Ekonomická fakulta
Faculty of Economics

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Podniková kultura ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Kateřina Adamíková
Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2012/2013**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Kateřina ADAMÍKOVÁ**
Osobní číslo:	**E12565**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Obchodní podnikání**
Název tématu:	**Podniková kultura ve vybraném podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem práce je provést analýzu podnikové kultury ve vybraném podniku a v případě potřeby navrhnout její změny.

Metodika práce:
V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor analýzu podnikové kultury vybraného podniku a navrhne případné změny.

Rámcová osnova:
1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika podniku,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací:	**dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy:	**50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná**

Seznam odborné literatury:

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* **Praha: Management Press, 2009.ISBN 978-80-7261-200.**
LUKÁŠOVÁ, Renata a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura.* **Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.**
ASHKANASY, N., C.WILDERON a M.PETERSON. *Handbook of organizational culture and climate.* **CA Sage: Thousand Oaks, 2000. ISBN-10: 0761916024.**
LUKÁŠOVÁ, Renata. *Organizační kultura a její změna.* **Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.**

Vedoucí diplomové práce:	**Ing. Monika Březinová, Ph.D.** Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce:	**11. ledna 2013**
Termín odevzdání diplomové práce:	**30. dubna 2014**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
D.S.
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2013

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum Podpis

1 ÚVOD 3

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED 4

2.1 VYMEZENÍ POJMU PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ DEFINICE 4
2.2 PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY 7
2.3 STRUKTURA PODNIKOVÉ KULTURY 8
2.4 SÍLA PODNIKOVÉ KULTURY 10
2.5 TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY 12
2.6 DIAGNOSTIKA PODNIKOVÉ KULTURY A METODY DIAGNOSTIKY 22
2.6.1 METODY DIAGNOSTIKY PODNIKOVÉ KULTURY 22
2.7 ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY 24
2.7.1 PODSTATA ZMĚNY 24
2.7.2 OBTÍŽNOST ZMĚNY PODNIKOVÉ KULTURY 25
2.7.3 NÁSTROJE ZMĚNY 25
2.7.4 POSTUP PŘI ZMĚNĚ PODNIKOVÉ KULTURY 26

3 CÍLE A METODIKA 28

3.1 CÍL PRÁCE 28
3.2 METODIKA 28
3.2.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 28

4 VLASTNÍ PRÁCE 30

4.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU 30
4.1.1 HISTORIE PIVOVARU U FLEKŮ 30
4.1.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO PRODUKTU A POLITIKY 31
4.1.3 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ 32
4.2 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 33
4.2.1 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ 33
4.2.2 INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ A KOMUNIKACE 37
4.2.3 VZTAHY NA PRACOVIŠTI 40
4.2.4 ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI 43
4.2.5 FIREMNÍ VÝHODY A MOTIVACE 45
4.2.6 48

5 DISKUZE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ 51

5.1 NÁVRH NA ZMĚNY 53

6 ZÁVĚR 55

7 SUMMARY 56

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 57

9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ 58

10 SEZNAM PŘÍLOH 59

1 Úvod

Tématem předkládané diplomové práce je Podniková kultura ve vybraném podniku.

Podniková kultura ovlivňuje celkovou úspěšnost podniku. Je to prostředek pro motivaci zaměstnanců, který může ovlivnit úspěchy či neúspěchy celé organizace. Vedení podniků se dnes stále více soustřeďuje na dlouhodobě stálé pracovní výkony svých zaměstnanců a snaží se o vytvoření příjemného pracovního prostředí, které dokáže efektivitu práce ovlivnit. Snaží se tedy přizpůsobit podnikovou kulturu.

Spousta zaměstnanců si neuvědomuje podnikovou kulturu, které jsou součástí a kterou pomáhají vytvářet. Kolikrát si myslí, že jejich podnik žádnou podnikovou kulturu ani nemá. Toto tvrzení však odborníci vyvracejí a říkají, že každý podnik má svou specifickou kulturu, která vytváří jeho nezaměnitelnou identitu. Podniková kultura je specifická pro každý podnik, těžko hledat dvě identické kultury. Ovlivňuje veškeré vztahy v podniku, působí na zákazníky a díky ní se podnik odlišuje od svých konkurentů.

Práce se bude zabývat nejprve poznatky ze studia odborné literatury z oblasti podnikové kultury, které jsou shrnuty do literárního přehledu. Následuje praktická část, která se věnuje analýze podnikové kultury v Pivovaru a restauraci U Fleků v Praze, jednoho z nejstarších nepřetržitě fungujících pivovarů v České republice. Vlastní výzkum byl proveden pomocí kvantitativní metody – dotazníkového šetření. Zjišťovány byly informace z oblasti komunikace v podniku, vztahů na pracovišti a pracovní atmosféry, firemních výhod, motivace a názorů zaměstnanců.

Pivovar a restauraci U Fleků jako zkoumaný podnik jsem si vybrala z důvodu, že jsem měla možnost do chodu a fungování tohoto podniku nahlédnout prostřednictvím absolvované odborné praxe a dvou 3 měsíčních brigád. Jedná se o rodinný podnik, proto jsem měla dobrý přístup k interním informacím a osobně mě zajímala analýza podnikové kultury.

2 Literární přehled

První kapitola diplomové práce se zabývá literární rešerší. Jsou zde shrnuty nastudované poznatky z oblasti podnikové kultury od jednotlivých autorů.

2.1 Vymezení pojmu podniková kultura a její definice

Pojem podniková kultura je velmi obsáhlý pojem. Nelze ji přesně definovat, tím by se její celkové chápání zúžilo a omezilo. Pro její pochopení budou využity jednotlivé definice od různých autorů tak, jak se vyvíjely postupem času. Podnikovou kulturu někteří autoři označují také jako organizační či firemní a v práci jsou tyto termíny zmiňovány tak, jak ji tito autoři používali ve své knize.

V managementu byla podniková kultura poprvé zmíněna v 60. letech 20. století, přičemž zpopularizována byla především na počátku 80. let. Brooks (2003) zmiňuje již dřívější zájem o kulturu fungující na organizační nebo útvarové úrovni. V roce 1952 Jaques řekl, že kultura továrny je *„její obvyklý a tradiční způsob myšlení a provádění věcí, které jsou společné… a které se noví členové musí naučit“*. (Brooks, 2003)

Příčinou zaměření se na podnikovou kulturu v 80. letech byl ekonomický růst Japonska (tzv. „japonský ekonomický zázrak“). Američtí manažeři se tak začali zabývat efektivností západních manažerských technik a učit se filozofii a způsobu řízení japonských firem. Neméně významné jsou publikace prací, které se zabývají dokonalostí a účinností řízení firmy. Mezi takovéto publikace patří například kniha *InSearch of Excellence* (Při hledání dokonalosti) z roku 1982 od autorů Peterse a Watermana nebo *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life (1982)* od Deala a Kennedyho. (Lukášová, 2010)

„Kultura firmy je celkový souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (Pfeifer & Umlaufová, 1993, str. 19)

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein, 1999, str. 38)

„Podniková kultura je celistvý soubor hodnot, norem, vzorů, jednání a institucí určující způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek.“ (Nový, Surynek, Kašparová, & Šindelářová, 2007, str. 122)

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Lze hovořit také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě a o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.“ (Vysekalová & Mikeš, 2009, str. 67)

Horáková, Stejskalová, & Škapová, 2000 říkají, že je charakteristické, že podniková kultura vychází z hodnot stanovených v podnikové filozofii a zahrnuje cíle, styl chování, určité rituály apod.

„Kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se projevuje.“ (Veber et al., 2009, str. 626)

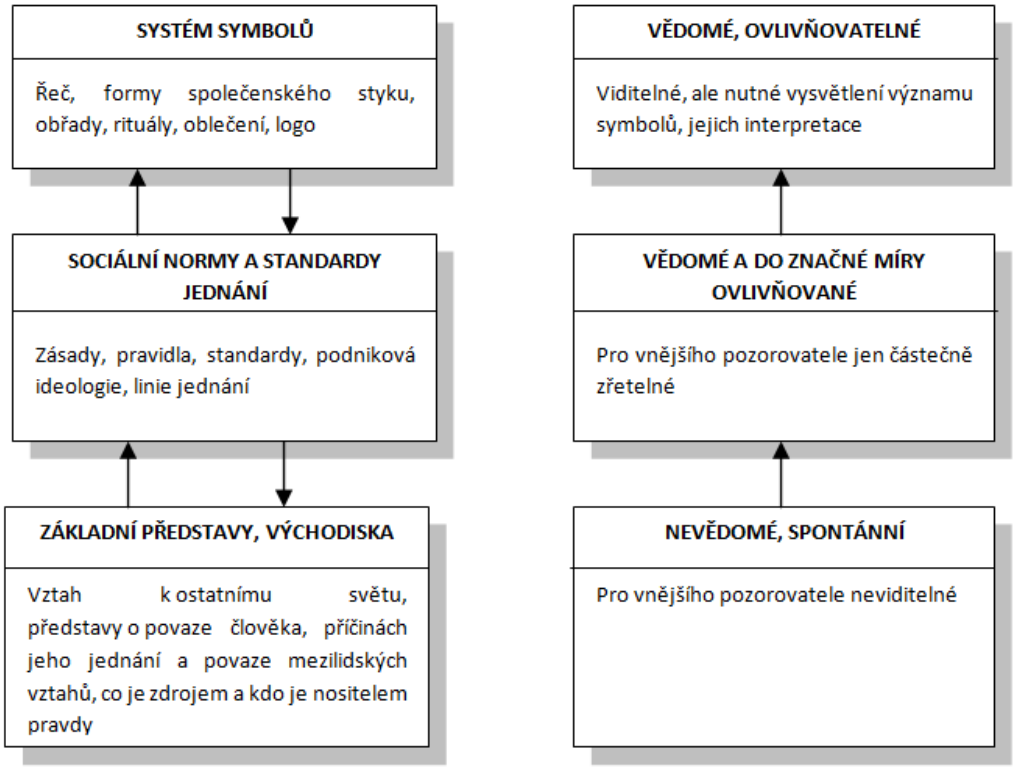
Obecně lze tedy říci, že podniková kultura propojuje jednotlivé části podniku v celek a odlišuje jej od ostatních. (Nový, Surynek, Kašparová, & Šindelářová, 2007)

Ze všech uvedených definic vyplývá, že podniková kultura je soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění, chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy. (Lukášová, Nový, Franková, Sedláčková, Surynek, & Šimberová, 2004)

Lukášová (2010) a kolektiv autorů Lukášová, Nový, Franková, Sedláčková, Surynek, & Šimberová (2004) ve svých knihách rozebírají podnikovou kulturu velmi podrobně a přehledně, proto se velká část další práce zabývá rozborem právě jejich literatury.

Nejčastěji citovaným autorem je právě E. Schein. Koncepce podnikové kultury jak ji vysvětluje Schein je znázorněna v Obrázku 1.

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně



Zdroj: Schein in Bedrnová, Franková, Hubinková, Kammel, Nový, & Pavlica, 2004, str. 487

V základní rovině podnikové kultury je popsán pohled na svět a přístupy člověka k životu, práci, lidem i spolupracovníkům. Tato rovina je nevědomá a z hlediska jednotlivce neplánovaná, pro vnějšího pozorovatele neviditelná. Patří sem:

1. Vztah k okolnímu světu a podnikovému okolí – různá nebezpečí, příležitosti a možnosti rozvoje, jistota apod.
2. Představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání (představy o spolupracovnících) – odpovědi na otázky zda jsou lidé aktivní se snahou riskovat nebo spíše pasivní a přizpůsobiví, zda jsou spíše pohodlní a nezodpovědní či iniciativní s ochotou převzít odpovědnost apod.
3. Představy o povaze mezilidských vztahů – uspořádání sociálních vtahů dle věku, sociálního původu nebo dosaženého úspěchu, otázky zveřejňování soukromí jedince, kooperace či konkurence mezi spolupracovníky apod.
4. Představy o pravdě, o kterou se spolupracovník opírá při rozhodování – co je pravdivé a správné a co nepravdivé a chybné, jaké jsou zdroje pravdy a kdo je jejím nositelem apod.

Střední úroveň kultury zahrnuje nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnoty, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě a vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům.

Nejvyšší úroveň podnikové kultury vychází ze střední úrovně a je tvořena viditelnými a cíleně konstruovanými složkami. Vnější pozorovatel ji může pochopit pouze se znalostí dvou předchozích úrovní. Jedná se o vnější projevy společenského styku, architekturu, vybavení pracovišť, podnikové symboly, oslavy, mýty, oblečení apod. (Bedrnová, Franková, Hubinková, Kammel, Nový, & Pavlica, 2004)

2.2 Prvky podnikové kultury

Podniková kultura se skládá z jednotlivých prvků, kterými jsou:

- základní přesvědčení,
- hodnoty,
- normy,
- postoje a
- artefakty.

Základní přesvědčení, anglicky *basic assumptions*, jsou představy lidí v podniku o tom, jak funguje realita. Tyto představy jsou pro ně samozřejmé, pravdivé, nezpochybnitelné a stabilní. Tato přesvědčení fungují automaticky, nevědomě a jsou těžko identifikovatelná. Dle Edgara H. Scheina je základní přesvědčení jádrem kultury a týká se tří základních oblastí:

1) přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí,
2) přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů,
3) přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů.

Přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci jsou přesvědčení, která se týkají mise a strategie organizace, metod dosažení cílů apod. Tato přesvědčení utváří způsob chování podniku k vnějšímu prostředí, její učení a rozvoj.

Druhá oblast přesvědčení se týká vnitřního prostředí podniku a lidí uvnitř podniku. Schein (1992) do této skupiny řadí například to, jak jsou si lidé v podniku blízcí, zda se přátelí, člení se do skupin apod.

Poslední oblast přesvědčení vztahující se k chápání podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů se týká vztahů lidí k přírodě, podstaty reality a pravdy, podstaty lidských vztahů a podstaty času a prostoru.

Hodnoty, anglicky *values*, jsou definovány jako to, co je důležité, čemu je přikládán význam. Někteří autoři se o hodnotách zmiňují jako o jádru podnikové kultury (Hofstede, 1991, Kotter a Heskett, 1992, Hall, 1995 in Lukášová, 2010). Vyjadřují obecné preference, které se dále promítají do rozhodování podniku či jednotlivce. Jednotlivec hodnotí to, co je pro něj osobně významné, avšak podnikové hodnoty říkají, co je významné pro organizaci jako celek. Vyjadřují, co si členové podniku myslí, že by se uvnitř i vně podniku mělo dělat, protože to považují za správné a důležité. Tyto hodnoty poté často formulují ve filozofii podniku, v poslání či ve svém etickém kodexu.

Termín **postoj**, anglicky *attitude,* je nejčastěji užíván při hodnocení – tedy zaujetí určitého postoje vůči nějaké osobě, věci, události či problému. Ten může být pozitivní nebo negativní.

Normy chování, anglicky *norms*, jsou nepsaná, neformální pravidla chování v určitých situacích, které jsou skupinou akceptovány a sdíleny a jejichž dodržování je buď „odměňováno“ nebo „trestáno“. Tyto normy vymezují přijatelné chování v podniku a tak zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí s regulovaným každodenním chováním pracovníků.

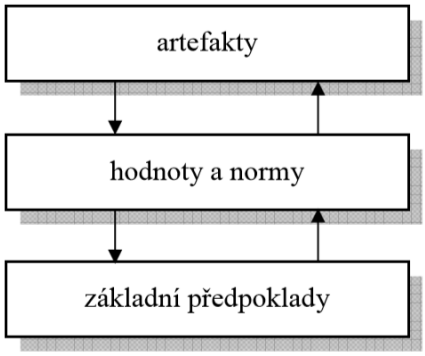
Artefakty jsou dvojí povahy – materiální a nemateriální. Jako materiální artefakty lze charakterizovat architekturu budov, vybavení firmy, její produkty, výroční zprávy, apod. Nemateriální artefakty jsou organizační mluva, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. (Lukášová, 2010; Lukášová, Nový, Franková, Sedláčková, Surynek, & Šimberová, 2004)

2.3 Struktura podnikové kultury

Prvky podnikové kultury se vzájemně ovlivňují a souvisejí spolu. Pro jejich objasnění někteří autoři formulovali modely podnikové kultury. Tím nejznámějším

a nejvyužívanějším je model, který vyvinul Edgar Schein. Ten rozděluje roviny podnikové kultury podle toho, jak se jednotlivé prvky projevují navenek, zda jsou z vnějšku viditelné a jsou-li ovlivnitelné rozhodnutími managementu. (Lukášová, 2010) Tento model je zobrazen na Obrázku 2.

Obrázek 2: Scheinův model podnikové kultury



Zdroj: Lukášová, 2010

Artefakty jsou nejviditelnější a relativně snadno ovlivnitelnou rovinou podnikové kultury. Jsou to vnější projevy kultury, které člověk vnímá - může je vidět, slyšet. Význam artefaktů ovšem není jednoznačný, a pokud neznáme ostatní roviny kultury, je velmi těžké jej rozluštit a vyložit.

Hodnoty a normy chování jsou částečně vědomou rovinou, která není zvenku úplně viditelná a management ji může ovlivnit jen z části. Mají regulující funkci, to znamená, že v podniku určují, jak se chovat v klíčových situacích. Hodnoty a normy vznikají na základě úspěšnosti řešení určité situace určitým způsobem. Manažer navrhne konkrétní řešení, které skupina v případě jeho fungování vnímá a sdílí úspěch. Význam tohoto řešení se zafixuje a přemění se ve sdílenou hodnotu.

Základní předpoklady jsou dle Scheina jádrem celé podnikové kultury. Fungují automaticky, zcela samozřejmě, jsou stabilní a těžko ovlivnitelné. Zdrojem těchto předpokladů je opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. Postupně začínáme vnímat to, co dříve bylo pouze hypotézou, jako realitu – věříme, že věci takto fungují. (Lukášová, 2010)

Brooks (2003) tento model kritizuje zejména kvůli jeho statickému pohledu. Podle něj podceňuje roli symbolické činnosti v organizacích a roli, kterou symboly a historky hrají.

Oproti modelu Edgara Scheina, model struktury podnikové kultury podle J. P. Kottera a J. L. Hesketta rozlišuje pouze dvě úrovně: styl chování v podniku a sdílené hodnoty. Stejně tomu je i v případě modelu G. Hofstedeho. Ten chápe symboly, hrdiny a rituály jako jednotlivé vrstvy a označuje je jako praktiky. Jádrem kultury jsou podle něj hodnoty a lze je odvodit pouze z chování lidí. W. Hall však rozlišuje tři úrovně organizační kultury: artefakty a etiketa, chování a jednání a základní morální normy, názory a hodnoty. Na základě Sheinova modelu stavěl C. Lundberg, který rozlišil čtyři úrovně kultury: artefakty, pravidla a normy chování, hodnoty a předpoklady. (Lukášová, Nový, Franková, Sedláčková, Surynek, & Šimberová, 2004)

Vzhledem k různým definicím jednotlivých autorů lze konstatovat, že jednotná definice struktury podnikové kultury a jejích úrovní neexistuje.

2.4 Síla podnikové kultury

Sílu podnikové kultury lze definovat jako stupeň a rozsah sdílení předpokladů, hodnot, norem a z nich vyplývajících vzorců chování v podniku. (Lukášová, Nový, Franková, Sedláčková, Surynek, & Šimberová, 2004)

Podle Bedrnové, Frankové, Hubinkové, Kammela, Nového, & Pavlici (2004) je důležitou otázkou, jak moc dokáže podniková kultura ovlivnit vnitropodnikovou organizaci a řízení a jakým způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. Z tohoto pohledu lze rozlišovat silnou a slabou podnikovou kulturu.

Silná podniková kultura se vyznačuje vysokým stupněm sdílení společných předpokladů, hodnot, norem chování a mimořádnou schopností ovlivňovat charakter a průběh všech podstatných podnikových jevů. Lze o ní hovořit, pokud se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání alespoň většiny. Veber et al. (2009) označují silnou kulturu také jako zřetelnou nebo zdravou. Silná podniková kultura by měla splňovat následující kritéria:

1) **Jasnost, zřetelnost**. Podniková kultura musí jasným a srozumitelným způsobem říkat, jaké jednání je od spolupracovníků požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které zcela vyloučené a nepřijatelné. Toto lze splnit pouze pokud jsou jasně definovány hodnoty, standardy

a symboly a ty vytvářejí celek. Musí být však snadno sdělitelné a srozumitelné pro absolutně všechny pracovníky podniku.

2) **Rozšířenost**. Pracovníci musí být dostatečně seznámeni s prvky podnikové kultury a setkávat se s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

3) **Zakotvenost.** Vyjadřuje míru identifikace a internalizace podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Silná podniková kultura bývá interpretována jako pozitivní a přínosná. Mezi pozitiva silné podnikové kultury patří, že podniková kultura:

- zprostředkovává jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný,
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,
- umožňuje rychlé rozhodování,
- urychluje plynulou implementaci,
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků,
- zvyšuje motivaci a týmového ducha,
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

(Bedrnová, Franková, Hubinková, Kammel, Nový, & Pavlica, 2004)

Lze tedy říci, že podniky za těchto okolností pracují efektivněji a s vyšší rentabilitou. V konkrétních situacích však nelze vše hodnotit takto jednoznačně a proto jsou uváděny také jevy negativní. Těmito negativy jsou:

- tendence k uzavřenosti,
- fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace,
- kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si shodu.

Slabá podniková kultura je charakterizována svým nízkým vlivem na vnitropodnikovou organizaci, řízení a jednání spolupracovníků. Znamená to, že členové

organizace sdílejí společné předpoklady, hodnoty a normy chování pouze v malé míře a jejich chování je spíše individuální. (Bedrnová, Franková, Hubinková, Kammel, Nový, & Pavlica, 2004)

2.5 Typologie organizační kultury

Přestože je každá podniková kultura originální a specifická pro jednotlivé podniky, je možné sledovat u různých kultur jisté podobnosti. Díky tomu lze uvést několik základních charakteristických typů podnikových kultur.

Dle Lukášové, Nového, Frankové, Sedláčkové, Surynka, & Šimberové (2004) má typologie podnikové kultury dva významy:

1) teoretický a
2) praktický.

Teoretický význam mají typologie, které zjišťují typické obsahy podnikové kultury a prohlubují tak vědecké poznatky v dané oblasti. Praktický význam umožňuje manažerům porovnávat obsah podnikové kultury s typickými případy, na jejichž základě jsou vyvíjeny diagnostické nástroje použitelné v poradenské činnosti.

Lukášová (2010) třídí nejznámější typologie, které byly v literatuře publikovány, do čtyř základních skupin na typologie formulované:

A. ve vztahu k organizační struktuře,
B. ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
C. ve vztahu k fázi vývoje organizace,
D. ve vztahu k tendencím v chování organizace.

Typy organizačních kultur, kterými se práce nyní bude zabývat, jsou pouze jistým zjednodušením. Jednotlivým typům odpovídá jen několik málo podniků. Ve většině případů se jedná o mix uvedených typů podnikových kultur.

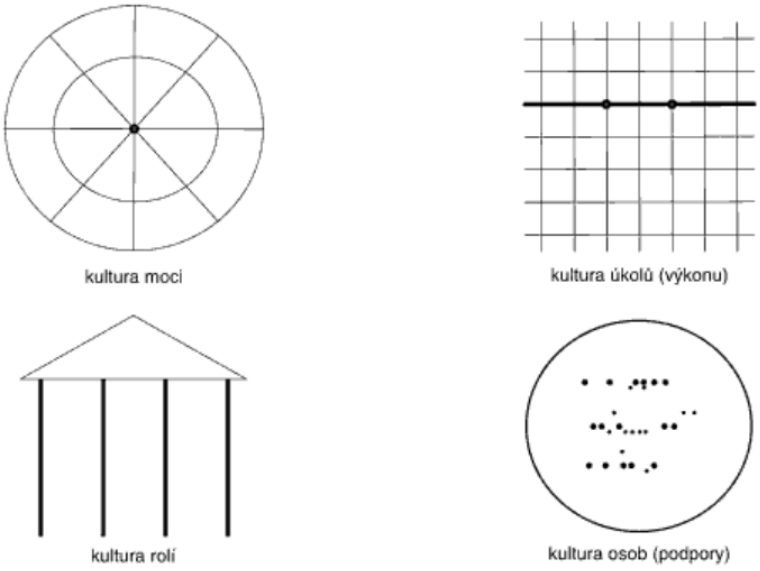
Bedrnová, Franková, Hubinková, Kammel, Nový, & Pavlica (2004) říkají, že typologie představuje určitý ideální model, kterému se mohou organizace přibližovat nebo naopak vyhýbat.

A. Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Typologií podnikové kultury ve vztahu k organizační struktuře se zabývali Roger Harrison, Charles Handy a Fons Trompenaars.

Roger Harrison byl první, kdo se zabýval typologií organizační kultury. Vymezil čtyři základní typy, které označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na tomto základě stavěl Charles Handy, který typy vztáhl k organizační struktuře firmy a jednotlivě je popsal prostřednictvím piktogramů. Tyto typologie se dají považovat za překonané, jsou však velmi známé a pomohly zpopularizovat problematiku organizační kultury.

Obrázek 3: Typologie Charlese Handyho



Zdroj: Lukášová, 2010

1) **Kultura moci** (anglicky *the power culture*)

   Jedná se o kulturu organizací s dominantním jedincem (nebo skupinou jedinců) v centru organizace, jejíž organizační strukturu lze znázornit jako pavučinu. Pro kulturu tohoto typu platí málo pravidel a byrokracie, organizace je závislá na důvěře a komunikaci. Organizace i pracovníci jsou hodnoceni dle dosažených výsledků. Jedná se o kulturu silnou, která je flexibilní ve vztahu k hrozbám a nebezpečím. Je to tradiční kultura ve společnostech zabývající se obchodem a financemi, v malých firmách a rodinných podnicích.

2) **Kultura rolí** (anglicky *the role culture*)

Typickými rysy tohoto typu podnikové kultury jsou pravidla, postupy, normy, plány, logika a racionalita. Role znamenají chování pracovníků, které se od nich očekává, které je jasně vymezené popisem práce, odpovědnosti a stanovené normami. Organizační struktura je znázorněna jako řecký chrám. Střecha představuje top management, jednotlivé pilíře jsou funkce a specializace (výroba, finance…). Tato kultura je úspěšná ve stabilním prostředí, na předvídatelném či kontrolovatelném trhu, pro výrobky s dlouhým životním cyklem, kde hloubka specializace a technická odbornost předčí inovace či náklady. Tato kultura je nejčastěji ve státní správě, armádě nebo ve velkých komerčních organizacích.

3) **Kultura úkolů** (anglicky *the task culture*)

Tato kultura se orientuje na úkoly a na projekty. Organizační struktura bývá vyjádřena sítí či maticí s různě silnými vlákny. Management se v případě kultury úkolů zaměřuje na jednotlivé projekty, vybírá pro ně vhodné lidi, sestavuje týmy a přiděluje zdroje. Je zaměřena na výsledky, je přizpůsobivá, ztotožňuje individuální a skupinové cíle a podporuje dobře fungující vztahy. Je vhodná pro pružné a přizpůsobivé podniky, kde je životní cyklus produktu krátký, na trhu je velká konkurence, podnik se snaží rychle reagovat, být senzitivní a kreativní. Dle Handyho je tato kultura mezi manažery nejpreferovanější a funguje v podnicích zaměřených na úkoly, jako je například reklamní agentura.

4) **Kultura osob** (anglicky *the person culture*)

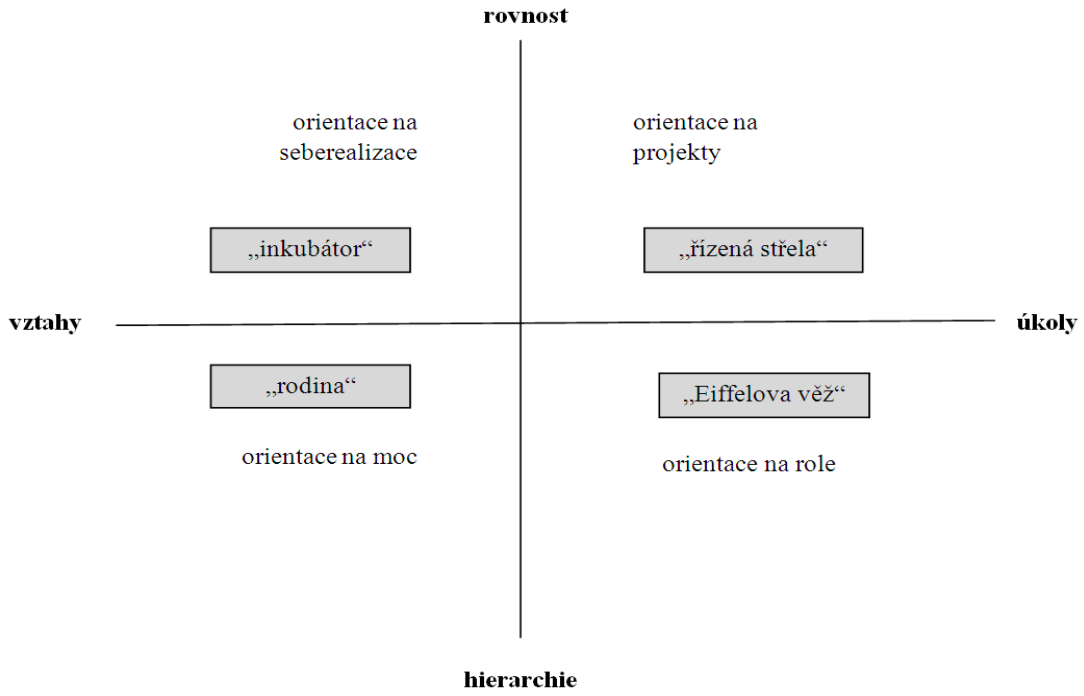
Centrem veškerého dění v kultuře osob je jednotlivec. Několik jedinců se většinou rozhodne, že je v jejich zájmu spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu apod. Jednotliví členové jsou samostatní a pravomoci jsou sdíleny. Neexistuje mnoho organizací s touto kulturou, avšak Handy uvádí jako příklad vysokoškolské učitele, kteří dělají, co musí pro to, aby si udrželi pozici v podniku, která je pro ně jen základnou pro rozvoj vlastní kariéry a svých zájmů. (Lukášová, 2010)

Fons Trompenaars ve svém výkladu typologie používá dvě dimenze: orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost. Pokud se tyto dimenze propojí,

vzniknou čtyři typy kultur, které Trompenaars metaforicky nazval – rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor.

Trompenaars předpokládá rozdílný výskyt těchto typů organizačních kultur v závislosti na národních kulturách.

Obrázek 4: Typologie organizační kultury podle Trompenaarse



Zdroj: Lukášová, 2010

1) „**Rodina**“ (anglicky *the family*) je název užívaný pro kulturu charakteristickou blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií. Postavení členů v rodině je považováno za přirozené, „otec“ stojí v čele a k respektování moci a hierarchie vede především morální tlak.

2) V podniku s kulturou „**Eiffelova věž**“ (anglicky *the Eiffel tower*) jsou přesně rozdělené funkce a role a ty jsou koordinovány z vyšších pozic hierarchie. Lidé jsou považováni za „zdroje“, plnění úkolů znamená naplňování předepsané role a do těch jsou vybírání na základě kvalifikace a dovedností.

3) Jako rovnostářská a neosobní je charakterizování podniková kultura „**řízená střela**“ (anglicky *the guided missile culture*). Orientuje se na úkoly, avšak členové organizace nemají přesně dáno jak je splnit, musejí sami hledat cestu jak

„střelu řídit“ k cíli. K dosažení cílů využívají různých expertů a informací ze zpětné vazby.

4) Kultura „**inkubátoru**“ (anglicky *the incubator culture*) se řídí myšlenkou, že organizace je prostředkem k seberealizaci pracovníků. Typickým rysem této kultury jsou tendence k inovování, vytváření nových věcí a testování nových myšlenek. Ostatní spolupracovníci pomáhají jednotlivci při tvůrčích myšlenkách, podporují ho, oponují mu apod. (Lukášová, Nový, Franková, Sedláčková, Surynek, & Šimberová, 2004)

B. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Podle autorů T. E. Deala a A. A. Kennedyho mají na podnikovou kulturu největší vliv sociální a podnikatelské prostředí. Rozlišují celkem čtyři základní typy kultur: kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu.

Tyto čtyři typy kultur jsou determinovány dvěma základními aspekty trhu: mírou rizika a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu.

Obrázek 5: Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY	MÍRA RIZIKA: malá	MÍRA RIZIKA: velká
velká	Kultura „tvrdé práce“	Kultura „drsných hochů“
malá	„Procesní“ kultura	Kultura „sázky na budoucnost“

Zdroj: Lukášová, Nový, Franková, Sedláčková, Surynek, & Šimberová (2004)

1) **Kultura drsných hochů** (anglicky *the tough-guy, macho culture*)

Tato kultura je mladá, rychlá, typická pro individualisty, kteří podstupují vysoké riziko a potřebují rychlou zpětnou odpověď na své aktivity. Ve firmě s kulturou drsných hochů panuje soupeřivost a napětí, pracovníci jsou tvrdí k sobě

i ostatním. S touto organizační kulturou se nejčastěji setkáváme v zábavním průmyslu, v oblasti kosmetiky, reklamy atd.

2) **Kultura tvrdé práce** (anglicky. *the work hard, play hard culture*)

Podniky kladou důraz na aktivitu, iniciativu a týmovou práci, kterou propojují se zábavou a legrací. V kultuře tvrdé práce jsou důležitou hodnotou zákazníci a jejich potřeby. Důležitou roli hraje vše, co podporuje motivaci a morálku příslušníků kultury – slogany, soutěže, kluby, setkání, výroční shromáždění apod. Pracovníci se spíše ztotožňují s činností než s firmou a při neúspěchu se přesouvají jinam a nehledají jeho příčinu. Nejčastěji se jedná o kulturu prodejních organizací, včetně firem zabývající se podomním prodejem a o zaměřené na masově orientované konzumenty.

3) **Kultura sázky na budoucnost** (anglicky *the bet-your-company culture*)

Kultura podniků, které podstupují velká rizika a zpětná vazba na jejich aktivity pomalá, jsou typickým příkladem kultury sázky na budoucnost. Lidé, kteří rozhodují, riskují budoucnost celé společnosti. Kontrolují každý krok a snaží se o eliminaci rizik. Charakteristickými prvky kultury je respekt k hierarchii, autoritě, ochota ke spolupráci a schopnost pracovat tvrdě a pod tlakem. Kariérní postup je velmi pomalý, mladí pracovníci mají minimální pravomoci, až po letech jsou považováni za zralé a kompetentní. Kultura je typická pro letecké či naftařské společnosti, farmaceutický, chemický nebo jaderný průmysl atd.

4) **Procesní kultura** (anglicky *process culture*)

V procesní kultuře se pracovníci soustřeďují hlavně na to, jak věci dělat než co dělat. Technická dokonalost, správný postup, zaměření na detaily a přesnost jsou v kultuře uznávanými hodnotami. Úspěch v kultuře jen těžko definovat, proto jsou důležité pozice. Je tedy kladen důraz na pojmenování funkcí, na kompetence, jednotlivým pozicím odpovídá nábytek a vybavení, proto je struktura systému dobře viditelná. Procesní kultura funguje ve stabilním a předvídatelném prostředí a je typická pro banky, pojišťovny či státní správu.

Typologie H. I. Ansoffa rozlišuje typy organizační kultury podle reakce organizace na požadavky prostředí. Podle něj existuje pět typů kultur: stabilní, reaktivní, anticipující, prozkoumávající a tvořivá.

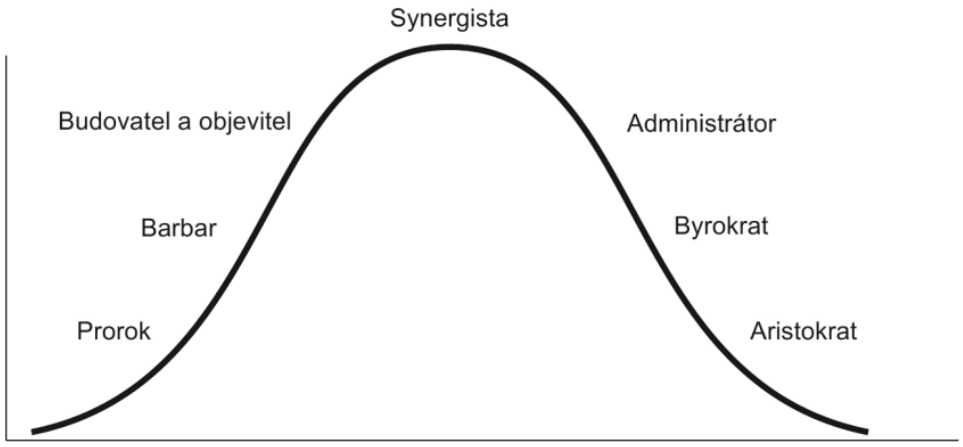
Dalšími autory jsou R. E. Miles a C. C. Snow, kteří vyvinuli typologii podle způsobu adaptace podniku na vnější prostředí. Zohledňují v ní také vliv interních faktorů na kulturu podniku. Typy organizační kultur podle Milese a Snowa jsou: průzkumník, obránce a analyzátor. (Lukášova, 2010)

C. Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace

Autorem této typologie je L. M. Miller, který uvádí vývojové fáze, kterými si každý podnik projde a během ní zažívá periody vitality, růstu, úpadku a dezintegrace. Podle Millera je důležité, aby každý manažer rozpoznal, v jaké fázi se podnik nachází a podle toho zvolil vhodný styl vedení.

Miller identifikoval celkem šest fází, které metaforicky pojmenoval podle stylů vedení charakteristické pro danou fázi. V každé této fázi se podnik setkává s určitými výzvami, problémy a úkoly, které musí řešit. Růstové fáze, které vyžadují kreativitu, jsou: prorok, barbar a budovatel/objevitel. Pokud manažeři úspěšně vedou a rozvíjí podnik, dospějí k „evolučnímu vrcholu“ a na tomto vrcholu dokážou podnik udržet pomocí různých stylů vedení, může si organizace udržet výkonnou a zdravou kulturu. Tento stav se nazývá věk Synergisty. Úpadkové fáze jsou administrátor, byrokrat a aristokrat. (Lukášová, 2010)

Obrázek 6: Fáze životního cyklu organizace podle L. M. Millera



Zdroj: Lukášová, 2010

D. Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

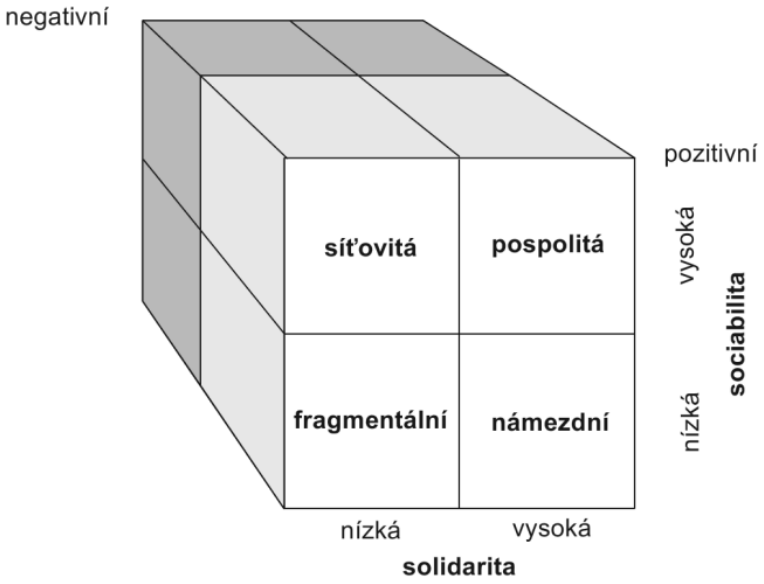
Tyto typologie se zaměřují na vzorce chování, které se projevují chováním organizace na trhu a vůči jiným organizacím, popřípadě chováním pracovníků k sobě navzájem a vůči své vlastní podniku.

Typologie kulturních stylů chování neboli kompasový model, jehož autorkou je Wendy Hall, charakterizuje vzorce chování v rámci národních kultur i kultur jednotlivých společností. Účelem kompasového modelu je poskytnout návod společnostem, které chtějí fungovat v partnerských vztazích (fúze, akvizice či strategická aliance) s jinými společnostmi. Snaží se vytvořit nástroj, který by pomohl anticipovat, pochopit a zvládnout kulturní rozdíly mezi společnostmi.

Typologie R. Goffeho a G. Jonese se zabývá kulturou podniku z hlediska vztahů – jejich charakter a důsledky pro efektivnost organizace. Tato typologie se nazývá „krychle 2S“ (angl. *double S cube*) a má dvě dimenze: sociabilita a solidarita. Sociabilitou nazývají autoři míru přátelství mezi členy organizace. Čím nižší sociabilita, tím jsou lidé více zaměření na sebe. Solidarita neboli soudržnost je založena na společných úkolech, zájmech a společně sdílených cílech. Vztahy pracovníků nemusejí být přátelské, ale míra solidarity může být vysoká a díky tomu pracovníci efektivně spolupracují.

Kombinací těchto 2 dimenzí vznikají čtyři typy kultur: síťovitá kultura, námezdní kultura, fragmentární kultura a kultura pospolitá. Tyto typy mohou být pro podnik pozitivní nebo negativní. Vzniká tak 8 typů kultur, které vytvářejí krychli.

Obrázek 7: Model „krychle 2S“ Goffeho a Jonese

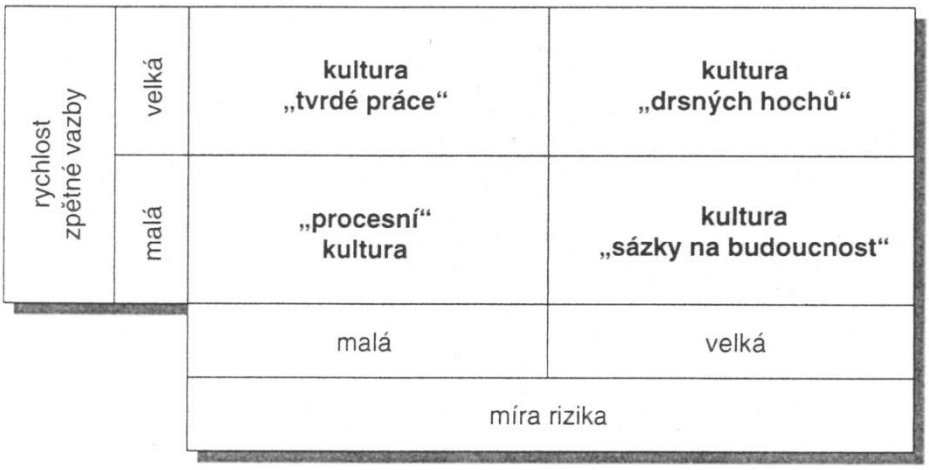


Zdroj: Lukášová, 2010

Síťovitá kultura je založena především na vztazích, vzájemném přátelství, laskavosti a vstřícnosti. Námezdní kultura je jejím opakem a je charakteristická intenzivní prací, snažením, vzrušením a energií, avšak také lidmi pracující pro peníze a osobní zisk. Ve fragmentární kultuře jsou individualisté, kteří se mezi sebou příliš nepřátelí a ani nijak zvlášť nepodporují cíle organizace. Pro pospolitou kulturu je typická rovnováha solidarity a sociablity. Lidé jsou přátelští a loajální k organizaci, angažovaní a otevřeni novým myšlenkám, mají zájem o proces i o výsledky. (Lukášová, Nový, Franková, Sedláčková, Surynek, & Šimberová, 2004)

Bedrnová, Franková, Hubinková, Kammel, Nový, & Pavlica (2004) považují za nejvýstižnější typologii, kterou vypracovali T. B. Deal a A. A. Kennedy. Ta rozděluje podnikové kultury na čtyři typy: „Všechno nebo nic“, „Chléb a hry“, „Analytický projekt“ a „Proces“.

Obrázek 8: Typologie podnikové kultury dle Deala a Kennedyho



Zdroj: Lukášová, Nový, Franková, Sedláčková, Surynek, & Šimberová (2004)

1) **„Všechno nebo nic“**

   Kultura typická pro individualistické podniky s velkými idejemi. Charakteristickými rysy jsou temperamentní a mladistvé jednání, nekonvenční komunikace s používáním cizích slov, rovnoprávnost mužů a žen. Úspěch je středobodem všeho – určuje autoritu, moc, příjmy, popularitu i oblíbenost. Kariérní vzestup je rychlý, doba zaměstnání však není příliš dlouhá.

2) **„Chléb a hry“**

   Tato kultura je velmi extrovertně orientovaná, nejdůležitější je vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch. Kultura je celkově uvolněná, časté jsou oslavy, vyznamenání, používá se žargon, oblečení je neformální. Významnější je sociální prostředí pracoviště než fyzické podmínky práce. Je zde značná stabilita pracovníků.

3) „**Analytický projekt**“

   Kultura typická prováděním komplexních analýz a prognóz, aby se podnik vyvaroval chybných rozhodnutí. Vše je nutno prozkoumat, rychlost není vítána, stejně tak jako invence, zkušenosti. Kariérní růst je velmi pomalý, oblečení korektní, stejně jako slovník verbálních výrazů.

4) „**Proces**“

   Veškeré aktivity podniku se nezaměřují na cíle, ale na proces. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení a výše příjmu. Vše se v podniku registruje a chybovost se nepřipouští. (Lukášová, Nový, Franková, Sedláčková, Surynek, & Šimberová, 2004)

2.6 Diagnostika podnikové kultury a metody diagnostiky

V určitých případech manažeři potřebují dobře poznat a pochopit obsah podnikové kultury. Informace o podnikové kultuře však nelze hodnotit pouze subjektivním pohledem. K zjištění obsahu podnikové kultury slouží právě její diagnostika.

Pfeifer & Umlaufová (1993) specifikují základní rysy diagnostiky podnikové kultury:

- jejím cílem je popsání prvků kultury,
- podstatou je správně sledovat, zjišťovat a interpretovat příznaky, kterými se projevují představy, přístupy a hodnoty,
- nezbytností je objektivita a nezaujatost.

Typickými příklady, kdy je nezbytné provést diagnostiku podnikové kultury, jsou vývoj firemní strategie, řešení problémů s implementací nové strategie, hledání příčin nízké výkonnosti firmy, plánování fúze, akvizice apod. (Lukášová, Nový, Franková, Sedláčková, Surynek, & Šimberová, 2004)

2.6.1 Metody diagnostiky podnikové kultury

Existují dva druhy metod diagnostiky podnikové kultury: kvantitativní a kvalitativní. Ideální je, pokud jsou při diagnostice využívány obě tyto metody.

Kvalitativní metody

Kvalitativní metody se používají v případě nedostatku poznatků o určitém jevu, nebo pokud to povaha zkoumaného jevu vyžaduje. Užití těchto metod bývá v praxi poměrně složité. Mezi základní metody kvalitativního výzkumu patří pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů.

1) **Pozorování**. Jedná se o cílené a zaměřené vnímání určitého studovaného jevu bez předem zvolených kritérií. Může se jednat o pozorování zúčastněné

(výzkumník se přímo účastní každodenního života v organizaci) nebo nezúčastněné (pozorování chování lidí z vnějšku). Pozorovat lze veškeré vnější projevy podnikové kultury (artefakty, zvyky, rituály, způsoby chování apod.).

2) **Hloubkový rozhovor.** V této metodě se postupuje dle připravených bloků otázek, na jejichž odpovědi tazatel pružně reaguje. Problémem je rozlišit, zda jsou odpovědi spíše individuálními názory dotazovaného nebo odpovědi sdílené v podnikové kultuře.

3) **Skupinový rozhovor**. Probíhá jako hloubkový rozhovor, avšak využívá vzájemných interakcí mezi členy skupiny, díky čemuž se lépe rozpoznávají individuální názory od těch sdílených. I přes to, že skupinové rozhovory jsou náročnější na organizaci (zejména kvůli výběru členů skupiny), bývají využívány častěji než rozhovory hloubkové.

4) **Analýza dokumentů**. Slouží jednak pro zjišťování určitých informací z dokumentů či pro poznávání znaků podnikové kultury, které jsou zahrnuté v dokumentech. Za účelem diagnostiky podnikové kultury jsou analyzovány různé psané záznamy jako výroční zprávy, zápisy z porad apod.

Kvantitativní metody

Kvantitativní metody zjišťují výskyt znaků a testují hypotézy, které byly stanoveny před výzkumem z pozice vnějšího pozorovatele. Používají se při zjišťování povrchové úrovně kultury. Základními kvantitativními metodami jsou pozorování a dotazování (dotazovat se lze ústně – strukturovaný rozhovor, či písemně – dotazník). Pro zjišťování informací těmito metodami jsou využívány jednotné podněty a odpovědi jsou často omezeny volbou z několika možností.

Pro diagnostiku podnikové kultury nejsou pozorování a strukturované rozhovory nejvhodnějšími metodami sběru dat. Lze je využít v případě zkoumání kultury pouze určité části organizace (např. vrcholového managementu) o menším počtu dotazovaných. (Lukášová, 2010)

2.7 Změna podnikové kultury

Změnit podnikovou kulturu není pro management jednoduché, ovšem ne nemožné. Je to záležitost dlouhodobá a obtížná a vyžaduje neustálé a systematické soustředění managementu na prvky kultury.

Existují dva druhy změny: primární a doprovodná. **Primární změna** je dle Lukášové (2010) prováděna za předpokladu, kdy současná kultura ohrožuje výkonnost organizace a je příčinou dalších problémů. **Doprovodná změna** je v situaci, kdy provází jiné typy organizačních změn, tedy pokud změna vyžaduje také změnu podnikové kultury.

Při změně kultury je potřeba vypracovat vizi budoucí podnikové kultury a na jejím základě vypracovat plán a akční program realizace. Nezbytností je školení pracovníků a průběžné vyhodnocování úspěšnosti změny. (Veber et al., 2009)

2.7.1 Podstata změny

Pfeifer & Umlaufová (1993) považují za podstatu změny pohyb od výchozího stavu ke stavu cílovému. Jako **výchozí stav** lze považovat situaci, kdy představy, přístupy a hodnoty sdílené zaměstnanci nejsou ve shodě s představami, přístupy a hodnotami vedení společnosti. **Cílový stav** je potom takový, kdy jsou zaměstnanci sdílené představy, přístupy a hodnoty shodné s vedením. Tento cílový stav však nemůže být definitivní, jedná se pouze o vytvoření jakési startovní pozice, dále je nutné pokračovat v rozvoji, pěstování kultury a případné provádění změn. Cesta vedoucí od výchozího stavu k cílovému, by dle Pfeifera & Umlaufové (1993) měla procházet těmito pěti etapami:

ROZMRAZOVÁNÍ současné podnikové kultury, zpochybnění nežádoucích představ, přístupů a hodnot,

TŘÍBENÍ zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, vazeb, nebezpečí a sil působících pro a proti změně,

OVLIVŇOVÁNÍ vžité kultury tak, aby bylo odbouráno vše nežádoucí a zachováno a posíleno to, co je žádoucí,

SLAĎOVÁNÍ – hledání, posilování a utužování vazeb velkého počtu jednotících elementů v rodící se strategicky potřebné firemní kultuře,

ROZVÍJENÍ harmonického stavu mezi představami, přístupy a hodnotami sdílenými zaměstnanci a těmi sdílenými vedením, péče o něj, provádění posunů a korekcí dle okolností.

2.7.2 Obtížnost změny podnikové kultury

Podle Brookse (2003) je řízení kulturní změny nezbytné, pokud si organizace chce zachovat svou dynamičnost. Pettegrew (1990) in Brooks (2003) sestavil 7 hlavních důvodů, proč je změna kultury obtížná. Tyto důvody jsou:

1. úrovně – kultura existuje na řadě úrovní (viz Obrázek 1),
2. všudypřítomnost – kultura zahrnuje všechnu organizační činnost,
3. implicitnost – je těžké měnit věci, které jsou implicitně částí myšlení a chování lidí,
4. socializace – kultura má hluboké kořeny v historii,
5. političnost – kultura má vztahy k rozdělení moci v organizaci, kdy určité mocenské skupiny mají zájem na tom, aby názory a chování zůstalo tak, jak je,
6. pluralita – organizace mají často více než jednu kulturu,
7. vzájemná závislost – propojení kultury s politikou organizace a její strukturou, systémy, lidmi a prioritami.

2.7.3 Nástroje změny

Pfeifer a Umlaufová (1993) zjednodušují nástroje změny na přímé a nepřímé.

Přímé nástroje jsou charakteristické tím, že lze sledovat jejich dopad použití. Lze je snadněji vymezit na určitou akci nebo opatření a výsledky jejich použití jsou rychleji viditelné, než je tomu u nástrojů nepřímých. Přímé nástroje jsou například personální změny, vzdělávání a výcvik zaměstnanců, tvorba pracovního prostředí, změny v organizační struktuře, změny v technice a technologiích apod.

Oproti tomu vliv nepřímých nástrojů je viditelný zprostředkovaně, s určitou časovou prodlevou. Jejich důsledné a systematické používání je však velmi efektivní. Jedná se například o použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury (časopisy,

nástěnky, rozhas apod.), jiný způsob komunikace – všestranný a otevřený, šíření rituálů a historek, osobní příklad (prezentace a podpora jiných postojů či norem chování) atd.

2.7.4 Postup při změně podnikové kultury

Rolínek et al. (2003)identifikují tři etapy změny podnikové kultury:

1. diagnostiku,
2. vizi posunu a
3. zásahy.

Diagnostika je blíže specifikována v kapitole 1.6 Diagnostika podnikové kultury a metody diagnostiky.

Vize posunu je postavena na dvou základních činnostech:

1. formulování strategicky potřebné kultury firmy,
2. konfrontaci vžité a strategicky potřebné kultury.

První zmíněná činnost je hledáním odpovědí na otázky zabývající se budoucím typem firemní kultury, představami o homogenitě žádoucí kultury, klíčovými představami, přístupy a hodnotami apod.

Při konfrontaci vžité a strategicky potřebné kultury se zvažuje vzájemná míra shody mezi fakty z diagnostické etapy a podstatou strategicky potřebné kultury zjištěnou první činností. Na základě tohoto porovnání se definuje podstata změny kultury.

Tabulka 1: Vymezení podstaty žádoucího posunu v kultuře firmy

Výsledek konfrontace	Podstata žádoucího posunu
Soulad	**Pěstování**
Nepoměr	**Vyladění**
Rozpor	**Přetvoření**

Zdroj: Pfeifer & Umlaufová (1993)

Pěstování podnikové kultury je péče o odpovídající představy, přístupy a hodnoty, jejich udržování, podpora a rozvoj přímými i nepřímými nástroji.

Vyladění podnikové kultury je proces posilování a rozvoje, upevňování žádoucích představ, přístupů a hodnot pomocí přímých a nepřímých nástrojů.

Přetvoření podnikové kultury je odstranění vžitých představ, přístupů a hodnot, které zaměstnanci sdílení a které jsou v rozporu s nároky budoucí prosperity podniku.

Při provádění **zásahů** se používá postup, kdy se zásah nejprve specifikuje (tedy očekávané výsledky zásahu), provede se podpůrná kampaň (opatření podporující změny v kultuře) a připraví klíčové síly (tréninky, setkání zaměřená na změnu kultury). Dále následuje realizace programů zásahu, monitorují se úspěchy a posilování strategicky potřebné kultury. Na konec je usilováno o důvěru a porozumění pomocí otevřené komunikace, tolerance a ovlivňování osobním příkladem. (Rolínek et al., 2003)

3 Cíle a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je popsat teoretické poznatky v oblasti podnikové kultury, analyzovat a zhodnotit současný stav podnikové kultury ve zkoumaném podniku - Pivovaru a restauraci U Fleků v Praze. Na základě této analýzy v případě potřeby navrhnout zlepšení pro rozvoj podnikové kultury.

3.2 Metodika

V diplomové práci byly použity informace získané:

- studiem odborné literatury zabývající se problematikou podnikové kultury,
- absolvovanou odbornou praxí, návštěvami v podniku,
- rozhovory a konzultacemi s vedením a zaměstnanci podniku,
- dotazníkovým šetřením.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části byla nastudována a použita odborná literatura zabývající se problematikou podnikové kultury. V literárním přehledu jsou tak uvedeny klíčové poznatky a tvrzení odborníků z oblasti podnikové kultury. Výčet této odborné literatury je uveden na konci práce v Seznamu použité literatury.

Praktická část je klíčovou částí této diplomové práce. Pro analýzu podnikové kultury lze využít kvantitativní i kvalitativní výzkumné metody. V této práci převládá kvantitativní výzkum, tedy dotazníkové šetření. Další informace jsem získávala z interních materiálů, brožur a webových stránek společnosti. Pro pochopení vztahů a souvislostí ve zkoumaném podniku jsem využila také kvalitativní výzkum - vlastní poznatky z absolvované odborné praxe, návštěvy podniku, rozhovory a konzultace s vedením společnosti a zaměstnanci.

3.2.1 Dotazníkové šetření

Pro účely diplomové práce jsem sestavila dotazník, který čítá celkem 22 otázek. Vzor dotazníku je k nahlédnutí v Příloze 1. Respondenti odpovídali na 16 uzavřených

a polozavřených otázek, kde mohli vybírat z několika možností. Měli také odpovědět na jednu otevřenou otázku, kde měli vyjádřit svůj názor. Na závěr dotazníku odpovídali na 5 identifikačních otázek sloužících pro statistické vyhodnocení.

Dotazníkové šetření proběhlo v lednu 2014. V podniku pracuje celkem 88 zaměstnanců, dotazníky byly rozdány všem a vrátilo se jich 78. To představuje 88,65% návratnost.

Dotazníky byly statisticky zpracovány prostřednictvím programu MS Excel a data zpracována do tabulek s absolutním a procentní vyjádřením. Na jejich základě byly vytvořeny grafy. Jednotlivé tabulky nebo grafy jsou opatřeny textovým popisem, který dané výsledky interpretuje a dokresluje celkovou situaci.

Otázky byly rozděleny do šesti oblastí:

- struktura zaměstnanců,
- informovanost zaměstnanců a komunikace,
- vztahy na pracovišti,
- atmosféra v podniku,
- firemní výhody a motivace,
- názory a postoje zaměstnanců.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Charakteristika Pivovaru a restaurace U Fleků je převzata z mé bakalářské práce Provoz a řízení Pivovaru a restaurace U Fleků v Praze z roku 2012.

Pivovar a restaurace U Fleků sídlí v Křemencově ulici 11 v Praze 1. Společnost s ručením omezeným byla založena roku 1998 se základním jměním Kč 192 000,-. Společnost provozuje svou činnost v pronajatých prostorách Pivovaru a restaurace U Fleků na základě nájemní smlouvy.

Hlavní činností společnosti je především hostinská činnost, druhou a neméně významnou činností je výroba piva. Za doplňkovou činnost lze považovat provádění exkurzí pivovaru, provoz soukromého pivovarského muzea, pořádání kulturních produkcí, zábav, provozování zařízení sloužící k zábavě a prodej upomínkových předmětů.

4.1.1 Historie pivovaru U Fleků

První písemná zmínka o domu Na Křemenci je již z roku 1430, kdy patřil barvíři Petrovi. V průběhu století procházel dům mnohými změnami a dobami rozkvětu i úpadku. V roce 1499, kdy dům koupil sladovník Vít Skřemenec se svou manželkou, se v něm začalo provozovat sladovnické řemeslo. Roku 1533 přebírá dům jeho syn Vavřinec, který však po několika neúspěšných letech prodá podnik roku 1537 sladovníkovi Vavřinci Křemencovi.

Mezi lety 1537 až 1762 přechází do rukou mnohých vlastníků, kteří jej získávají koupí, vyženěním či zděděním. Od roku 1619 až téměř do konce 17. století dům chátrá a později zpustne. Roku 1762 objekt kupuje Jakub Flekovský se svojí manželkou Dorotou a začínají s jeho zvelebováním. V jejich snažení pokračuje syn Štěpán. Po nich také získal pivovar jméno U Fleků, jež přetrvalo více než dvě století do dnešní doby. Významným letopočtem je rok 1843, kdy se v pivovaru začíná vařit tmavý ležák po bavorském způsobu, který je zde užíván dodnes. Od roku 1905 je pivovar ve vlastnictví Václava Brtníka, který jej po smrti bývalého majitele Josefa Karla Khopy spravuje s jeho dědici. Roku 1921 odkoupil Václav Brtník podíly od dědiců a stává se jediným majitelem. Podnik zvelebuje a vládne mu až do roku 1937, kdy pivovar přechází do

rukou dědiců – tří synů Václava Brtníka – Josefa, Václava a Františka. Vyučený sládek František Brtník provozuje podnik až do roku 1949, kdy byl znárodněn. Od roku 1949 byl pivovar veden pod správnou Pražských pivovarů, roku 1959 byl rozdělen na pivovar spadající pod Pražské pivovary a restauraci, kterou převzaly Restaurace a Jídelny Praha 1. Na počátku 50. let prošel pivovar rozsáhlou rekonstrukcí, poté se vyskytly úvahy o jeho zrušení – vědomí jeho výjimečnosti a tradice však zvítězilo a v roce 1983 započala další rekonstrukce. Roku 1991 byla rodině Brtníků v restituci vrácena restaurace a v roce 1992 též pivovar. Rodina Brtníků podnik spravuje až do současnosti. (Informační brožura Pivovaru a restaurace U Fleků, 2002)

Od počátku roku 2012 jsou majiteli podniku Ludmila Dolejšová (roz. Brtníková), Pavel Brtník, Ivo Brtník, Jana Antonínová (roz. Brtníková), František Brtník, Věra Jordáková (roz. Brtníková) a Vladmíra Jiroušková (roz. Brtníková).

4.1.2 Analýza současného produktu a politiky

V pivovaru U Fleků se vyrábí pouze jeden druh piva – 13° Flekovský ležák, který je vyráběn tzv. bavorským způsobem. Pivo se vaří v pivovaru, jehož současná podoba je výsledkem rekonstrukce v roce 1986. Chloubou podniku je varna z počátku 20. století a chladící štoky a kvasné kádě, které jsou vyrobeny z dubového dřeva podle starých vzorů. Pivo lze zakoupit pouze v restauraci, popřípadě v obchodě se suvenýry. Restaurace se skládá celkem z 8 sálů – Akademie, Kabaret, Rytířský sál, Jitrnice, Václavka, Staročeská, Kufr, Velký sál – a prostorné zahrady (viz Obrázek 10). Restaurace má celkovou kapacitu 1200 hostů. Velký důraz je kladen na historii a tradici Flekovského pivovaru, proto jsou veškeré sály stylově zařízeny a vyzdobeny.

V sálech hraje živá česká muzika, která je zajišťována outsourcingovou firmou. Skupiny zákazníků si mohou objednat kulturní program ve Staropražském kabaretu. V nabídce je vystoupení Staropražských písničkářů, taneční vystoupení, zábavní show a podobně. Program není pravidelný a pro jeho uskutečnění je potřeba minimální počet 70 hostů. Restaurace U Fleků nabízí zákazníkům typickou staročeskou kuchyni. Na jídelním lístku lze nalézt svíčkovou na smetaně, flekovský guláš, pečené koleno či pečenou kachnu. Součástí Pivovaru a restaurace U Fleků je soukromé Muzeum pivovarnictví. Skupiny turistů provádí průvodce (zaměstnanec Pivovaru a restaurace

U Fleků), který provádí exkurze do pivovaru a také do muzea. Exkurze do pivovaru stojí 160 Kč/osoba a návštěva muzea vyjde na 50 Kč/osoba.

4.1.3 Struktura zaměstnanců

V Pivovaru a restauraci U Fleků pracuje v současné době celkem 88 zaměstnanců. Jejich struktura je rozdělená na dvě části – administrativa a provoz. Tato struktura je uvedena v Tabulce 1.

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců

Administrativa	
Řídící pracovníci	6
Provozní pracovníci	2
THP *	5
Provoz	
Pokladní	4
Číšníci	39
Kuchaři	17
Výčepní	4
Prodavačky suvenýrů	2
Údržbáři	3
Pivovar	6

*) technicko-hospodářští pracovníci (účetní, sekretářky apod.)

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Otázky z dotazníkového šetření jsou rozděleny do šesti oblastí, které korespondují s prvky podnikové kultury: struktura zaměstnanců, informovanost zaměstnanců a komunikace, vztahy na pracovišti, atmosféra v podniku, firemní výhody a motivace, názory a postoje zaměstnanců.

4.2.1 Struktura zaměstnanců

V poslední části dotazníku byly položeny identifikační otázky týkající se struktury zaměstnanců. Otázky byly zaměřeny na pohlaví, věk, vzdělání, počet let odpracovaných v podniku a pracovní zařazení. Tato část je velmi důležitá pro statistické vyhodnocení dotazníku.

Pohlaví respondentů

Z celkového počtu respondentů 78 je 21 žen (26,92 %) a 57 mužů (73,08 %). V Pivovaru a restauraci U Fleků je zaměstnán velký počet mužů, což je způsobeno velkým počtem číšníků. Práce číšníků je fyzická náročná, musí nosit tácy plné sklenic s načepovaným pivem a velkým množstvím talířů s pokrmy, proto jsou na tuto pozici muži vhodnější než ženy. Ženy jsou v podniku zaměstnány nejčastěji jako v technicko-hospodářském úseku, jako prodavačky suvenýrů nebo pomocné síly v kuchyni.

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

Možnost	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Žena	21	26,92%
Muž	57	73,08%

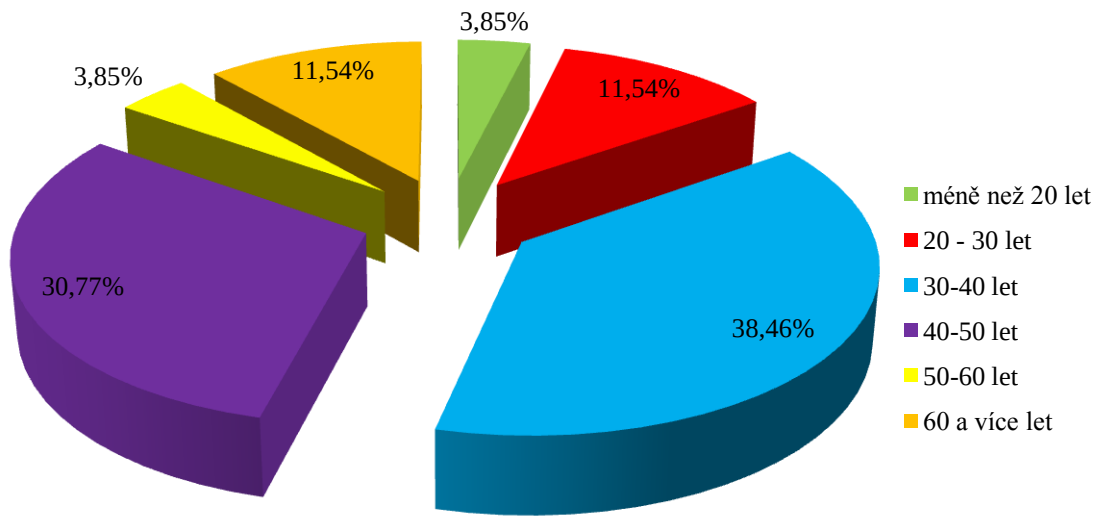
Zdroj: vlastní zpracování

Věk respondentů

V Grafu 1 můžeme vidět, že zaměstnanci, kterým je méně než 20 let, jsou pouze 3 (3,85 %). V rozmezí 20 – 30 let se nachází 11 % zaměstnanců, celkem jich je 9. Nejvíce zaměstnanců je ve věku 30 – 40 let (38,46 %). Jednu třetinu zaměstnanců tvoří lidé ve věku 40 – 50 let. Ve věku 50 – 60 let se nachází pouze 3 lidé (3,85 %). Překvapivě vysoký počet zaměstnanců (11,54 %) je ve věkové kategorie 60 a více let.

Pracovní kolektiv je tedy převážně ve věku 30 – 50 let (téměř 70 %). Tito zaměstnanci jsou pro podnik výhodou, jsou zkušení, profesionální a tvoří tak dobré jméno podniku. Do kategorie 60 a více let spadá 9 zaměstnanců. Tito lidé se nacházejí většinou na řídících a dalších důležitých pozicích, vytvářejí stabilní prostředí v podniku a zvyšují jeho důvěryhodnost.

Graf 1: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Věk respondentů

Možnosti	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
méně než 20 let	3	3,85%
20 - 30 let	9	11,54%
30-40 let	30	38,46%
40-50 let	24	30,77%
50-60 let	3	3,85%
60 a více let	9	11,54%

Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělání respondentů

Více než polovina zaměstnanců, tj. 53,85 % (42 lidí), jako své nejvyšší dosažené vzdělání uvedlo středoškolské s maturitou. Třetina zaměstnanců (tedy 30,77 %) má

středoškolské vzdělání bez maturity. Pracovníci se středoškolským vzděláním s maturitou a bez maturity se nejčastěji nacházejí na pracovní pozici číšník nebo kuchař a ti nepotřebují vyšší vzdělání pro výkon své pozice. Ukončené vysokoškolské vzdělání má pouze 6 zaměstnanců (7,69 %), tito zaměstnanci jsou vždy ve vedoucích pozicích. Vyšší odborné vzdělání a základní vzdělání uvedli vždy 3 zaměstnanci.

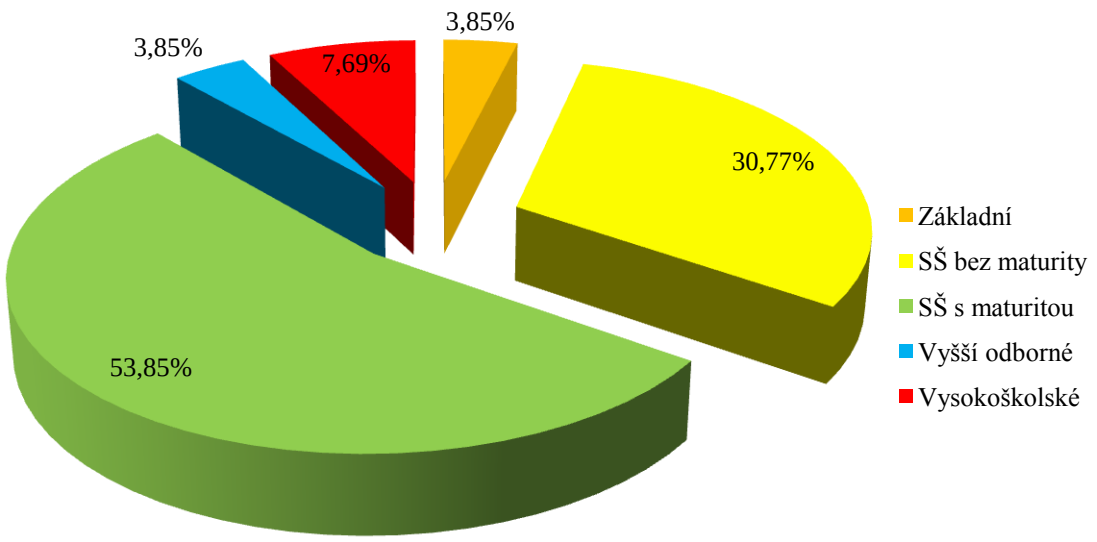
Vzhledem k neustále se vyvíjejícím technologiím je nezbytně nutné neustálé vzdělávání pracovníků. Toto vzdělávání může přispívat k získávání dalších kompetencí a kariérnímu růstu.

Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Možnosti	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Základní	3	3,85%
SŠ bez maturity	24	30,77%
SŠ s maturitou	42	53,85%
Vyšší odborné	3	3,85%
Vysokoškolské	6	7,69%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Délka pracovního poměru

Na základě výsledků šetření lze říci, že jednotlivé kategorie jsou v podniku zastoupeny celkem rovnoměrně. Nejvíce jsou v podniku zastoupeni zaměstnanci, kteří v Pivovaru a restauraci U Fleků působí 5 – 10 let (32,05 %). Více než čtvrtina respondentů (26,92 %) je v podniku zaměstnána po dobu 1-3 let. Do kategorie 10 a více let spadá 15 zaměstnanců (19,23 %).

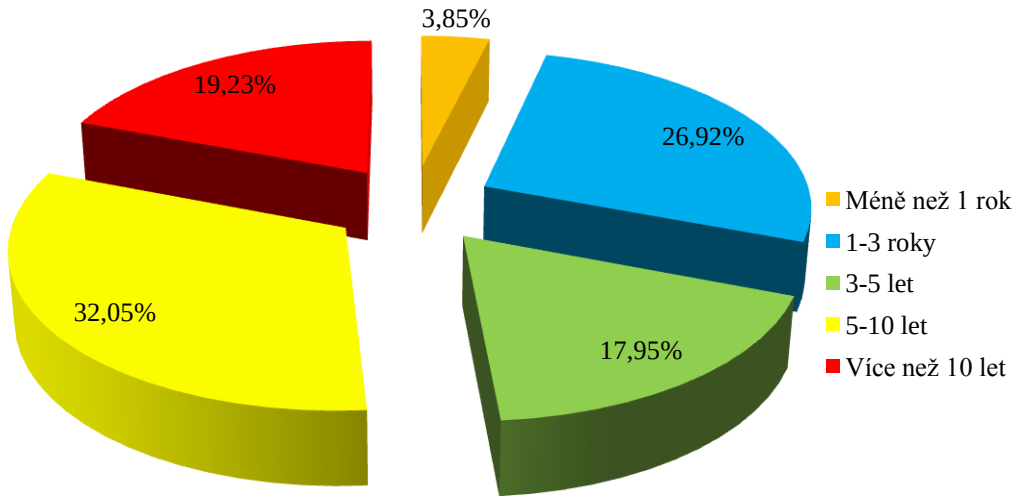
Z výsledků vyplývá, že podnik pečuje o své zaměstnance, vychovává si je a tím se snaží docílit nízké fluktuace zaměstnanců. Toto tvrzení potvrzuje fakt, že zaměstnanci, kteří v podniku pracují méně než rok, jsou 3 (3,85 %). Naopak těch, kteří jsou zde zaměstnaní déle než pět let, je 50 %. Zaměstnanci, kteří v podniku působí delší dobu, jsou nejčastěji řídící pracovníci, vedoucí úseků či mají nepostradatelnou funkci například v pivovaru. Vyšší fluktuace je u číšníků a kuchařů.

Tabulka 5: Délka pracovního poměru

Možnosti	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Méně než 1 rok	3	3,85%
1-3 roky	21	26,92%
3-5 let	14	17,95%
5-10 let	25	32,05%
Více než 10 let	15	19,23%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Pozice v podniku

Největší počet zaměstnanců podniku pracuje na pozici číšník. Z celkového počtu respondentů to je 41,03 %. Číšníci jsou stěžejní pro fungování podniku, dle vnitropodnikové evidence jich je zaměstnáno 39 a jsou rozděleni do tří směn. Celkem 15 respondentů (19,23 %) zodpovědělo, že pracují na pozici kuchaře, kam kromě šéfkuchařů spadají také pomocní kuchaři a další pomocné síly v kuchyni, kteří jsou stejně nepostradatelní jako číšníci. Do kategorie Ostatní jsou zařazeni výčepní, pokladní a prodavačky suvenýrů. Zaměstnanci pivovaru tvoří 7,69 %, technicko-hospodářští pracovníci 6,41 %, řídící pracovníci 5,13 %, provozní pracovníci 2,56 % a údržbáři též.

Tabulka 6: Pracovní pozice respondentů

Možnosti	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Číšníci	32	41,03%
Kuchaři	15	19,23%
Ostatní	12	15,38%
Zaměstnanci pivovaru	6	7,69%
THP	5	6,41%
Řídící pracovníci	4	5,13%
Provozní pracovníci	2	2,56%
Údržbáři	2	2,56%

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Informovanost zaměstnanců a komunikace

Tato část dotazníku zjišťuje informovanost zaměstnanců o cílech a strategiích podniku. Další otázky se týkaly komunikace v podniku a problémů s ní spojených.

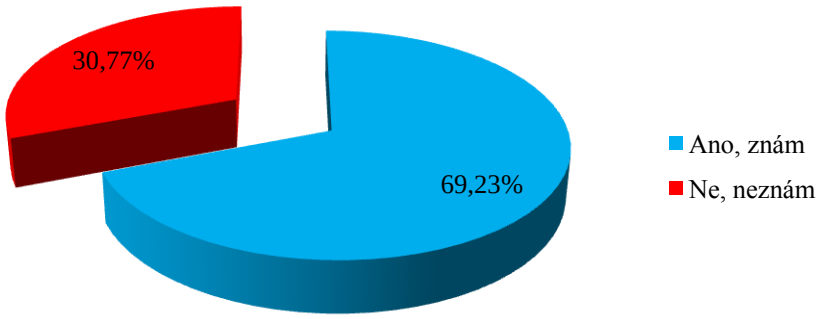
Vnitropodniková komunikace je velmi důležitá pro celkový chod podniku. Nezbytností je výběr správného komunikačního kanálu, kterým se budou předávat kvalitní informace, díky kterým bude moci každý zaměstnanec vykonávat svou práci. Tyto informace by se měly týkat hlavně cílů podniku, vize, strategií, úspěchů a neúspěchů podniku apod.

Strategie a cíle společnosti

Jak lze vidět v Grafu 4, cíle a strategie Pivovaru a restaurace U Fleků zná 69,23 % dotázaných, tedy 54 zaměstnanců. Zbylých 24 respondentů (30,77 %) uvedlo, že cíle a strategie jim známy nejsou. To může být zapříčiněno několika důvody. Jedním z nich

může být spokojenost zaměstnanců a jejich celkový zájem o podnik. Pokud nejsou spokojení se svou prací, nezajímají se ani o naplňování cílů a strategií podniku. Dalším důvodem je, že cíle podniku a strategie vedoucí k jejich naplnění nejsou k nahlédnutí v písemné podobě a šíří se pouze ústní formou. Snadno tak může dojít k situaci, že o cílech a strategiích nebude seznámen každý zaměstnanec. Proto, aby se společnost dále rozvíjela, je nezbytné, aby každý člověk v podniku přispíval k naplnění cílů.

Graf 4: Znalost strategií a cílů podniku



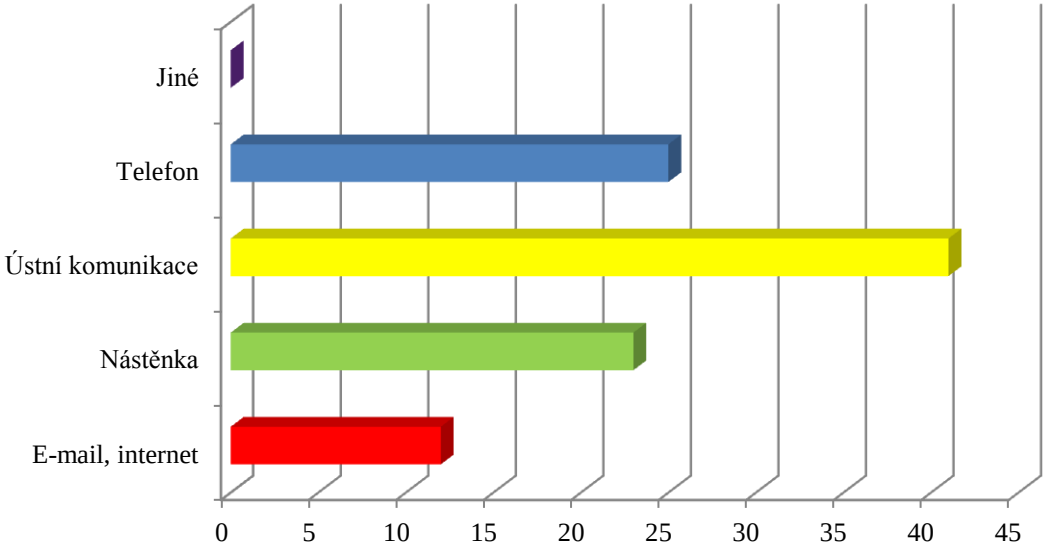
Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace v podniku

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že nejčastěji využívaným způsobem komunikace je ústní komunikace, uvedlo to 41 respondentů. Druhým nejvyužívanějším způsobem komunikace je nástěnka (25 respondentů). Nástěnky jsou umístěny v provozní kanceláři, v zaměstnanecké šatně a v hale před kancelářemi. Dalším často využívaným prostředkem je telefon (23 respondentů) a jako poslední e-mail a internet (12 respondentů). Jiný prostředek komunikace zaměstnanci nevyužívají. Respondenti mohli zvolit více možností.

Vzhledem ke struktuře pracovních pozic, kdy největší počet zaujímají číšníci a kuchaři, je pochopitelné, že nemají přístup k internetu (tedy i e-mailu) a nejčastěji tak využívají ústní komunikaci, popřípadě nástěnku. Technicko-hospodářští, řídící a provozní pracovníci jsou ti, kteří pro komunikaci často využívají telefon a e-mail.

Graf 5: Nejčastěji využívané způsoby komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Problémy v komunikaci

Další otázkou zjišťovala, zda v současné komunikaci respondenti vidí nějaké problémy. Kladně odpovědělo 20 zaměstnanců, žádný problém v komunikaci nevidí 56 zaměstnanců a 2 respondenti otázku nezodpověděli.

Ti, kteří vidí problémy v komunikaci, měli v další otázce označit, na jaké úrovni se tyto problémy vyskytují. Na výběr měli ze čtyř možností – problémy se vyskytují v komunikaci s vedením, mezi vedoucím a pracovníkem, mezi pracovníky nebo jinde (otevřená možnost). Celkem 7 respondentů odpovědělo, že problém je v komunikaci s vedením. Stejný počet dotazovaných vidí problém v komunikaci mezi vedoucím a pracovníkem. Problém v komunikaci mezi pracovníky vidí 6 zaměstnanců. Existenci problému jinde, než v uvedených možnostech nikdo neoznačil. Jak již bylo v úvodu této podkapitoly řečeno, komunikace je velmi důležitá pro prosperitu podniku. V případě, kdy část zaměstnanců považuje komunikaci za problémovou, je nezbytné se zaměřit na její zlepšení.

Řešení problémů

Tabulka 7 ukazuje, kdo v podniku řeší vzniklé problémy. Téměř 71 % dotazovaných uvedlo, že řešení problému se ujme vedení společnosti. Necelých 20 % respondentů označilo možnost, že se problémem zabývá vedoucí toho oddělení, kterého se problém týká. Celkem 6 lidí (7,69 %) říká, že problém je vyřešen dohodou zaměstnanců. Dva respondenti označili možnost jiné a uvedli, že problémy neřeší nikdo. Odpověď těchto dvou zaměstnanců lze považovat za důkaz nespokojenosti s prací či jejich nedostatečný zájem o vyřešení problému.

Z výzkumu je patrné, že problémy jsou nejčastěji přenechány vedení společnosti. To vyplývá z charakteru podniku, Pivovar a restaurace U Fleků je rodinný podnik a veškeré vedoucí pozice zastávají rodinní příslušníci. Ovšem velká část problémů je přenechána na vedoucí oddělení, kterého se problém týká, což opět naznačuje přenechání zodpovědnosti na vyšších autoritách.

Tabulka 7: Kdo řeší problémy

Kdo řeší problémy	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Vedení	55	70,51%
Vedoucí oddělení, kterého se problém týká	15	19,23%
Zaměstnanci se dohodnou	6	7,69%
Jiné	2	2,56%

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Vztahy na pracovišti

Vztahy s nadřízenými i spolupracovníky velmi ovlivňují celkovou atmosféru v podniku. Mají vliv na to, jak se jednotlivec v práci cítí, co jej motivuje a jak efektivně plní své pracovní úkoly. Každý podnik by se tak měl snažit vytvářet dlouhodobě dobré vztahy na pracovišti.

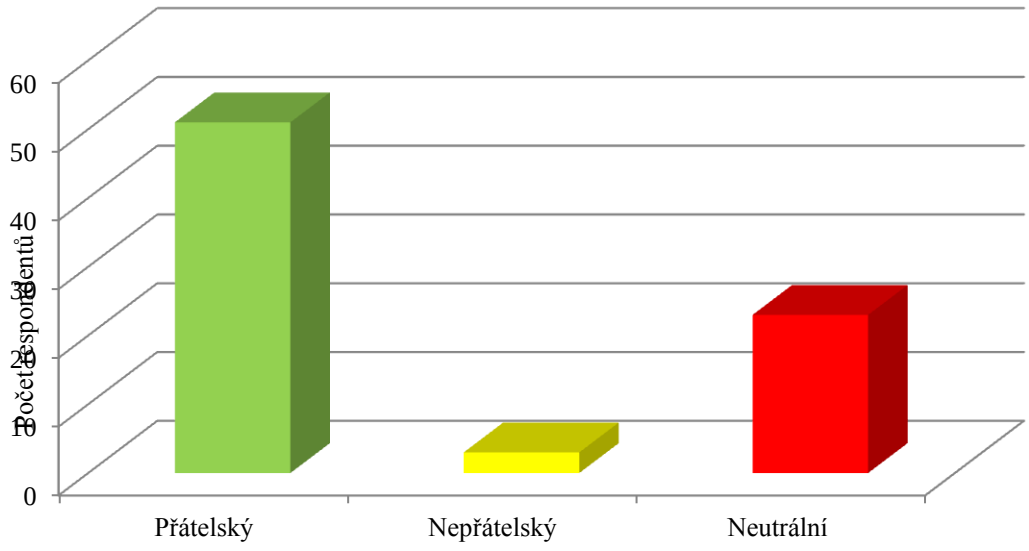
Vztahy s vedoucími pracovníky

V Grafu 6 můžeme vidět, že největší počet respondentů (celkem 51) považuje svůj vztah s vedoucími pracovníky za přátelský, což má souvislost s délkou pracovního

poměru. Jak bylo zmíněno výše, podnik má rodinný charakter, díky čemuž jsou zde pracovní vztahy spíše přátelské. To má souvislost i s délkou pracovního poměru. Ti, kteří v podniku pracují déle než tři roky vždy uvedli, že jejich vztah s vedoucími pracovníky lze považovat za přátelský. Celkem 23 respondentů uvedlo, že jejich vztah s vedoucími pracovníky je neutrální, tedy čistě pracovní. Tito pracovníci jsou v podniku zaměstnáni kratší dobu (tedy 1-3 roky, viz Tabulka 4 a Graf 4). Za nepřátelský svůj vztah s vedoucími označili 3 respondenti. Důvody nelze s jistotou říci, může se jednat o jejich celkovou nespokojenost s prací nebo osobní averzi vůči nadřízeným.

To, že většina zaměstnanců označila svůj vztah s vedoucími pracovníky za přátelský, může být zároveň výhodou i nevýhodou. Nadřízený by u svých podřízených měl mít autoritu a respekt. Přátelské vztahy tak mohou vést k neprofesionalitě nadřízeného a neplnění svěřených povinností zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinný podnik a nezanedbatelný počet zaměstnanců zde pracuje více jak 10 let, je téměř nemožné, aby vztahy byly pouze pracovní. V tomto případě tak lze považovat přátelské vztahy s vedoucími pracovníky jako pozitivní, utužující kolektiv a pečující o kulturu podniku.

Graf 6: Vztahy s vedoucími pracovníky



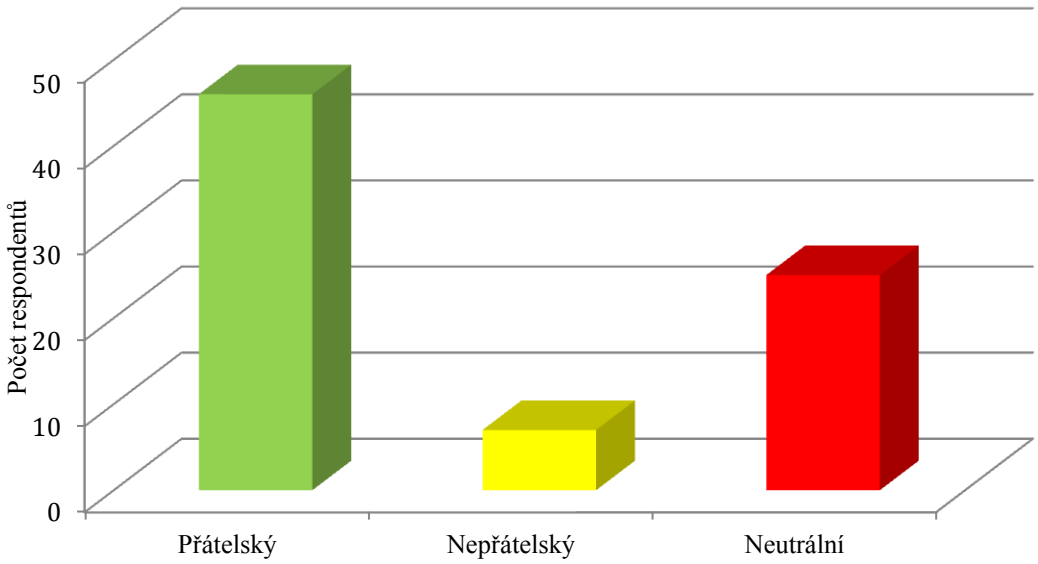
Zdroj: vlastní zpracování

Vztahy se spolupracovníky

Dobré vztahy se spolupracovníky jsou pro jedince i celý tým důležité. To, jak se člověk cítí na pracovišti, ovlivňuje efektivitu práce, jeho motivaci a celkově podnikovou

kulturu. Pro 46 respondentů jsou vztahy s jejich spolupracovníky přátelské. Jak již bylo zmíněno výše, to se odvíjí od charakteru podniku. Další část dotazovaných (přesně 25) má s kolegy neutrální vztah, o čemž nelze říci, zda se jedná o pozitivní či negativní. Celkem 7 lidí považuje svůj vztah ke spolupracovníkům za nepřátelský. Nejspíše neexistuje pracovní kolektiv, ve kterém by neexistovali méně oblíbení členové a kde fungují pouze přátelské vztahy.

Graf 7: Vztahy se spolupracovníky



Zdroj: vlastní zpracování

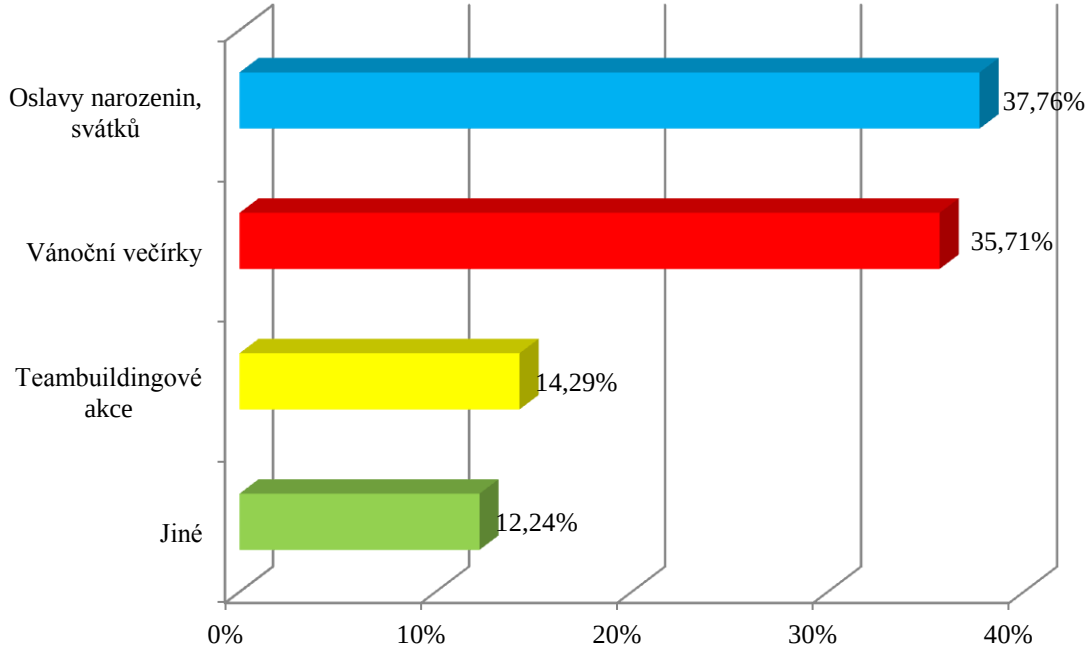
Mimopracovní setkání

Téměř 70 % zaměstnanců uvedlo, že v podniku dochází k mimopracovním setkáním. Zbytek respondentů označil možnost, že v podniku k mimopracovním setkáním nedochází. Mimopracovní setkání jsou důležitá pro upevňování či navazování vztahů a to nejen těch pracovních. Zaměstnanci se tak mohou navzájem poznat i z jiného pohledu než pracovního. Tím se stává atmosféra v podniku více přátelská.

Provozované aktivity

Pro podnikovou kulturu jsou typické určité aktivity, které jsou v podniku tradičně provozovány. Touto otázkou bylo zjišťováno, které z vybraných aktivit jsou v Pivovaru a restauraci U Fleků typické a ty jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf 8: Aktivity v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější aktivity v pivovaru jsou oslavy narozenin a svátků (37,76 %), dále potom vánoční večírky (35,71 %) a nejméně časté jsou teambuildingové akce (14,29 %). Celkem 12,24 % dotazovaných uvedlo, že se v podniku provozují i jiné aktivity. Nejčastější odpovědi byly vánoční výlov kaprů, večírky v rámci jednotlivých středisek a 2 respondenti uvedli, že se žádné aktivity v podniku nekonají.

4.2.4 Atmosféra na pracovišti

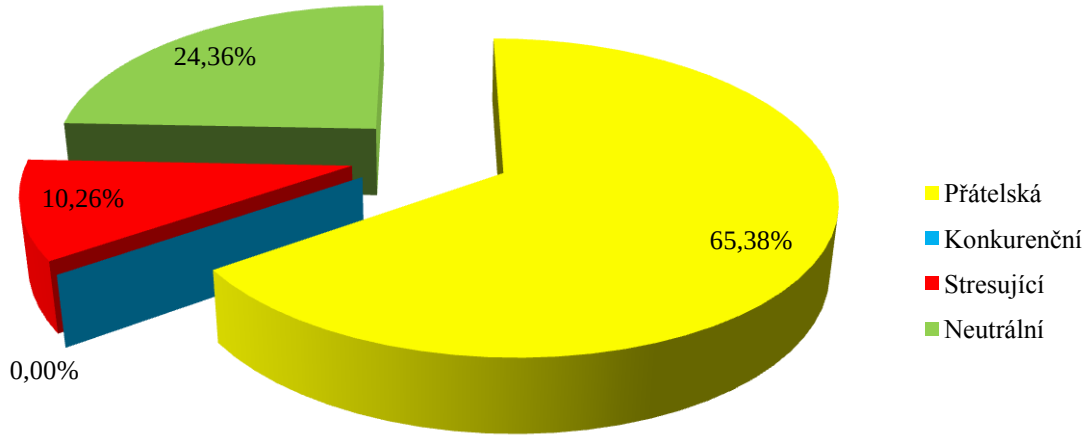
Atmosféra na pracovišti ovlivňuje nejen to, jak se člověk v práci cítí, ale také jak pracuje. Cílem by mělo být vytvořit takovou atmosféru, kde se budou pracovníci cítit

dobře, která bude přispívat k maximálnímu pracovnímu výkonu a tím ovlivňovat celkovou prosperitu podniku.

Pracovní atmosféra

Největší počet respondentů (51, tedy 65,38 %) považuje pracovní atmosféru za přátelskou. Za neutrální ji považuje 19 zaměstnanců (24,36 %). Z toho lze usuzovat, že atmosféra v podniku je na dobré úrovni. Tento výsledek koresponduje s výsledky otázek týkajících se vztahu s vedoucími pracovníky a spolupracovníky (Grafy 6 a 7). Čím více je atmosféra pro zaměstnance příjemnější, tím lépe se cítí, pracují efektivně a přispívají k dosažení stanovených cílů. Stresující atmosféra v Pivovaru a restauraci U Fleků je pro 8 zaměstnanců (10, 26 %). Tuto alternativu zvolili především číšníci, zejména kvůli nespokojenosti se svou prací a její náročností. Nikdo z dotazovaných nepovažuje atmosféru v podniku za konkurenční.

Graf 9: Pracovní atmosféra



Zdroj: vlastní zpracování

Vliv atmosféry na práci jedince

Na otázku, která zjišťovala atmosféru v podniku, navazovala další, týkající se vlivu atmosféry v podniku na práci jednotlivých respondentů. Více než polovina dotazovaných (55,13 %) uvedla, že má na ně atmosféra pozitivní vliv. Všichni tito respondenti v předchozí otázce uvedli, že je pro ně atmosféra v podniku přátelská (Graf 9). Žádný vliv atmosféry v podniku na práci nepociťuje 34,62 % zaměstnanců.

Pro 10,26 % pracovníků je vliv bohužel negativní. Tito také v předešlé otázce uvedli, že je pro ně celková atmosféra v podniku stresující (Graf 9).

Tabulka 8: Vliv atmosféry

Možnosti	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Pozitivní	43	55,13%
Negativní	8	10,26%
Neovlivňuje	27	34,62%

Zdroj: vlastní zpracování

Z toho lze odvodit, že pokud se člověk v podniku necítí dobře a pracuje v pro něj stresujícím prostředí, odrazí se to také v jeho pracovní efektivitě. Je tedy nadmíru žádoucí, aby atmosféra byla pro pracovníky příjemná, motivující a oni mohli plnit své pracovní úkol na 100 %.

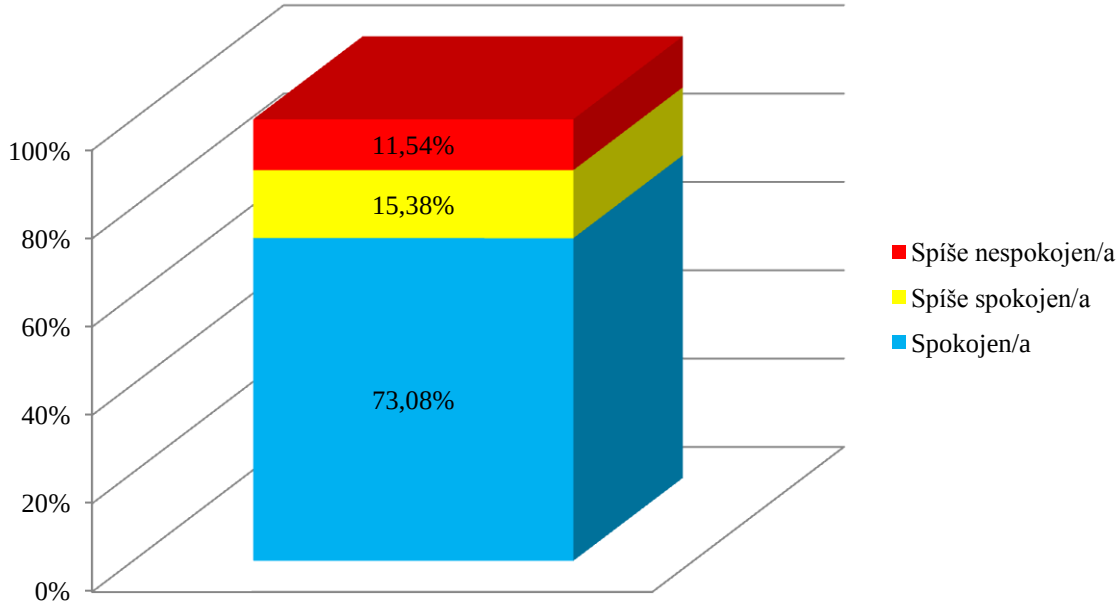
4.2.5 Firemní výhody a motivace

Spokojenost zaměstnanců je důležitým faktorem, který ovlivňuje jejich aktivitu a to jak se v práci cítí. Firemní výhody (benefity) jsou jedním z nástrojů, jak motivovat zaměstnance, aby efektivněji vykonávali svou práci a byli v podniku celkově spokojeni. Pomáhají také udržovat dobrou pracovní morálku, kázeň a snižují fluktuaci zaměstnanců. Benefity slouží nejenom k udržení současných kvalitních pracovníků, ale také k získání nových.

Spokojenost zaměstnanců

Tato otázka zjišťovala, jak jsou zaměstnanci Pivovaru a restaurace U Fleků spokojeni s prací, kterou v podniku vykonávají. Jak ukazuje Graf 11, téměř ¾ zaměstnanců (73,08 %) je spokojeno s vykonávanou prací, 15,38 % je spíše spokojeno a 11,54 % spíše nespokojeno. Nikdo ze zaměstnanců neuvedl, že by byl úplně nespokojen. Celkem 69 zaměstnanců je tedy spokojených (z toho 12 spíše spokojených) a pouze 9 je spíše nespokojených. Alternativu „spíše nespokojen/a“ zvolili zejména respondenti pracující na pozici číšník.

Graf 10: Spokojenost s vykonávanou prací



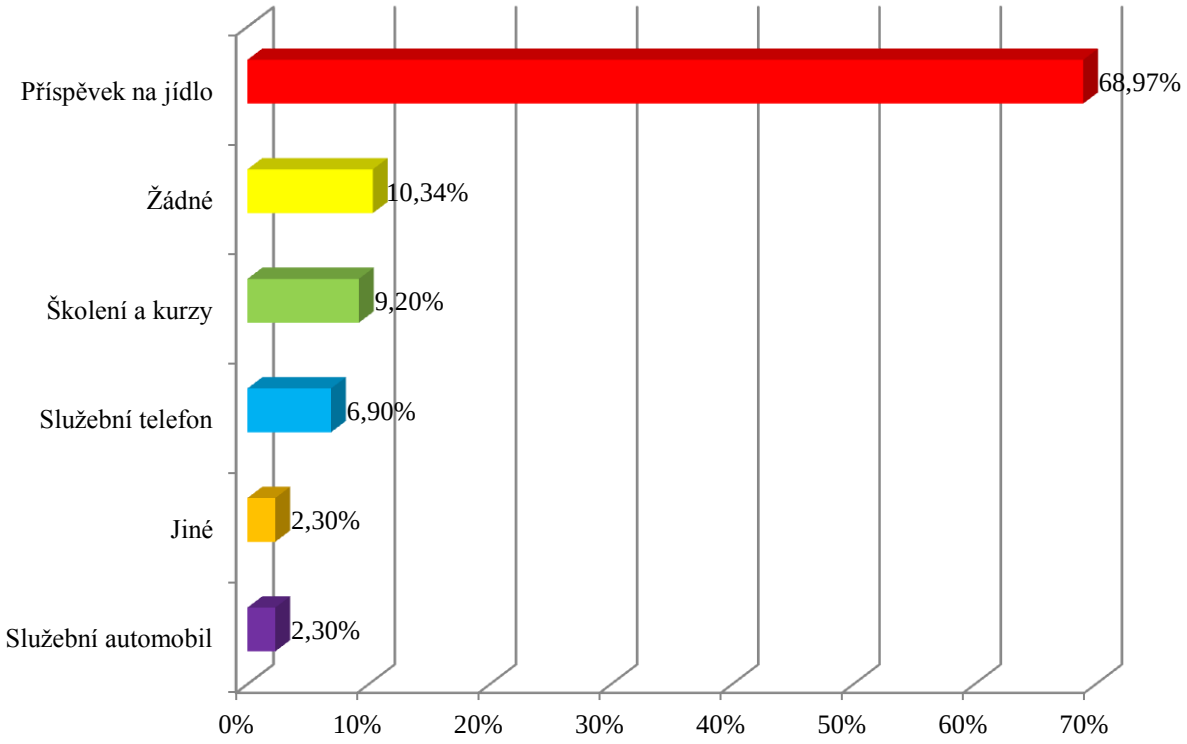
Zdroj: vlastní zpracování

Firemní výhody

Pivovar a restaurace U Fleků poskytuje svým zaměstnancům finanční příspěvek na jídlo, jak uvedlo necelých 69 % dotazovaných. Za překvapující lze považovat odpovědi respondentů, kteří uvedli, že nemají žádné firemní výhody (10,34 %). Školení a kurzy využívá 9,20 % dotazovaných. V této oblasti má podnik velký potenciál a mohl by tak svým zaměstnancům nabízet více školení a kurzů pro jejich zdokonalování. Služební telefon využívá 6 dotazovaných (6,90 %) a služební automobil dva (2,3 %). Celkem 2 zaměstnanci označili možnost Jiné, jeden z nich za firemní výhodu považuje toleranci podniku při návštěvě lékaře. Druhý uvedl jako firemní benefit pravidelný finanční příspěvek k narozeninám.

Nikdo z dotazovaných neoznačil možnosti důchodové nebo životní připojištění, podnikové půjčky, delší dovolená a příspěvek na sport, rekreaci.

Graf 11: Firemní výhody

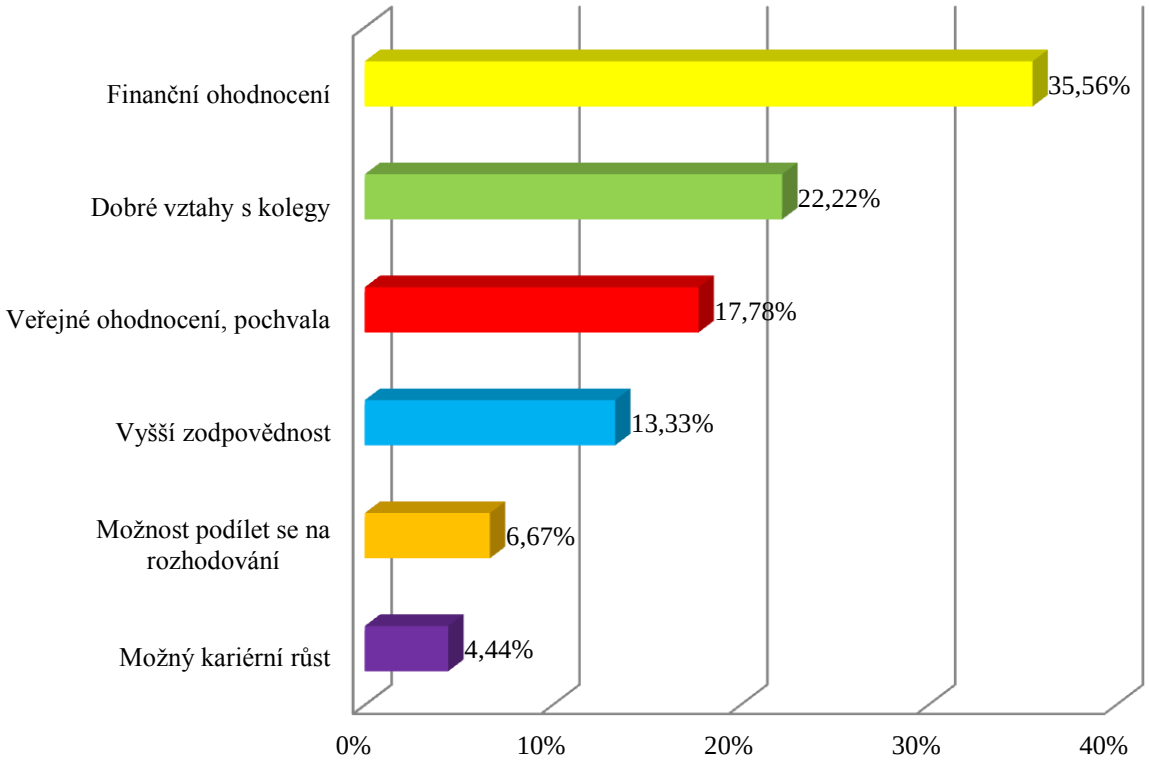


Zdroj: vlastní zpracování

Motivace zaměstnanců

Tato otázka zjišťovala (Graf 13), co nejvíce motivuje zaměstnance Pivovaru a restaurace U Fleků. Na prvních třech místech figuruje finanční ohodnocení (35,36 %), dobré vztahy s kolegy (22,22 %) a veřejné ohodnocení, pochvala (17,78 %). Pro 13,33 % respondentů je motivující vyšší zodpovědnost, pro 6,67 % je to také možnost podílet se na rozhodování firmy. Pouze 4,44 % dotazovaných motivuje možný kariérní růst. Nikoho naopak nemotivují firemní výhody, pod které byla pro účely dotazníkového šetření shrnuta různá připojištění, podnikové půjčky, příspěvky na stravování apod. Nikdo z dotazovaných neuvedl žádné jiné podněty, které by jej motivovaly.

Graf 12: Co zaměstnance nejvíce motivuje



Zdroj: vlastní zpracování

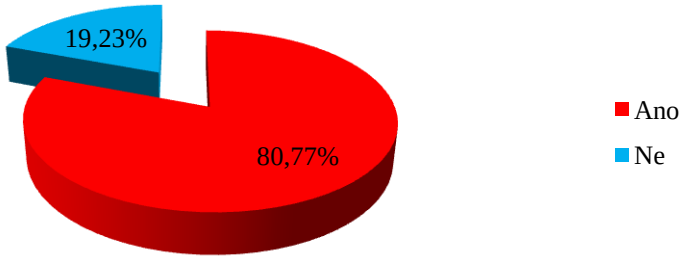
4.2.6 Názory a postoje zaměstnanců

Názory a postoje zaměstnanců mohou být pro podnik zdrojem nových nápadů a myšlenek a pomoci tak podniku se vyvíjet. Nejen proto je důležitá komunikace mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými, kteří díky svým zkušenostem mohou být svými nápady pro podnik přínosem.

Nápady a zlepšení

Tato otázka zjišťovala, zda mohou zaměstnanci Pivovaru a restaurace U Fleků přijít s vlastními nápady a zlepšeními. Celkem 63 dotazovaných (80,77 %) uvedlo, že ano. Zbytek, tedy 19,23 % uvedlo, že nemohou přijít s vlastními nápady a zlepšeními.

Graf 13: Vlastní nápady a zlepšení zaměstnanců

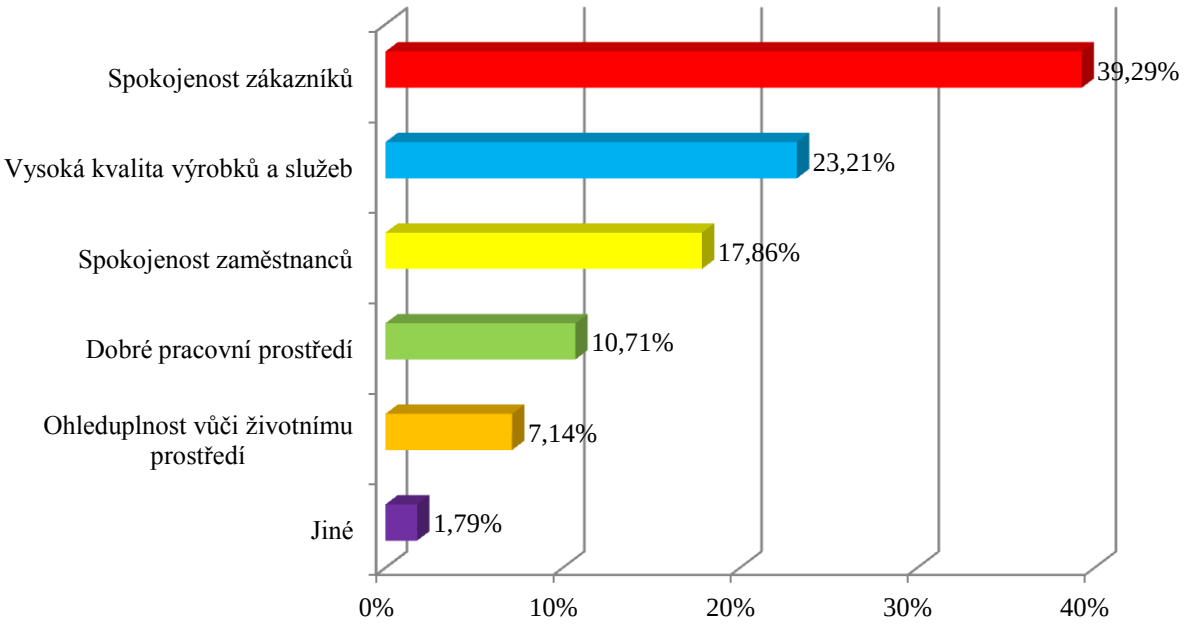


Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty

Graf 14 ukazuje, jaké hodnoty dle zaměstnanců Pivovar a restaurace U Fleků uznává. Nejčastěji dotazovaní označovali hodnotu „spokojenost zákazníků“ (39,29 %), druhá nejčastěji označovaná hodnota byla „vysoká kvalita výrobků a služeb“ (23,21 %). Celkem 3 respondenti označili možnost „jiné“ a napsali, že podnik neuznává žádné hodnoty. Názory na uznávané hodnoty se velmi různí, zaměstnanci nemají jednotný názor na hodnoty, které podnik uznává.

Graf 14: Uznávané hodnoty



Zdroj: vlastní zpracování

Co lze v podniku změnit

Poslední otázka v dotazníku byla otevřená. Záměrem bylo hlubší zamyšlení zaměstnanců a zjištění tak jejich názoru na to, co lze v podniku zlepšit. Vzhledem k časové náročnosti otevřené otázky (ne každý zaměstnanec má čas napsat svůj názor) nelze předpokládat, že na ni všichni respondenti odpovědí. Celkem tedy na tuto otázku odpovědělo 15 zaměstnanců ze 78 (tedy 19,23 %). Podle nich by se mohlo zlepšit:

- modernizace vybavení v provozu,
- personální strava,
- profesionální kuchyně,
- chování personálu,
- práce s lidmi (zaměstnanci, hosty apod.),
- komunikace se zaměstnanci, zákazníky,
- motivace zaměstnanců,
- komunikace zaměstnanec-host,
- kvalita jídel,
- modernizace výroby dle potřeby technologie a doby.

5 Diskuze výsledků šetření

Tato kapitola shrnuje předchozí části práce do uceleného přehledu o kultuře podniku v Pivovaru a restauraci U Fleků.

V přehledu literatury byly charakterizovány různé typy podnikových kultur, tak jak je jednotliví autoři uvádějí. Ti také říkají, že kulturu žádného podniku nelze přiřadit pouze k jednomu typu, vždy se jedná o jejich mix.

Pro zhodnocení typu podnikové kultury se jako nejvhodnější jeví typologie Charlese Handyho a Fonse Trompenaarse.

Charles Handy charakterizoval 4 typy podnikových kultur podle vztahu k organizační struktuře společnosti. Podniková kultura Pivovaru a restaurace U Fleků se tak nejvíce přibližuje typu *„kultura moci“*. Tato kultura je typická pro malé a rodinné podniky zabývající se obchodem či financemi. V centru organizace stojí jedinec či skupina jedinců, v tomto případě rodinní příslušníci; organizační strukturu lze znázornit jako pavučinu. Charakteristickým rysem je absence byrokracie a pravidel, vše funguje na základě důvěry a komunikace. To potvrzují výsledky dotazníkového šetření, kdy téměř 65 % respondentů považuje své vztahy s vedením za přátelské a necelých 60 % respondentů má přátelské vztahy se svými spolupracovníky. Pro 65 % respondentů je také celková atmosféra v podniku přátelského charakteru.

Pokud vezmeme v potaz typologii Fonse Trompenaarse, Pivovar a restaurace U Fleků má kulturu typu *„rodina“*. Trompenaars používá toto označení pro kulturu, která je typická blízkými vztahy členů v hierarchii. Postavení těchto členů je dáno přirozeně a v čele stojí „otec“. Moc a hierarchie je respektováno především z morálního hlediska. V dotazníkovém šetření uvedlo přes 70 % respondentů, že pokud vzniknou problémy, řeší je vedení podniku, které lze považovat právě za „otce“ podniku. To se jeví jako logické vzhledem k tomu, že se jedná o rodinný podnik.

Pro zhodnocení síly podnikové kultury byl využit subjektivní pohled. Na základě výsledků dotazníkového šetření a subjektivní znalosti vnitropodnikových poměrů lze podnikovou kulturu Pivovaru a restaurace U Fleků zhodnotit jako nepříliš silnou. Nelze ji ovšem označit jako slabou, protože společné předpoklady, hodnoty a normy chování jsou v jisté míře sdíleny, avšak ne v takovém množství, aby šlo kulturu označit za silnou.

V Pivovaru a restauraci U Fleků pracuje celkem 88 zaměstnanců. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 78 respondentů, z nichž jsou přibližně dvě třetiny muži. Nejvíce zaměstnanců je ve věkové kategorii od 30 do 50 let. Největší počet respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou. Necelá třetina zaměstnanců v podniku pracuje od 5 do 10 let, velkou část ovšem tvoří i ti, kteří zde pracují více než 10 let. Tito zaměstnanci tak velkou mírou přispívají ke sdílení společných hodnot, jsou s podnikem spjati po dlouhou dobu.

Informovanost zaměstnanců a komunikace

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že třetina zaměstnanců nezná cíle a strategie podniku. Pro úspěch podniku je však potřebné, aby cíle i strategie znali všichni zaměstnanci bez ohledu na pracovní zařazení a ztotožnili se s nimi. Celkem 20 zaměstnanců vidí problém v komunikaci uvnitř společnosti a to na všech úrovních. Problémy v komunikaci může způsobovat neaktuálnosti informací, které se z vyšších pozic k nižším dostávají pomaleji a delší cestou. Z výsledků dále vyplývá, že vyskytne-li se nějaký problém, jeho řešení je ve velké většině přenecháno na vedení.

Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou v Pivovaru a restauraci U Fleků jsou na všech úrovních přátelské, téměř dvě třetiny dotazovaných se se svými kolegy setkávají i mimo pracovní prostředí. To má dobrý vliv na vztahy na pracovišti, které jsou tak uvolněnější a pracovníci se cítí lépe. Nejčastěji provozovanými aktivitami v podniku jsou oslavy narozenin či svátků a vánoční večírky.

Atmosféra v podniku

Atmosféra na pracovišti je pro většinu zaměstnanců přátelská (zejména pro zaměstnance pracující v podniku déle než 5 let) a pro čtvrtinu neutrální. Pro silnou podnikovou kulturu je potřebný týmový duch a díky tomu je přátelská atmosféra dobrým základním kamenem. Pro ty, kteří atmosféru označili za přátelskou, má tato atmosféra pozitivní vliv na jejich práci. Čtvrtina respondentů označila, že atmosféra na jejich práci nemá žádný vliv. Jediným problémem, který souvisí s přátelskou atmosférou, by mohla být nedostatečná autorita vedoucích pracovníků.

Firemní výhody a motivace

Necelých 90 % dotazovaných je spokojených nebo spíše spokojených se svou prací. Přes 10 % zaměstnanců je nespokojených, z toho však nikdo není úplně nespokojen. Firemní výhody poskytované zaměstnancům jsou příspěvky na personální stravu, vzdělávání zaměstnanců na školení a kurzech, služební telefon a automobil. Přes 10 % uvedlo, že jim podnik neposkytuje žádné výhody. Podnik ovšem poskytuje minimálně příspěvek na personální stravu, proto lze tuto otázku považovat za vzdor některých zaměstnanců či nepochopení otázky.

Největšími motivačními nástroji jsou pro zaměstnance finanční ohodnocení, dobré vztahy s kolegy, veřejné ohodnocení a pochvala a vyšší zodpovědnost.

Motivační systém není v podniku dostatečně jasný. Pro posílení podnikové kultury je potřeba, aby všichni zaměstnanci byli motivováni k nejlepším výsledkům.

Názory a postoje zaměstnanců

Zaměstnanci dle výsledků dotazníkového šetření mohou přijít s vlastními nápady a zlepšeními, jen necelých 20 % uvedlo, že ne. Podle 40 % zaměstnanců je hodnotou, kterou podnik nejvíce uznává spokojenost zákazníků. Dále je to vysoká kvalita výrobků a služeb a spokojenost zaměstnanců. To ukazuje velké rozpory ve vnímání uznávaných hodnot a tím potvrzuje označení kultury za ne příliš silnou.

5.1 Návrh na změny

Toto shrnutí a hodnocení podnikové kultury v Pivovaru a restauraci U Fleků vychází z dotazníkového šetření a subjektivní znalosti zkoumaného podniku. Pro posílení podnikové kultury a identifikaci zaměstnanců s podnikem, lze navrhnout několik změn. Tyto návrhy by mohly pozitivně ovlivnit fungování podniku jako celku. Vedení by se tedy mohlo zaměřit zejména na:

- zlepšení komunikace v podniku na všech úrovních (například prostřednictvím nějakého vnitřního informačního systému, který zaručí aktuálnost informací),
- zrychlení komunikace a zajištění aktuálnosti informací pro všechny zaměstnance,
- určení cílů a strategií a jejich sepsání do veřejně přístupného dokumentu,

- zlepšení informovanosti zaměstnanců o cílech a strategiích,
- motivační systém,
- posílení vztahů prostřednictvím společných akcí (např. pomocí teambuildingu), které pomohou utužovat kolektiv a týmového ducha,
- naslouchání svým zaměstnancům a zabývání se jejich návrhy, zlepšeními, myšlenkami a připomínkami.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo popsat teoretické poznatky v oblasti podnikové kultury, analyzovat a zhodnotit současný stav podnikové kultury ve zkoumaném podniku - Pivovaru a restauraci U Fleků v Praze a na základě této analýzy v případě potřeby navrhnout zlepšení pro rozvoj podnikové kultury.

První část práce shrnuje poznatky ze studia odborné literatury zaměřené na podnikovou kulturu – její definici, prvky, strukturu, sílu, typologii, diagnostiku a změnu. Následuje charakteristika zkoumaného podniku – Pivovaru a restaurace U Fleků. Další kapitolou je vyhodnocení dotazníkového šetření, na které navazuje celkové shrnutí podnikové kultury a návrhy na změny.

Podle typologie Charlese Handyho se podniková kultura zkoumaného podniku nejvíce podobá typu *„kultura moci“*. Podle typologie jiného autora – Fonse Trompenaarsee – se kultura podniku nejvíce přibližuje typu *„rodina“*. Podniková kultura v Pivovaru a restauraci U Fleků není příliš silná a tak se návrhy na změny zabývají problémy, které sílu kultury determinují. Doporučení se tedy týkají zlepšení a zrychlení komunikace v podniku, sepsání cílů a strategií do veřejně přístupného dokumentu a seznámení zaměstnanců s nimi, zlepšení motivačního systému, posilování vztahů v podniku a naslouchání zaměstnancům.

Závěrem lze konstatovat, že práce by mohla být pro Pivovar a restauraci U Fleků přínosná a v praxi použitelná. Přináší podniku celkem nezaujatý pohled na současný stav podnikové kultury a mohla by tak být podnětem k zamyšlení se nad doporučenými změnami. Pokud by se vedení rozhodlo pro jejich aplikaci, lze analýzu po určité době opakovat a zjistit tak jejich úspěšnost.

7 Summary

The aim of this thesis was to describe the theoretical knowledges in the field of corporate culture , analyze and evaluate the current status of the corporate culture at the company –Pivovar a restaurace U Fleků in Prague and on the basis of this analysis , if necessary, suggest improvements for the development of the corporate culture.

The first part summarizes knowledgesfromvocational literature - its definition, elements, structure , strength, typology, diagnosis and change. Next part is characteristic of the comapny. Next chapter evaluate the survey , which is followed by recapitulation of the corporate culture and proposal to changes.

This thesis could be useful and applicable in practice. It brings unbiased view on the current status of corporate culture and could it be an incentive to reflect on the recommended changes. If the management decided for their application, the analysis can be repeated over time to determine how their success .

Keywords

corporate culture, questionnaire survey, proposal to changes

8 Seznam použitých zdrojů

Adamíková, K. (2012). *Provoz a řízení Pivovaru a restaurace U Fleků v Praze* (Nepublikovaná bakalářská práce). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, České Budějovice, Česká republika.

Bedrnová, E., Franková, E., Hubinková, Z., Kammel, A., Nový, I., & Pavlica, K. (2004). *Psychologie a sociologie řízení (2. rozšířené vydání).* Praha: Management Press.

Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Brno: Computer Press.

Horáková, I., Stejskalová, D., & Škapová, H. (2000). *Strategie firemní komunikace.* Praha: Management Press.

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada Publishing.

Lukášová, R., Nový, I., Franková, E., Sedláčková, H., Surynek, A., & Šimberová, I. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* Praha: Grada Publishing.

Nový, I., Surynek, A., Kašparová, E., & Šindelářová, H. (2007). *Sociologie pro ekonomy a manažery (2., přepracované a rozšířené vydání).* Praha: Grada Publishing.

Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* Praha: Grada Publishing.

Rolínek, L., Bednářová, D., Kaláb, D., Maleček, M., Parmová, D., Rotman, A., a další. (2003). *Teorie a praxe managementu.* České Budějovice: ZF JU.

Schein, E. H. (1999). *Corporate culture: Survival Guide.* San Francisco: Jossey-Bass.

Veber, J., Fotr, J., Kotoučová, J., Malý, M., Mládková, L., Nový, I., et al.. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press.

Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita.* Praha: Grada Publishing.

9 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky:

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně
Obrázek 2: Scheinův model podnikové kultury
Obrázek 3: Typologie Charlese Handyho
Obrázek 4: Typologie organizační kultury podle Trompenaarse
Obrázek 5: Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho
Obrázek 6: Fáze životního cyklu organizace podle L. M. Millera
Obrázek 7: Model „krychle 2S“ Goffeho a Jonese
Obrázek 8: Typologie podnikové kultury dle Deala a Kennedyho

Tabulky:

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců
Tabulka 2: Pohlaví respondentů
Tabulka 3: Věk respondentů
Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
Tabulka 5: Délka pracovního poměru
Tabulka 6: Pracovní pozice respondentů
Tabulka 7: Kdo řeší problémy
Tabulka 8: Vliv atmosféry

Grafy:

Graf 1: Věk respondentů
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
Graf 3: Délka pracovního poměru
Graf 4: Znalost strategií a cílů podniku
Graf 5: Nejčastěji využívané způsoby komunikace
Graf 6: Vztahy s vedoucími pracovníky
Graf 7: Vztahy se spolupracovníky
Graf 8: Aktivity v podniku
Graf 9: Pracovní atmosféra
Graf 10: Spokojenost s vykonávanou prací

Graf 11: Firemní výhody
Graf 12: Co zaměstnance nejvíce motivuje
Graf 13: Vlastní nápady a zlepšení zaměstnanců
Graf 14: Uznávané hodnoty

10 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 1: Dotazník

Vážený respondente,

dovoluji si Vás poprosit o vyplnění následujícího dotazníku. Veškeré údaje jsou anonymní a budou použity pro studijní účely v diplomové práci s názvem „Podniková kultura ve vybraném podniku“.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

Bc. Kateřina Adamíková

Studentka Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity

---

1) Jak jste spokojen/a s pozicí, kterou v podniku vykonáváte?
   a. spokojen/a
   b. spíše spokojen/a
   c. spíše nespokojen/a
   d. nespokojen/a

2) Znáte strategii a cíle podniku, ve kterém pracujete?
   a. ano, znám
   b. ne, neznám

3) Jaký prostředek komunikace je v podniku nejčastěji využíván? *(lze označit více možností)*
   a. email, internet
   b. nástěnka
   c. ústní komunikace
   d. telefon
   e. jiné……

4) Existují při této komunikaci nějaké problémy? *(Pokud ne, přejděte na otázku č. 6)*
   a. ano
   b. ne

5) Kde se tyto problémy vyskytují?
   a. v komunikaci s vedením
   b. v komunikaci mezi vedoucím a pracovníkem
   c. v komunikaci mezi pracovníky
   d. jinde……

6) Jaká je podle Vás pracovní atmosféra v podniku?
   a. přátelská
   b. konkurenční
   c. stresující
   d. neutrální

7) Jak ovlivňuje atmosféra v podniku Vaši práci?
   a. ovlivňuje ji pozitivně
   b. ovlivňuje ji negativně
   c. neovlivňuje ji

8) Když v podniku vyvstane problém, kdo rozhodne o jeho řešení?
   a. vedení podniku
   b. vedoucí oddělení, kterého se problém týká
   c. zaměstnanci se dohodnou
   d. jiné…….

9) Můžete přijít s vlastními nápady nebo zlepšeními?
   a. Ano
   b. Ne

10) Co vás nejvíce motivuje? *(lze označit více možností)*
   a. finanční ohodnocení
   b. veřejné ohodnocení, pochvala
   c. možný kariérní růst
   d. dobrý vztah s kolegy
   e. vyšší zodpovědnost
   f. možnost podílet se na rozhodování
   g. firemní výhody (různá připojištění, podnikové půjčky, příspěvek na stravování…)
   h. jiné…….

11) Jaké firemní výhody vám podnik poskytuje? *(lze označit více možností)*
   a. důchodové připojištění
   b. životní připojištění
   c. podnikové půjčky
   d. příspěvek na stravování
   e. služební automobil
   f. služební mobilní telefon
   g. školení a kurzy
   h. delší dovolená
   i. poukázky na sport, rekreaci
   j. žádné
   k. jiné……

12) Jak byste ohodnotili svůj vztah s vedoucími pracovníky?
   a. přátelský
   b. nepřátelský
   c. neutrální (pouze pracovní)

13) Jak byste ohodnotili svůj vztah se spolupracovníky?
   a. přátelský
   b. nepřátelský
   c. neutrální (pouze pracovní)

14) Dochází v podniku k mimopracovním setkáním?
   a. ano
   b. ne

15) Jsou v podniku provozovány některé z těchto aktivit? *(lze označit více možností)*
   a. oslavy narozenin, svátků
   b. vánoční večírky
   c. teambuildingové akce
   d. jiné……

16) Uznává podnik nějaké z uvedených hodnot? *(lze označit více možností)*
   a. spokojenost zákazníků
   b. spokojenost zaměstnanců
   c. vysoká kvalita výrobků a služeb
   d. dobré pracovní prostředí
   e. ohleduplnost vůči životnímu prostředí
   f. jiné…….

17) Co by se podle Vás dalo v podniku zlepšit?

……
……
……
……

18) Pohlaví
    a. žena
    b. muž

19) Věk
    a. méně než 20 let
    b. 20 – 30 let
    c. 30 – 40 let
    d. 40 – 50 let
    e. 50 – 60 let
    f. 60 a více let

20) Nejvyšší dosažené vzdělání
    a. základní
    b. střední bez maturity (vyučen/a)
    c. střední s maturitou
    d. vyšší odborné
    e. vysokoškolské

21) Jak dlouho pracujete v podniku?
    a. méně než 1 rok
    b. 1 – 3 roky
    c. 3 – 5 let
    d. 5 – 10 let
    e. více než 10 let

22) Na jaké pozici v podniku pracujete?
    ……..