z perspektivy pracovníků středního managementu a pracovníků nemanagerských pozic	52

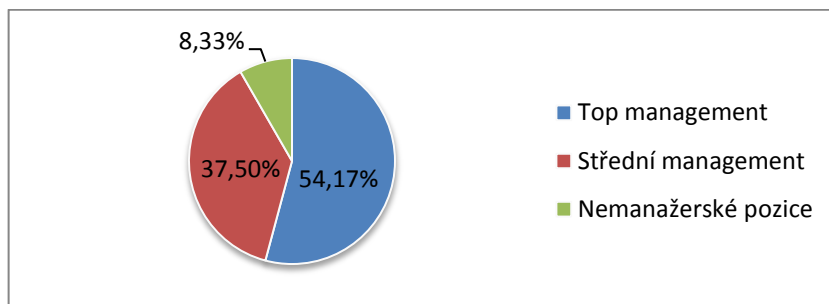
Seznam obrázků

Obrázek 7-1, Dotazník – úvodní strana	53
Obrázek 7-2, Dotazník – strana 1	54
Obrázek 7-3, Dotazník – strana 2, OCAI.....	55
Obrázek 7-4, Dotazník – strana 3, OCAI.....	56
Obrázek 7-5, Dotazník – strana 4, OCAI.....	56

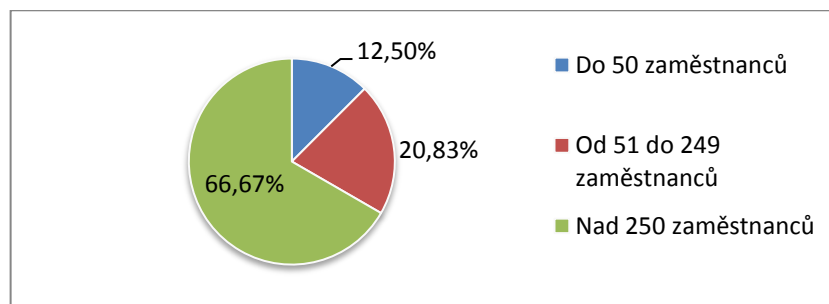
7 Přílohy

7.1 Grafické znázornění výstupů dotazníkového šetření

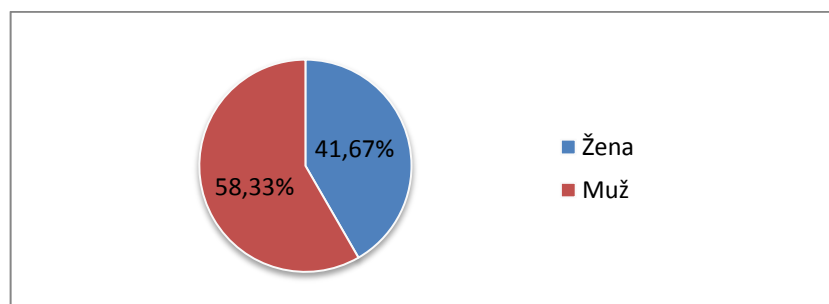
Graf 7-1, Počet respondentů základního souboru dle pracovní pozice (vlastní šetření):



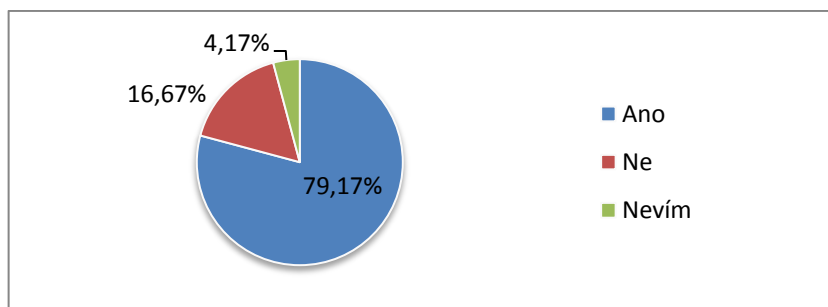
Graf 7-2, Počet respondentů základního souboru dle velikosti podniku (vlastní šetření):



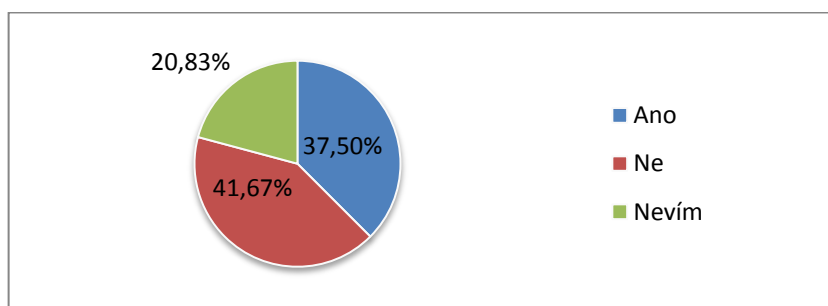
Graf 7-3, Počet respondentů základního souboru dle pohlaví (vlastní šetření):



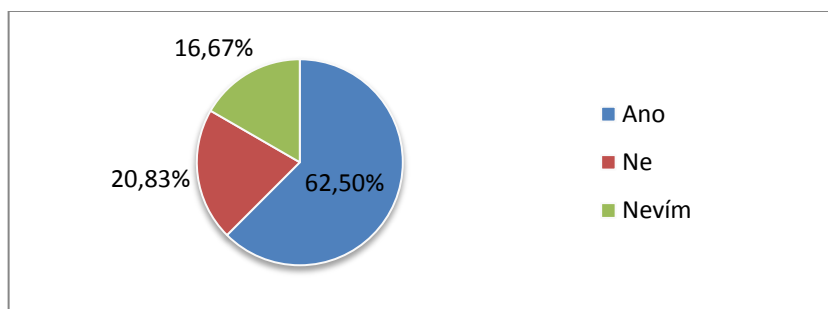
Graf 7-4, Rozvoj podnikové kultury jako klíčové téma pro tvorbu strategie podniku - základní soubor (vlastní šetření):



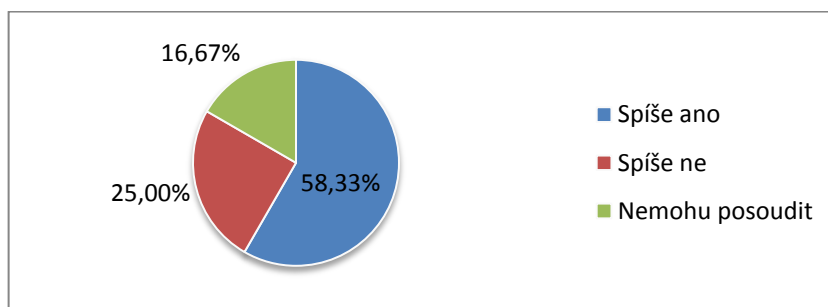
Graf 7-5, Změna organizačního vedení jako strategie při snížené konkurenceschopnosti – základní soubor (vlastní šetření):



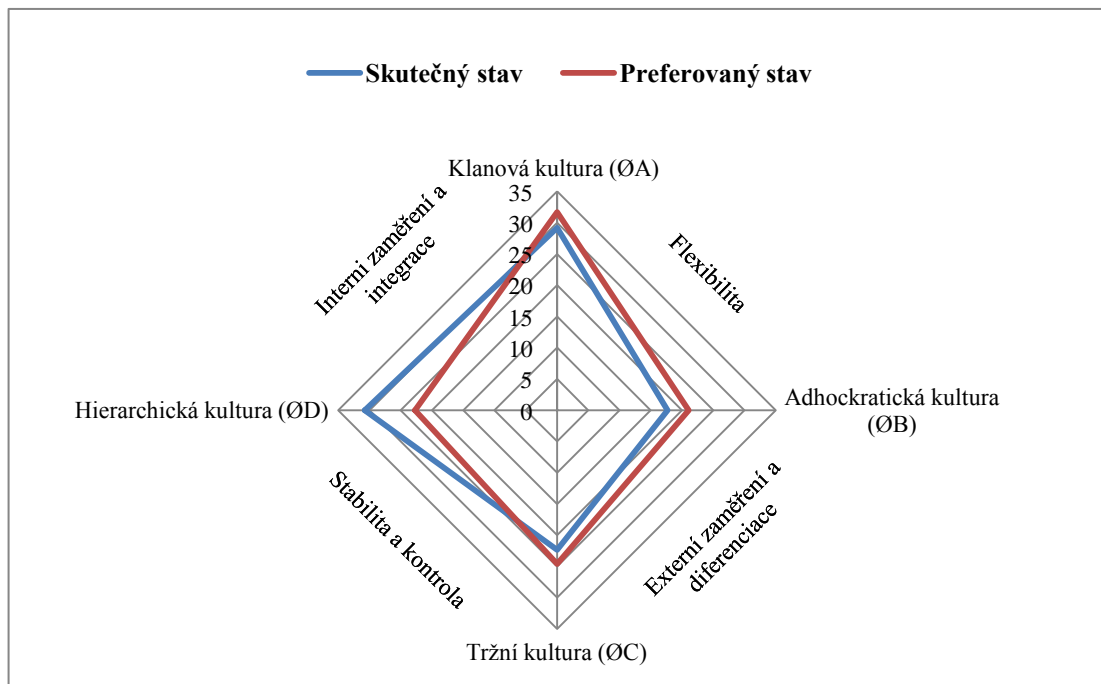
Graf 7-6, Přímá souvislost úspěchu podniku s investicemi do rozvoje podnikové kultury – základní soubor (vlastní šetření):



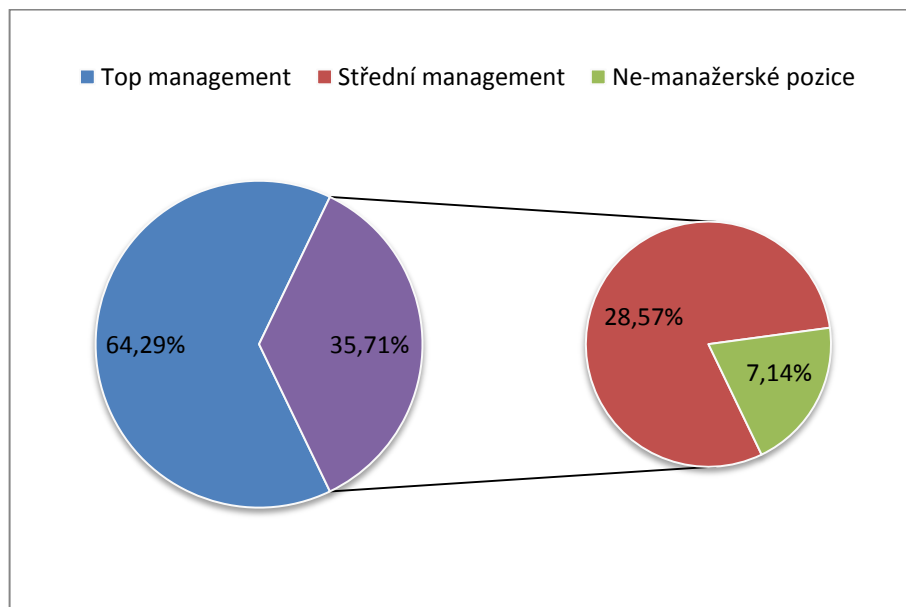
Graf 7-7, Momentálně úspěšný podnik v rámci odvětví/ postavení na trhu – základní soubor (vlastní šetření):



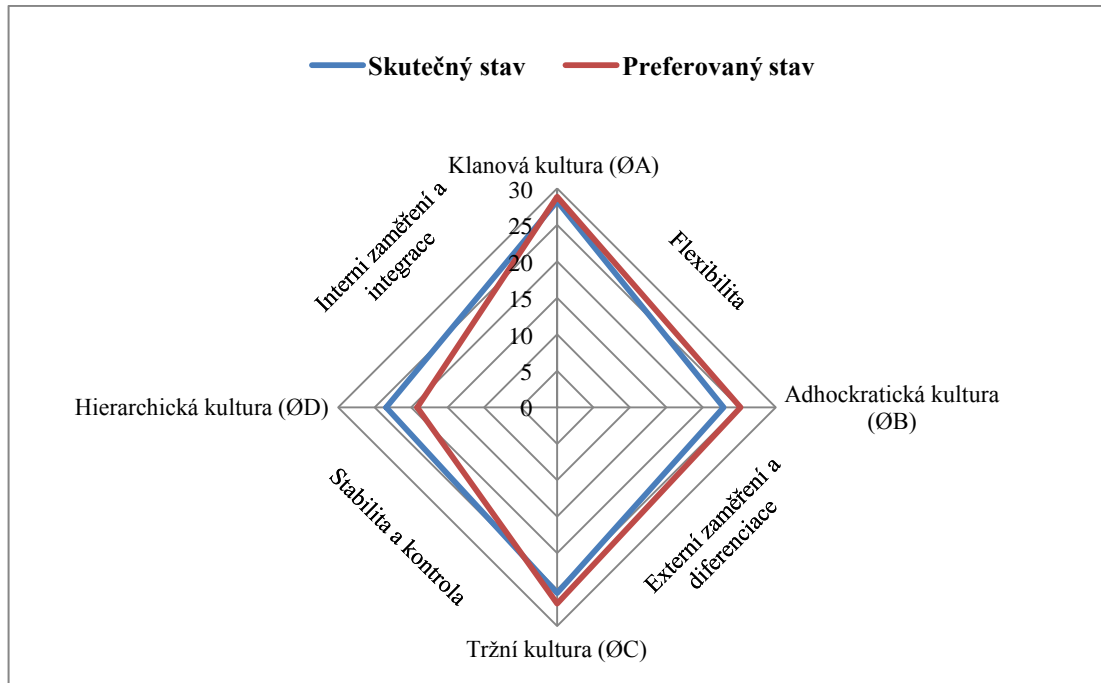
Graf 7-8, Vývojové tendence a průměrná dominance jednotlivých kultur celého základního souboru sledovaných podniků (upraveno podle Cameron a Quinn, vlastní šetření):



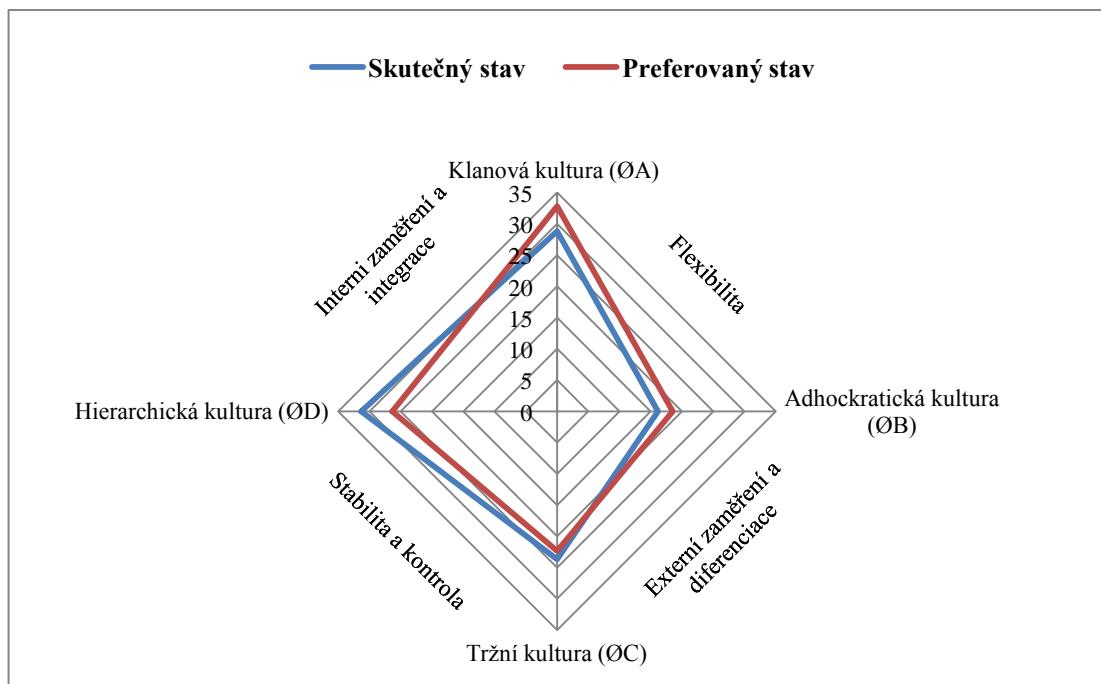
Graf 7-9, Počet respondentů „úspěšných“ podniků dle pracovní pozice – výběrový soubor (vlastní šetření) :



Graf 7-10, Vývojové tendence a průměrná dominance jednotlivých kultur výběrového souboru sledovaných podniků z perspektivy pracovníků top managementu (upraveno podle Cameron a Quinn, vlastní šetření):



Graf 7-11, Vývojové tendence a průměrná dominance jednotlivých kultur výběrového souboru sledovaných podniků z perspektivy pracovníků středního managementu a pracovníků nemanagerských pozic (upraveno podle Cameron a Quinn, vlastní šetření):



7.2 Dotazník

Obrázek 7-1, Dotazník – úvodní strana (zdroj vlastní)

Podniková kultura

Cílem dotazníkového šetření OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) je posouzení šesti klíčových dimenzí organizační kultury a může být východiskem pro její změnu. Poskytuje obraz, jak Vaše organizace funguje, a zobrazuje hodnoty, které ji charakterizují.

Dotazníkové šetření slouží jako podklad k praktické části bakalářské práce na téma podnikové kultury, vedené na katedře řízení České zemědělské univerzity v Praze.

Předem děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku.

Tomáš Hájek, student bakalářského oboru Ekonomika a Management

Průzkum obsahuje 12 otázek

Prohlášení o zachování soukromí
Tento průzkum je anonymní.

Záznam odpovědí v průzkumu neobsahuje žádné Vaše identifikační údaje, pokud se na ně konkrétní otázka nedotázala. Pokud jste odpovídal(a) na průzkum, který používá identifikátor účastníka pro povolení přístupu k průzkumu, ujišťujeme Vás, že tento identifikátor není provázán s odpověďmi v tomto průzkumu. V oddělené databázi účastníků se zobrazí pouze to, že jste buď vyplnil(a), nebo nevyplnil(a) tento průzkum. Neexistuje způsob, jak spárovat účastníka s odpověďmi v tomto průzkumu.

Načíst nedokončený průzkumDašší >>[Ukončit a vymazat průzkum]

Obrázek 7-2, Dotazník – strana 1 (zdroj vlastní)

Podniková kultura

0% 100%

uvodni

*** Uved'te Vaše pohlaví**

Žena Muž

*** Na jaké pozici ve firmě působíte:**
Zvolte jednu z následujících odpovědí

Prosím zvolte...
top management - řídicí pozice
střední management - výkonný zaměstnanec
pracovník/zaměstnanec - nemanagerské pozice
Jiná pozice - jaká:

*** Vaše firma podniká v oblasti:**
Zvolte jednu z následujících odpovědí

Prosím zvolte...
Zemědělství
Těžba
Výroba
Voda, energie a odpady
Nemovitosti
Obchod
Doprava
Kultura a sport
Telekomunikace a IT
Finance
Služby
Jiná oblast - jaká:

*** Vaše firma má:**
Zvolte jednu z následujících odpovědí

Prosím zvolte...
do 50-ti zaměstnanců
51-249 zaměstnanců
250 a více zaměstnanců

*** Rozvoj podnikové kultury**

	Ano	Nevím	Ne
Je rozvoj podnikové kultury jedním z klíčových témat pro tvorbu strategií Vaší firmy?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Považujete změnu organizačního vedení za nutnou strategii v případě, že se sníží konkurenceschopnost firmy?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidíte přímou souvislost úspěchu, kterého dosahuje Vaše firma a investic (péče) do rozvoje podnikové kultury?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** Je Váš podnik momentálně úspěšný z hlediska pozice v rámci odvětví (postavení na trhu)?**
Zvolte jednu z následujících odpovědí

Prosím zvolte...
Spíše ano
Spíše ne
Nemohu posoudit

Obnovit později << Předcházející Další >> [Ukončit a vymazat průzkum]

Obrázek 7-3, Dotazník – strana 2, OCAI (upraveno podle Cameron a Quinn)

Podniková kultura

0% 100%

1/3

 Rozdělte vždy pouze 100 bodů mezi 4 tvrzení v rámci sloupce Skutečný stav a pouze 100 bodů v rámci sloupce Preferovaný stav (viz ukázkový příklad na obrázku -->)

- Ve sloupci **Skutečný stav** tak jak poměr bodů odpovídá současné realitě ve vaší firmě
- Ve sloupci **Preferovaný stav** tak jak byste si přáli, aby organizace vypadala

Body rozdělujeme formou vah. Nejvíce bodů dostane tvrzení, ke kterému se nejvíce přikláníme. Naopak nejméně bodů dostane tvrzení, ke kterému se přikláníme nejméně. Vždy platí pravidlo, že součet bodů čtyř odpovědí dává dohromady 100 bodů.

Skutečný současný stav	Preferovaný budoucí stav
40 ↓	0 ↓
30 ↓	0 ↓
10 ↓	30 ↓
20 ↓	70 ↓
V součtu vždy maximálně 100 bodů	V součtu vždy maximálně 100 bodů

Dominantní charakteristika:

	Skutečný současný stav	Preferovaný budoucí stav
Organizace je velmi osobní místo. Je jako rozšířená rodina. Lidé se spolu obvykle velmi dobře znají.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Organizace je velmi dynamické podnikatelské místo. Lidé jsou ochotni nasazovat své krky a riskovat.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Organizace je velmi zaměřená na výsledky. Hlavním zájmem je splnit práci. Lidé jsou velmi soutěživí a orientovaní na úspěch.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Organizace je velmi kontrolované a strukturované místo. Formální postupy obecně řídí to, co lidé dělají.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Organizační vedení:

	Skutečný současný stav	Preferovaný budoucí stav
V podniku je za organizační vedení považováno vedení zaměstnanců, usnadňování jejich práce a zajišťování jejich potřeb.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
V podniku je za organizační vedení považováno podnikání, inovace nebo riskování.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
V podniku je za organizační vedení považováno smysluplné, ofenzivní vedení zaměřené na výsledky.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
V podniku je za organizační vedení považováno koordinování, organizování a plynulá efektivita práce.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

? Rozdělte vždy pouze 100 bodů mezi 4 tvrzení v sloupci Současný stav a 100 bodů mezi 4 tvrzení v sloupci Preferovaný stav.

[Obnovit později]

[Ukončit a vymazat průzkum]

Obrázek 7-4, Dotazník – strana 3, OCAI (upraveno podle Cameron a Quinn)

Podniková kultura

0% 100%

2/3

*** Řízení zaměstnanců:**

	Skutečný současný stav	Preferovaný budoucí stav
Styl řízení v organizaci se vyznačuje týmovou spoluprací, shodou a zapojením.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styl řízení v organizaci se vyznačuje individuálním přijímáním rizik, inovacemi, svobodou a jedinečností.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styl řízení v organizaci se vyznačuje silnou soutěživostí, vysokými nároky a dosahovanými úspěchy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styl řízení v organizaci se vyznačuje jistotou v zaměstnání, přizpůsobivostí, předvídatelností a stabilitou ve vztazích.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*** Tmel organizace:**

	Skutečný současný stav	Preferovaný budoucí stav
Tmelem, který drží organizaci pohromadě, je loajalita a vzájemná důvěra. Míra oddanosti zaměstnanců této organizaci je vysoká.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tmelem, který drží organizaci pohromadě, je oddanost inovacím a rozvoji. Důraz je kladen na udržení se na vrcholu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tmelem, který drží organizaci pohromadě, je důraz na dosažení cíle a úspěchu. Společnými tématy jsou agresivita a vítězství.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tmelem, který drží organizaci pohromadě, je soubor formálních pravidel a postupů. Důležité je zachování hladkého běhu organizace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrázek 7-5, Dotazník – strana 4, OCAI (upraveno podle Cameron a Quinn)

Podniková kultura

0% 100%

3/3

*** Strategické důrazy:**

	Skutečný současný stav	Preferovaný budoucí stav
Organizace klade důraz na lidský rozvoj. Zakládá si na vysoké důvěře, otevřenosti a participaci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizace klade důraz na získávání nových zdrojů a vytváření nové výzvy. Cení si zkoušení nových věcí a vyhledávání příležitostí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizace klade důraz na soutěživé akce a dosahování úspěchu. Převládá dosahování pružných cílů a získávání dominantního postavení na trhu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizace klade důraz na neměnnost a stabilitu. Důležitá je účinnost, řízení a hladký průběh operací.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*** Kritéria úspěchu:**

	Skutečný současný stav	Preferovaný budoucí stav
Organizace definuje úspěch na základě rozvoje lidských zdrojů, týmové práce, oddanosti zaměstnanců a zájmu o lidi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizace definuje úspěch na základě vlastnictví unikátních nebo nejnovějších produktů. Je ve vůdčím postavení v dané oblasti produkce a inovátorem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizace definuje úspěch na základě vítězství na trhu a předstížení konkurence. Klíčová je vedoucí pozice na trhu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizace definuje úspěch na základě efektivnosti. Rozhodující jsou spolehlivé dodávky, plynulé plánování a výroba s nízkými náklady.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>