

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Iuliia Grapenjuková

Diagnostika firemní kultury v organizaci

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

Ph.Dr. Eduard Entler Csc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Iuliia Grapenjuková

Diagnostics of the corporate culture in the organization

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ph.Dr. Eduard Entler Csc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Děkuji panu Ph.Dr. Eduardu Entleru Csc. za veškeré poskytnuté rady a trpělivost v průběhu psaní této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce je věnována problematice firemní kultury. Budování silné firemní kultury v současné době je nezbytným prvkem práce každé firmy. Velká konkurence nutí společnosti se odlišit od substitučních firem na trhu a stále upozorňuje na význam lidského kapitálu firmy. Hlavním cílem práce je analyzovat firemní kulturu společnosti VTB Pojišťovna, která působí na ruském trhu. Pro dosažení cíle bude provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci vybrané společnosti. Dalším krokem je na základě zjištění slabých stránek ve firemní kultuře definovat některá doporučení, která by vedla ke zlepšení současné situace.

Klíčová slova

Adaptace, firemní kultura, hodnoty, logotyp, mise, motivace, mýty, slogany, symboly, tradice, vize, VTB Pojišťovna, zaměstnanci.

Annotation

Bachelor thesis is devoted to the problems of the corporate culture. Presently the building of a strong corporate culture is an essential element of the work of each company. The hyper-competition forces companies to distinguish themselves from the substitution of the competitors and still draws attention to the importance of human capital in company. The main objective is to analyze the corporate culture of VTB Insurance Company, which operates in the Russian market. To achieve the objective will be carried out a survey with employees of the selected companies. The next step is based on the finding of the the weaknesses in the corporate culture to define some recommendations that would improve the current situation.

Keywords

Adaptation, corporate culture, values, logotype, mission, motivation, myths, slogans, symbols, traditions, visions, VTB Insurance Company, employees.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 FIREMNÍ KULTURA	9
1.1 Pojem firemní kultura	9
1.2 Význam a vývoj firemní kultury.....	14
1.3 Typologie firemní kultury.....	16
2 VLIV KULTURY NA RŮZNÉ FIREMNÍ PROCESY	21
3 DIAGNOSTIKA ORGANIZAČNÍ KULTURY	27
3.1 Změny firemní kultury.....	27
3.2 Diagnostika firemní kultury.....	30
3.3 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	35
PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 VÝZKUMNÁ METODIKA	36
5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	38
6 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY	40
6.1 dotazníkové šetření	40
7 VÝSLEDKY DOTAZOVÁNÍ A DEFINOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI	55
8 NÁVRH OPATŘENÍ	58
8.1 SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	60
ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63
SEZNAM ZKRATEK	65
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	66
SEZNAM PŘÍLOH	I

ÚVOD

S vývojem celé společnosti, nových způsobů a metod řízení, moderních směrů managementu a organizace týmu roste význam firemní kultury. Nyní již nestačí vyrábět kvalitní výrobky. Moderní společnosti jsou orientované na vytváření silné firemní kultury, která je bude odlišovat od konkurence, posilovat reputaci na trhu a zvyšovat loajalitu zákazníků.

Každá firma, stejně jako i člověk, má svou kulturu. Kultura se skládá ze symbolů organizace, z chování zaměstnanců a top manažerů, tradic, firemního oblečení, základních hodnot pracovníků, záměrů firmy, atd. Proto velmi důležitým krokem je analyzovat tyto prvky a neustále zdokonalovat firemní styl, image, kulturu a realizovat změny ve strategii v případě nutnosti.

Mnoho odborníků se věnuje problematice firemní kultury. Existuje celá řada způsobů diagnostiky firemní kultury a každý z nich má své silné a slabé stránky.

Hlavním cílem bakalářské práce je provést analýzu firemní kultury v konkrétní zvolené firmě prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazování se skládá z patnácti otázek. Pro zpracování této bakalářské práce byla zvolena společnost VTB. To je jedna z největších pojišťoven působících na území Ruské federace.

Práce bude klasicky rozdělena na dvě části. První teoretická část bude věnována popisu významu firemní kultury, jejích základních prvků a způsobů analýzy. První kapitola teoretické části obsahuje popis základních pojmů, týkajících se problematiky firemní kultury, a jejích důležitých prvků, jako jsou tradice, mýty, rituály, slogany, legendy apod.

Druhá kapitola popisuje vývoj firemní kultury od jejího vzniku do současného stavu. Další kapitoly se zaměřují na rozbor typů firemní kultury, jejího významu a její vliv na chod celé společnosti (vliv na různé procesy v podniku). Aplikační část je zaměřena na rozbor firemní kultury společnosti VTB, působící jako pojišťovna. Bez ohledu na globální působení vybraného podniku je v práci analyzována pobočka společnosti, nacházející se ve městě Petrohrad.

Pro zpracování bakalářské práce byly zvoleny metody, jako **literární rešerše, dotazníkové šetření a analýza.**

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

1.1 POJEM FIREMNÍ KULTURA

Nové podmínky hospodaření, dynamika vnějšího prostředí, zvyšování úrovně vzdělanosti personálu a občanské vyspělosti zaměstnanců, změna motivace – to všechno přispělo k rozvoji organizační kultury a vyžádalo si od managementu provést revizi tradičních teorií řízení a na nich založených způsobech regulace pracovního chování a motivace.

Změnil se postoj řízení k firemní kultuře, které ji začalo aktivně používat pro posílení konkurenceschopnosti, výrobní efektivity a správy.

Kultura se produkuje a mění lidskou činností. Lidé jsou nositeli firemní kultury. Nicméně v podnicích s již ustálenou firemní kulturou lze pozorovat její oddělování od lidí. Kultura se stává spíše součástí korporace ovlivňující chování zaměstnanců.

Pojem firemní kultura se začal používat v praxi koncem 70. let. Koncepce firemní kultury byla vypracována ještě začátkem 80. let 20. století v USA a byla ovlivněna uskutečněnými výzkumy v oblasti chování jednotlivců, strategického řízení a organizační teorie.¹ Předpokládá se, že je to spojeno s úspěchem japonské koncepce organizace společensko-ekonomického života, založeného na tradicích japonského společenství.

Organizace firemní kultury záleží na vnějších a vnitřních faktorech rozvoje firmy. Může probíhat buď spontánně, nebo cíleně. Na firemní kulturu má vliv sociální a obchodní prostředí, národní, státní a etnické faktory.

Existuje více přístupů k vymezení kritérií, sloužících k charakteristice a vymezení kultury na makro a mikroúrovni.

F. Harris a R. Moran nabízejí deset charakteristik pro vymezení firemní kultury:²

¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 131

² MORAN, R.T., HARRIS, P.R., MORAN, S.V. *Managing Cultural Differences. Global Leadership*

- uvědomění sebe sama a svého místa ve firmě (jsou kultury, které kladně hodnotí schopnost zaměstnanců skrývat svou vnitřní náladu, jiné naopak podporují jejich vnější projevy; v některých případech nezávislost a tvořivost se projevují prostřednictvím spolupráce, jindy přes individualismus);
- komunikační systém a dorozumívací jazyk (použití ústní, písemné, neverbální komunikace, žargonu, zkratek se liší v závislosti na příslušnosti podle odvětví, funkce a území);
- výhled, oblečení a prezentace v práci (rozdíly mezi uniformami a pracovními oděvy, obchodními styly, čistotností, líčením, účesy apod., potvrzují přítomnost množství mikrokultur);
- jak se lidé stravují, zvyky a tradice v této oblasti (organizace stravování zaměstnanců; lidé si berou svačinu do práce nebo navštěvují restaurace uvnitř či mimo firmu; dotování stravování, zda zaměstnanci různých úrovní se stravují společně nebo zvlášť apod.);
- uvědomování si času, vztah k času a jeho použití (míra přesnosti zaměstnanců, dodržování denního řádu a s tím spojené odměňování);
- vztah mezi lidmi (podle věku a pohlaví, statusu a moci, moudrosti a inteligence, zkušeností, hodnosti, náboženství, občanství aj.);
- významnost (soubor postojů ohledně toho, co je dobré a co je špatné) a normy (soubor předpokladů a očekávání vztahující se k určitému způsobu chování) – co lidé považují za významné ve firemním životě (své postavení, vyznání, práci samotnou, apod.) a jak jsou tyto hodnoty zachovány;
- přesvědčení o něčem a vztah nebo přízeň k něčemu (víra ve vedení, úspěch, vlastní síly, vzájemná podpora, etické chování, spravedlnost apod.; vztah ke kolegům, klientům a konkurenci, ke zlu a násilí, agresi, vliv náboženství a morálky apod.);
- proces rozvoje zaměstnance (bezstarostný nebo vědomý vztah k výkonu práce; spoléhání na inteligenci nebo sílu; informování zaměstnanců; přístupy k vysvětlení důvodů aj.);

- pracovní morálka a motivace (vztah k práci a zodpovědnost, čistota pracovního místa; ohodnocení práce a odměňování, samostatná nebo skupinová práce).

Sjednocením výše uvedených charakteristik dostaneme odraz a význam koncepce firemní kultury. Lze vymezit několik základních znaků firemní kultury, umožňující její odlišení:³

- odraz v misi organizace u jejích základních cílů;
- zaměření na řešení osobních problémů či výrobních úkolů firmy;
- oddanost nebo lhostejnost lidí k organizaci;
- pramen a úloha moci;
- styly řízení, způsoby ohodnocování zaměstnanců;
- zaměření na samostatnost, nezávislost nebo podřízenost
- upřednostnění skupinové nebo individuální práce a přijetí rozhodnutí;
- převládání kooperace nebo konkurence, konfrontace a individualizmu;
- sklon k riziku, vázanost plány a pravidly;
- orientace na stabilitu nebo změny.

Firemní kultura je souborem nejdůležitějších prvků, které používají členové firmy. Projevují se v hodnotách a normách, určených firmou, kterým zaměstnanci přizpůsobují své chování.

Procesy firemní kultury

Pod pojetím firemní kultury chápeme systém kolektivně sdílených hodnot, symbolů, postojů, obřadů, vzorců chování členů organizace, které vydržely zkoušku časem.⁴ Kultura přidává jednotvárnost společnému chování lidí, formuje společnou psychologii.

Pod pojetím hodnoty chápeme vlastnosti určitých předmětů, procesů a jevů, emočně přitažlivých pro většinu členů organizace. Podobná emoční přitažlivost zlepšuje jejich účinnost jako vzorů, směrů a pravidel chování. Dále mezi hodnoty patří cíle, charakter

³ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, s. 113

⁴ SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 141

vnitřních vztahů, zaměření chování lidí, výkonnost, inovace, iniciativa, pracovní a profesní etika aj.⁵

Spojením nejdůležitějších hodnot do jednotného systému dostáváme firemní filozofii. Firemní filozofie odráží, jakým způsobem firma vnímá sama sebe, své poslání a své hlavní činnosti. Přípravuje osnovu pro vypracování přístupu k řízení (styl, motivační principy, informační směřování, pořádek při řešení konfliktů), uspořádává činnost zaměstnanců podle společných zásad, usnadňuje zvládnutí požadavků administrace, zakládá společná univerzální pravidla chování.

Obřad – to je událost, která se pravidelně opakuje z důvodu zvláštní příležitosti: pocta veteránům, odchod do důchodu, vítání mladých zaměstnanců.

Rituál – to je soubor událostí (obřadů), které na psychotické úrovni působí na zaměstnance s účelem posílení jejich přízni k firmě, skrývání skutečného významu některých aspektů její činnosti, nácvičku organizačních hodnot a formování žádoucích přesvědčení.⁶ Například ráno u pracovníků mnohých japonských firem začíná zpíváním hymny.

Legendy a mýty odrážejí ve výhodném světle a v zakódované podobě historii firmy, zděděné hodnoty. Obrazy osobností významných pro organizaci ukazují firmu v lepším světle.

Poskytují informace (o nejvyšším řediteli a jeho reakcích na chyby; zda může z obyčejného zaměstnance se stát ředitel apod.), snižují nejistotu, doporučují, učí, zaměřují chování pracovníků ve správném směru, vytvářejí vzory. V mnoha západních firmách existují příběhy vypovídající o spornosti a pilnosti zakladatelů. Podle těchto příběhů právě díky těmto vlastnostem pracovníci zbohatli. Vypovídají také o jejich pečlivém, rodičovském postoji k podřízeným.

Zvyk představuje formu sociální regulace činnosti lidí a jejich vztahů, převzatou z minulosti bez úprav. Normy a styl chování jsou vztahy mezi zaměstnanci a vnějšími subjekty, řídicí činnosti, řešení problémů.

⁵ URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 157

⁶ Tamtéž, s. 158

Slogany jsou stručná hesla, která odrážejí základní cíle a myšlenky. Míse organizace má často podobu sloganu.

Tradice jsou z minulosti převzaté hodnoty, zvyky, obřady, rituály, normy chování členů firmy, uplatňující se v současnosti.⁷ Mají buď pozitivní (přátelský vztah k novým kolegům), nebo negativní (šikanování) povahu.

Mentalita je způsob myšlení zaměstnanců, který je určen tradicemi, hodnotami, úrovní kultury a vědomí členů organizace.

Silná organizační kultura se může vyznačovat různými faktory. Podle názorů některých autorů, firemní kulturu, ve které jsou viditelné a přísně zastávány firemní hodnoty, lze považovat za silnou. Normy chování a práce, hodnoty a jiné prvky by měli být v rámci silné organizační kultury sdíleny mezi všichni členy společnosti.

Pokud top management nebo vedení společnosti usiluje o vybudování silné firemní kultury, musí přesně popsat všechny normy a pravidla chování a hodnoty. To znamená, že prvním kritériem je výstižnost firemní kultury. Tyto hodnoty a normy by měli pochopit a přijmout všichni zaměstnanci.

Soulad mezi firemními hodnoty a hodnoty jednotlivce výrazně posiluje firemní kulturu organizace.

- Mezi hodnoty v organizaci mohou patřit:
- Odpovědnost;
- Individuální přístup ke klientům;
- Týmová práce;
- Příznivá atmosféra v kolektivu;
- Péče o zaměstnanci;
- Ziskovost / vysoká výkonnost;
- Čestnost.

⁷ TOMALOVÁ, E. *Kulturní diplomacie: francouzská zkušenost*. 1. vyd. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2008, s. 10

1.2 VÝZNAM A VÝVOJ FIREMNÍ KULTURY

První práce, ve kterých byl zmíněn pojem “firemní kultury” nebo “tovární kultury”, se objevily na začátku 50. let 20. století. Nicméně otázka povahy a obsahu firemní kultury upoutala pozornost výzkumných pracovníků až na konci 70. let.

Lze vymezit základní etapy vzniku firemní kultury. V roce 1977 Thomas J. Peter jako první analyzoval aspekt symbolického řízení s cílem přilákat pozornost k pojetí koncepce "mainstreamu“ ve firemní teorii.⁸ Pak společně s Robertem Watermanem v roce 1982 ukázal přednosti společnosti, která má silnou firemní kulturu založenou na rozsáhlém seznamu hodnot. To bylo velkým stimulem pro rozvoj oblasti firemní kultury. Po uplynutí jednoho roku Louis R. Pondy a kolektiv autorů představili první systémový přístup k problematice řízení založeného na firemní symbolice. V tomtéž roce Linda Smircich zkoumala, jak systém přijatých koncepcí je přijat a následně rozvíjen ve firmách pomocí symbolistických organizačních procesů, a ukázala, že tyto pojmy charakterizují zobecnění firemní kultury a specifických rysů organizace.

Thomas Sergiovanni a John Corbally v roce 1984 vydali první široce uznávanou kolekci článků věnovaných tématu perspektivy firemní kultury.⁹ Tyto články obsahují fundamentální pojmy firemní kultury a perspektivy řízení založené na symbolismu. Alan Wilkins ve svých pracích ukázal, že je velmi složité změnit prvky firemní kultury, aniž by nebyly narušeny již existující pozitivní aspekty kultury.

Velkou roli při vypracování kritérií hodnocení organizační kultury měly podklady vypracované pomocí asociací. Tyto podklady byly vypracovány v Národním institutu standardů a technologií (National Institute of Standards and Technology) z iniciativy Malcolma Baldrigeho. Vědci John Kotter a James Haskett v roce 1992 prokázali existenci pevné vazby mezi firemní kulturou a ziskovostí. Za hlavní ukazatele kultury považovali důkladnou pozornost ke spotřebitelům, ke všem účastníkům vnitrofiremních procesů, delegování kompetencí a neustálé zdokonalování pracovních procesů.

V každé skupině lidí spojených společnými cíli je vždy vytvořena vlastní koncepce práce bez ohledu na to, zda je korigována ze strany nadřízených. V každé organizaci bez

⁸ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna: klíčové pojmy a termíny*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 15

⁹ Tamtéž, s. 16

ohledu na počet zaměstnanců nebo oblast činnosti existuje charakteristická kultura, i když pod pojmem kultura v tomto případě rozumíme negativní vztahy mezi zaměstnanci nebo nedůvěru. Tudíž lze stanovit, že firemní kultura vzniká vždy v kolektivech lidí pracujících společně.

Výzkumy v oblasti firemní kultury mají poměrně dlouhou historii. Vznik samotného pojmu „kultura“ a jeho podrobnou interpretaci lze datovat 70. lety 20. století.¹⁰ Je to vysvětleno vytvořením nových podmínek hospodaření, dynamičností vývoje, rostoucí nestabilitou vnějšího okolí, vědecko-technickým vývojem, zvýšením vzdělanosti zaměstnanců, změnou preferencí a motivace zaměstnanců.

Lze vymezit tři hlavní školy analýzy firemní kultury, které se liší především způsobem interpretace podstaty a směrem provedení výzkumu.

První škola se zakládá na principech behaviorismu. Představitelé této školy zakládali svůj výzkum na hledání a analýze souvislostí při vytváření společných hodnot, pravidel chování, pojmů mezi zaměstnanci jedné společnosti během činnosti v organizaci.

Druhá škola se zakládala na principech efektivnosti. Zdůrazňovala vliv firemní kultury na efektivnost činnosti organizace.

Třetí škola zakládala svůj výzkum na principech modelování situace. Organizační kultura v tomto případě je samostatným předmětem zkoumání. Zastánci této školy vypracovávají modely fungování firemní kultury, metody hodnocení, provádějí klasifikace firemních kultur apod.

Výzkum zaměřený na firemní kulturu byl proveden ve Spojených státech již v 60. letech 20. století.¹¹ Důvodem pro zvýšení zájmu o tuto oblast byly různé názory na firemní kulturu ze strany západního a japonského modelu řízení. Úspěch japonských společností oproti zhoršujícímu se výsledku činností amerických společností v 70. - 80.¹² letech 20. století byl vysvětlen především zvláštností japonské mentality, národní kultury a tradicí, které byly hlavními předpoklady pro dobrou firemní kulturu, která je

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna: klíčové pojmy a termíny*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 16

¹¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 131

¹² Tamtéž, s. 132

pro Japonce Rozhodně přirozená. Jako příklad můžeme uvést vysoký stupeň subordinace ve vztahu k nadřízenému, loajalitu ke kolegům, upřednostňování zájmů kolektivu a nadřízeného nad vlastními zájmy apod. Ke konci 80. let problém firemní kultury se stává jednou z hlavních řešených problematik v americké a západní evropské společnosti, a to především z důvodu rostoucí popularity a finančního úspěchu konkurenčních firem z Japonska působících v oblasti strojírenství, telekomunikací, informačních technologií apod.

Právě teoretičtí a praktičtí odborníci ze západní Evropy a USA byli prvními z těch, kdo se zajímal o tuto problematiku jako o nemateriální faktor rozvoje a úspěchu organizace na konkurenčním trhu. Kromě objektivních důvodů (změny tržní konjunktury, zpřísnění mezinárodní a domácí konkurence, dostupnost informací, hrozba krizí apod.) byly zkoumány i aspekty spojené se zvýšením spokojenosti zákazníků a zvýšení efektivity práce zaměstnanců v důsledku vytvoření rámce vnitřních pravidel a hodnot, ideologie řízení, motivace zaměstnanců a loajality zaměstnanců ke společnosti.

1.3 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY

Existuje celá řada různých typologií firemní kultury. Jednotlivé autory dělí kulturu podle různých kritérií a z různých pohledů. Tato kapitola se zaměří jen na některé typy firemní kultury, mezi které patří typologie od Charlese Handyho, Gerta Hofstedeho a U. Ouchiho.

Podrobně se podíváme na typologii firemní kultury, kterou vypracoval Charles Handy (1981).

Tato typologie je založena na přerozdělování moci a hodnotové orientace jedince. Na základě těchto kritérií lze vymezit čtyři základní typy firemní kultury:¹³

1. Kultura moci
2. kultura postavení
3. kultura úkolu

¹³ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna: klíčové pojmy a termíny*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 73

4. kultura osobnosti

Kultura orientovaná na moc – to je kultura organizace, v níž hlavní roli má nadřízený, jeho osobní vlastnosti a schopnosti.¹⁴ Zdrojem moci jsou zdroje společnosti, kterými disponuje nadřízený. Tyto organizace mají přísnou hierarchii. Díky tomuto typu struktury firma může okamžitě reagovat na změnu situace, přijímat rychlá rozhodnutí a zajišťovat splnění úkolů. Kultura moci je charakteristická pro nově vzniklé komerční struktury, pro malé organizace rodinného typu, tj. pro většinu mikropodniků a malých podniků.

Kultura orientovaná na postavení je byrokratický styl firemní kultury. Je charakteristická přísným funkčním uspořádáním rolí a specializací jednotlivých úseků v organizaci. Tyto divize jsou koordinovány a řízeny poměrně malou skupinou nadřízených. Tento typ organizace funguje na základě systému pravidel, procesů a standardů činnosti, jejichž dodržování zaručuje efektivnost.¹⁵ Zdrojem moci je určitá divize nebo jedna osoba, která je na vrcholu hierarchické struktury. Organizace s takovou kulturou má největší efektivitu fungování za podmínek stabilního a předvídatelného vnějšího prostředí. V případě náhlých změn vnějšího prostředí a nutnosti okamžité reakce ovšem je tento typ firemní kultury méně efektivní.

Kultura orientovaná na úkol znamená společné zadávání a řešení úkolů a realizaci projektů. V případě projektového managementu zaměstnanci mají větší svobodu při volbě technologií a formě spolupráce. Efektivnost činnosti této organizace je určena vysokou profesionalitou zaměstnanců a kooperací. Společná práce a vytvoření vnitroskupinové kultury je jakýmsi kulturním fenoménem. Zdrojem moci je profesionalita a informační zdroje společnosti. Tato kultura je efektivní, když požadavky trhu jsou hlavním určujícím faktorem v činnosti organizace. Kultura založená na plnění úkolů funguje, když zdroje jsou dostupné pro všechny zaměstnance, kteří je potřebují pro efektivní práci.¹⁶ Kontrola činnosti je vykonávána ze strany nadřízených a jejich hlavním úkolem je přerozdělování úkolů, projektů, zaměstnanců a

¹⁴ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. s. 168

¹⁵ Tamtéž, s. 169

¹⁶ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. s. 168

zdrojů včetně metodik práce. Kulturu založenou na úkolech lze považovat za přechodný stav, protože ve výsledku tato kultura se vždy přemění na kulturu moci nebo kulturu firmy založenou na postavení. Právě dynamičnost a podpora iniciativy zaručuje, že tento typ kultury je nejvíce vhodný pro malé a střední podniky. V důsledku vývoje organizace, která má kulturu založenou na úkolech, je pozorován vývoj kultury ve stylu ad hoc. Hlavním parametrem tohoto stylu je profesionalita a kompetence. Nejvíce kompetentní zaměstnanec má největší práva a moci v organizaci, a tudíž má nejvyšší postavení.

Kultura osobnosti vzniká v případě, že organizace je tvořena tvůrčími osobnostmi. Tato organizace spojuje lidi, kteří neřeší úkoly, ale mohou dosahovat svých vlastních cílů. Příkladem takových organizací mohou být právní kanceláře, advokátní kanceláře, tvůrčí spolky. Moc je založena především na dostupnosti zdrojů a schopnosti společně se domluvit.

Dalším zajímavým přístupem k typologii firemní kultury je systematizace podle U. Ouchiho, který vypracoval koncepci určenou pro velký počet společností. Na konci dospěl k závěru, že existují tři typy nejvíce používaných organizačních kultur: 1) tržní, 2) byrokratická, 3) klanová.¹⁷

Tržní kultura je založena na převaze komerčních vztahů. Management a zaměstnanci firmy působící v tržní struktuře jsou orientováni na rentabilitu. Organizace s tímto typem kultury věnuje větší pozornost problému snížení prostojů a odchylek od plánu. Tyto firmy mohou fungovat úspěšně v dlouhodobém horizontu. Lze předpokládat, že za podmínek poměrně pečlivého vztahu k zaměstnancům je to optimální způsob firemní kultury pro komerční organizace.

Byrokratická kultura je velmi podobná kultuře firmy založené na postavení. Je založena na systému moci, která realizuje svou činnost v podobě pravidel, návodů a procesů. Zdrojem moci je kompetence. Tato kultura je efektivní ve stabilních a dobře předpovědáných situacích. Za podmínek neurčitosti její efektivita je snížena.

Klanová kultura je doplňující formou k předchozím uvedeným typům. Tento typ firemní kultury může existovat uvnitř tržní nebo byrokratické kultury. Klanová kultura

¹⁷ NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 56

v organizaci je většinou ustálená v neformálních organizacích a je formována na základě společného systému hodnot platných pro všechny účastníky procesů. Na rozdíl od pravidel a instrukcí v tomto případě se jedná o poměrně volnou formu přijímání hodnot ve společnosti, nikoliv o povinnost ze strany zaměstnanců. To dovoluje rychle se adaptovat na měnící se prostředí a znamená to i poměrnou svobodu zaměstnanců.

Typologie firemní kultury založená na národnostních charakteristikách je velmi aktuální za podmínek tržní globalizace. Základní kritéria předložil G. Hofstede, který zkoumal zvláštnosti organizační kultury společnosti IBM, jejíž pobočky jsou situovány v různých zemích.

Typologie podle Hofstedeho je založena na pěti proměnných:¹⁸

- 1) Rozpětí moci
- 2) Individualismus / pluralismus
- 3) Maskulinita / femininita
- 4) vysoká míra vyhýbání se nejistotě versus nízká míra vyhýbání se nejistotě
- 5) krátkodobá / dlouhodobá orientace.

Rozpětí moci je stupeň nerovnosti rozdělení moci, která je v dané společnosti považovaná za přípustnou nebo obvyklou.¹⁹ Přitom nízký stupeň nerovnosti charakterizuje poměrnou rovnost ve společnosti a naopak.

Druhá proměnná znamená individualismus neboli stupeň individuality občanů tohoto státu. Vysoký stupeň této proměnné znamená, že jednotlivec je samostatný ve své péči o rodinu a blízké, je zodpovědný za svůj vlastní život a úkony. Nízký stupeň individualismu znamená, že jednotlivec je poměrně závislý na společnosti nebo skupině osob, k níž patří (obvykle se jedná o členy rodiny či organizace). Členové těchto společenských skupin očekávají, že tato skupina je ochrání a bude za ně zodpovědná v případě nepříznivých životních situací. Musí se sami odvděčit tím, že budou loajální

¹⁸ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace: francouzská zkušenost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 33

¹⁹ MÜLLEROVÁ, L. *Podniková kultura: francouzská zkušenost*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, s. 10

k této společenské skupině v průběhu celého života. V případě nízkého stupně individuality se používají zájmena „my“, „nás“.

Třetí proměnná označuje dvě kritéria: maskulinitu a feminitu. Tato kritéria označují vztah jednotlivců k pojmům jako „vysoký stupeň odpovědnosti“, „úspěch a konkurence“, „odolnost vůči stresu“ apod. Tyto pojmy jsou ve většině případů přiřazovány více mužům, než ženám. V případě obecně přijatých genderových stereotypech hovoříme o velkém genderovém rozdílu, tzn. jde o rozdíl v pochopení maskulinity a feminity. V takových společnostech je pravděpodobné, že mužům se budou přiřazovat větší kompetence a odpovědnosti a naopak ženy by se měly spíše pohybovat na asistenčních a pomocných pozicích, nebo rovnou starat se o rodinu.

Čtvrtá proměnná je „snaha eliminovat nejistotu“. Je to míra, s jakou členové dané společnosti nebo národnostní skupiny chtějí zajistit budoucí výsledky a vyvarovat se možného rizika. Jedná se o vztah ke strukturovaným a nestrukturovaným situacím v budoucnu.²⁰ Jistota znamená určení přesných pravidel, struktury procesu, norem chování. V tomto případě lze s velkou pravděpodobností vědět výsledek a mít jistotu. Nestrukturované situace a procesy předpokládají větší nejistotu, tj. větší stres při řešení každodenních procesů a schopnosti lidí odolávat tomuto stresu.

Pátá proměnná znamená orientace na krátkodobé nebo dlouhodobé plánování. Dlouhodobá orientace je charakterizována poměrně dlouhodobými záměry a plány, snahou spořit si do budoucna. Krátkodobá orientace je charakterizována zaměřením na nejbližší časové úseky.

²⁰ MÜLLEROVÁ, L. *Podniková kultura: francouzská zkušenost*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, s. 11

2 VLIV KULTURY NA RŮZNÉ FIREMNÍ PROCESY

Další kapitola je věnována vlivu firemní kultury na všechny procesy v organizaci. Lze jednoznačně konstatovat, že každá firma se skládá z celé řady různorodých procesů, které v celku představují společnost. Firemní kultura ovlivňuje každé oddělení společnosti, každý proces. Kultura následně ovlivňuje i celkovou výkonnost firmy, a proto její význam nelze podceňovat.

V této kapitole největší pozornost je věnována tomu, jaký vliv firemní kultura má na organizační strukturu organizace, na procesy komunikace ve společnosti, na kariérní růst a proces socializace a na procesní management.

Obecně lze zkoumat vliv firemní kultury na činnosti organizace v pěti směrech:²¹

- 1) procesy, které probíhají v organizaci
- 2) struktura organizace
- 3) chování organizace
- 4) konkurenceschopnost
- 5) celkový výsledek činnosti organizace

Tento přístup umožní pochopit a analyzovat celkový vliv firemní kultury na činnosti organizace, a to ve všech oblastech činnosti a života firmy, poskytne komplexní obraz pro pochopení organizace.

Vliv kultury na proces komunikace uvnitř firmy je také výrazný. Komunikaci ve firmě lze rozdělit na vertikální a horizontální, a také na formální a neformální. Horizontální komunikace představuje komunikaci mezi jednotlivými útvary a zaměstnanci společnosti, vertikální – představuje komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými shora dolů nebo v opačném směru. Formální komunikace se projevuje ve firemních dokumentech, příkazech, atd. Neformální komunikace lze vidět ve vztazích mezi pracovníky. Firemní kultura ovlivňuje všechny tyto typy komunikace. Tyto vlivy lze představit v následující tabulce:

²¹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna: klíčové pojmy a termíny*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 23

Tabulka 1: Vliv organizační kultury na proces komunikace

Typy komunikací		Ukazatele a vliv firemní kultury
Vertikální	Shora dolů (zadání, povely, instrukce nadřízených apod.)	Formy kontroly, hierarchie řízení, kultura práce, vztah nadřízený - podřízený, význam postavení ve firmě.
	Směrem zdola nahoru (zpětná vazba o procesech výroby, realizace produkce, návrh doporučení od zaměstnanců apod.)	System zpětné vazby, návrh racionálních doporučení, generování nových idejí.
Horizontální	Mezi jednotlivými divizemi	Kooperace, spolupráce, práce v týmu, dostupnost zdrojů pro všechny divize
	Mezi zaměstnanci	Pravidla chování, požadavky na vnější vzhled zaměstnanců, pracovní etika.
Formální (příkazy a povely, plnění povinností a funkcí a jiné)		Stupeň zásahů řídicích pracovníků do procesů, monitorování procesů ze strany nadřízených, komunikace s podřízenými.
Neformální (osobní vztahy mezi zaměstnanci, neformální komunikace, život zaměstnanců v mimopracovní době)		Specifický jazyk komunikace, stejné hodnoty komunikujících zaměstnanců a stejný způsob vnímání informací. Záruka zpětné vazby.

Zdroj: PERSIKOVA, T. *Mezhkulturnaja kommunikacija i korporativnaja kultura*. Moskva: Litres, 2016, s. 15

Ve výše uvedené tabulce jsou popsány vlivy firemní kultury na různé typy komunikace ve firmě. Firemní kultura v rámci vertikální komunikace výrazně ovlivňuje vztahy mezi podřízené a nadřízené, důležitost postavení osoby v organizaci, zpětnou vazbu, a další složky. V oblasti horizontální komunikace firemní kultura má vliv na týmovou práci, kooperaci mezi zaměstnanci, pravidla chování.

Vliv organizační kultury na proces kariéry a socializace

Mezi procesy lze uvést následující:²²

Proces přijímání rozhodnutí

- Formuje priority kolektivního nebo individuálního rozhodování;
- Snižuje nejistotu během přijímání rozhodnutí: pokud nestačí informace, organizační kultura poskytuje odpověď na otázku, jak se chovat v určitých situacích;
- Hodnotí cíle firmy a jejích zaměstnanců z etické stránky, zejména administrativní postupy, způsoby dosažení korporátních cílů apod.;
- Ovlivňuje vybranou variantu řešení situace nebo problému, protože musí odpovídat hodnotám, cílům organizace a zaměstnancům;
- Eliminuje riziko nesouladu přijatého rozhodnutí a etických norem zaměstnanců, protože jediné platné etické standardy jsou pouze etické standardy firmy;
- Formuje vztah k firmě: pokud zaměstnanec je loajální ke společnosti, v níž pracuje, pak se bude snažit přijímat rozhodnutí v zájmu této organizace, pracovat ve snaze dosáhnout určitých cílů;
- Snižuje potřebu přímé a nepřímé kontroly, nutnosti neustále rozdávat zadání a povely, protože mnohé úkoly vyplývají přímo z organizační struktury a vnitřních pravidel. To znamená, že každý zaměstnanec má větší autonomii v rozhodování;

²² PERSIKOVA, T. *Mezhkulturnaja komunikacija i korporativnaja kultura*. Moskva: Litres, 2016, s. 16-17

- Zlepšuje znalosti pracovníka, zvyšuje kompetenci zaměstnance v oblasti, v níž pracuje;
- Formuje vnitrofiremní morálku, systém pracovní etiky, tedy poskytuje jednoznačné odpovědi na otázky, co je v práci dovoleno a co je zakázáno.

Proces řízení kariéry

- Formuje vztah zaměstnanců ke kariéře;
- Stanoví kritéria pro zvýšení / snížení;
- Formuje vztah k sociálnímu postavení;
- Zabezpečuje možnost kariérního růstu pro pracovní pozice, které jsou stálé a neměnné.

Proces socializace

- Socializace individua pomocí kulturní adaptace.

Vliv organizační kultury na pracovní proces a organizaci pracovních procesů²³

Výrobní proces

- Vztah zaměstnanců k práci, k výsledku jejich činnosti;
- Kultura ve výrobních prostorách (infrastruktura výroby, estetická stránka), teplota vzduchu, škodlivost pracovního a výrobního prostředí;
- Používaná technologie výroby, její aktuálnost, soulad s moderními požadavky, ekonomičnost, stupeň složitosti jejího používání pro nové a stálé zaměstnance, stupeň morálního a skutečného opotřebení apod.;
- Výrobní struktura, kooperace mezi jednotlivými zaměstnanci, divizemi, stupeň specializace zaměstnanců, integrace zaměstnanců do všech procesů na pracovišti apod.;

²³ PERSIKOVA, T. *Mezhkulturnaja kommunikacija i korporativnaja kultura*. Moskva: Litres, 2016, s. 24-29

- Vědecko-technologická základna společnosti, účast na různých technicko - technologických procesech, propojení vědy a výroby.

Pracovní proces

- Pracovní etika a disciplína;
- Kultura organizace pracovního procesu (zajištění pracovních oděvů, speciální stravy pro dělníky nebo zaměstnance, místa pro odpočinek, estetická stránka pracoviště);
- Kvalifikace pracovníků;
- Stupeň automatizace procesů v podnicích;
- Stupeň automatizace na pracovních místech a dostupnost IT technologií pro zaměstnance.

Firemní kultura také může ovlivňovat i firemní chování. Jde nejen o chování jednotlivce uvnitř jedné organizace, ale také i skupinové chování, úroveň motivace, a psychologické klima uvnitř kolektivu.

Vliv organizační kultury na různé ukazatele firemního chování je znázorněn na níže uvedené tabulce.

Vliv organizační struktury na konkurenceschopnost organizace se projevuje v podobě pozitivní image společnosti a vyráběné produkce / poskytované služby u spotřebitelů, obchodních partnerů, společnosti. V případě, že organizační kultura je orientovaná na inovace, pak se zvyšuje pracovní potenciál zaměstnanců, formuje se intelektuální hodnota organizace, což zvyšuje konkurenceschopnost společnosti. Ze všeho uvedeného je zřejmé, že vliv organizační kultury na celkové výsledky činnosti společnosti je tvořen souhrnem výše zmíněných parametrů a faktorů. Procesy, struktury, chování, úroveň konkurenceschopnosti organizace formují celkový výsledek činnosti společnosti. Proto lze konstatovat, že organizační kultura tím či oním způsobem ovlivňuje charakteristiku výsledků.

Tabulka 2: Hlavní ukazatele firemního chování

Hlavní ukazatele firemního chování	Hlavní směr vlivu firemní kultury
Chování jednotlivce v organizaci	Pravidla firemní komunikace (formální a neformální), upřednostňování osobních nebo společných zájmů, vztahy zaměstnanců ve firmě, kolektivismus a individualismus apod.
Motivace	Význam vnitřní nebo vnější motivace, povýšení, odměn aj.
Sociálně-psychologické klima	Psychologické podmínky práce, koncepce práce a postavení, existence a frekvence konfliktů na pracovišti apod.
Skupinové chování	Vztah k nadřízeným, zvláštnosti řízení ve firmě, role a postavení v kolektivu a vztah jiných zaměstnanců k nim, individuální nebo skupinový přístup k přijímání rozhodnutí apod.

Zdroj: PERSIKOVA, T. *Mezhkulturnaja kommunikacija i korporativnaja kultura*. Moskva: Litres, 2016, s. 30-35

3 DIAGNOSTIKA ORGANIZAČNÍ KULTURY

3.1 ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY

Fáze založení a počátečního vývoje

Na začátku životního cyklu se organizace se snaží vyhnout jakýmkoliv formalitám a zaměstnanci mají tvůrčí a podnikatelskou náladu. Nepodporují jakoukoli politiku, nemají strukturu a jsou zpravidla řízeni jedním manažerem – lídrem. Hlavní pohnutkou pro vytvoření kultury je především iniciativa nadřízených.²⁴ Jejich kulturní paradigma je vytvořeno v organizaci teprve v okamžiku, pokud prvotní cíl je splněn.

Společnost se vyvíjí v průběhu určité doby. Během této doby zaměstnanci se vyvíjejí společně s firmou, uvnitř kolektivu se formuje vnitřní kultura, zaměstnanci se stávají součástí organizace. Členové tohoto kolektivu uspokojují své sociální a emoční potřeby v organizaci, mají pocit společného cíle a osobních vztahů.

Závěry o firemní kultuře v tomto bodě jsou zcela zřejmé. Firemní kultura v mladé a rozvíjející organizaci se formuje společně s formováním vztahů v kolektivu. Firemní kultura má velmi silnou vazbu na zakladatele firmy, protože ti jsou v daném okamžiku součástí kolektivu, jsou hlavním motivačním nástrojem pro zaměstnance. Firemní kultura pomáhá zaměstnancům najít vlastní cíl a cestu pro vývoj ve vnějším prostředí. Některé prvky kultury jsou vnímány jako ochrana proti stresu a nejistoty během etapy stanovení a formování organizace.

Firemní kultura mladé a formující se organizace je vnímána jako projev zvláštností této organizace, jako způsob sjednocení členů organizace.²⁵ Firemní kulturu lze označit za psychologický prvek, který pomáhá udržet všechny zaměstnance pohromadě a vyvinout společné hodnoty. Organizace práce ve firmě přispívá k vytvoření vnitřní kultury, která následně určuje vývoj a chování zaměstnanců, a dokonce i způsob výběru zaměstnanců na pracovní pozice.

²⁴ LANG, H. *Management: trendy a teorie*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, s. 136

²⁵ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 109

Pokud organizace funguje poměrně dlouhou dobu, kultura této organizace je formována postupně, s přihlédnutím ke zkušenostem z minulých let.

Fáze růstu firmy

V průběhu vývoje organizace nastává jakési období krize, kdy se tempo růstu snižuje, objemy prodeje a obrat rostou pomalejším tempem, než tomu bylo předtím. Podnikatelé hledají způsoby, jak oživit růst společnosti a její výkonnost. Jedním z možných způsobů je právě orientace na vytvoření vnitrofiremních kulturních předpokladů, orientace na zákazníka, vytvoření manuálů pro zaměstnance, standardizaci procesů.²⁶ Pokud nic z výše zmíněného nebude provedeno, je vysoká pravděpodobnost, že procesy se zpomalí na bod nenávratnosti, tj. nebude možné oživit chod firmy a procesy bez dodatečných vysokých investic.

V případě nečinnosti vlastníka společnosti je vhodné zapojit do procesů zkušeného vedoucího / manažera, který nastaví procesy v organizaci. Pravděpodobně v tomto případě bude nastavena hierarchická kultura, aby zaměstnanci vnímali nového nadřízeného jako autoritu. Nicméně i tato situace může způsobit snížení efektivnosti práce zaměstnanců, zejména proto, že budou postrádat kolektivismus a přátelskou atmosféru v kolektivu. To může vést ke snížení produktivity práce zaměstnanců a jejich demotivaci. Proto nastavená hierarchická struktura by měla být doplněna dodatečnou pozorností ze strany nadřízeného. Pozornost zaměstnanců by se měla otočit ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy, k motivaci prostřednictvím porovnávání této firmy s ostatními na trhu, kontrastu „naší firmy“ a konkurenčních firem. Zaměření na vnitřní podnikovou koncepci a vnímání firmy zaměstnanci pomůže odstranit blízké vztahy mezi zaměstnanci a dospět k vysoké vnitrofiremní motivaci a společnému cíli.

V období růstu se ve společnosti vyvíjí několik subkultur. Proto jedním z nejdůležitějších úkolů manažerů je určení prvků firemní kultury, které musí být změněny. Firemní pravidla a kultura se musí měnit v souvislosti se změnou vnitřního a vnějšího prostředí. Pro firmy v období růstu je též charakteristické, že někteří zaměstnanci jsou povýšeni v práci, mají kariérní růst a mají nové podřízené. V tomto

²⁶ Tamtéž, s. 110

případě je velmi prospěšné, že právě tito zaměstnanci již znají prvky firemní kultury a mohou tyto prvky prosazovat uvnitř vlastní pracovní skupiny nebo týmu, vytvářet novou subkulturu v organizaci. Je též dobré, když tito nadřízení znají organizační kulturu, protože na základě jejích prvků mohou vytvořit vlastní subkulturu v rámci vlastního pracovního týmu.

Problém v této fázi může nastat v okamžiku, když nadřízený předává své kompetence do rukou nového zaměstnance. Stává se to v případě, když ve firmě není osoba vhodná pro řídicí pozici a nikdo ze stálých zaměstnanců není kompetentní vykonávat funkce nadřízeného. Pak na pozici nadřízeného divize nebo oddělení ve firmě může přijít osoba, které není známá vnitřní firemní kultura ani koncepce. Může nastavit vlastní prvky řízení a komunikace v organizaci, které nebudou v souladu s firemní politikou a kulturou. To může vést k demotivaci zaměstnanců, kteří tvoří stálý tým.

Fáze zralosti a možného úpadku organizace

Dlouhodobé úspěšné fungování firmy vede k formování pevně ustálených hodnot a pravidel u zaměstnanců, tudíž k formování velmi silné firemní kultury. Za podmínek stabilního prostředí a podmínek fungování je to velmi silnou stránkou společnosti.

Úspěšná činnost organizace vždy vede k vytvoření divizí, v nichž začíná proces formování subkultur, a v rámci těchto skupin vznikají lídři. Při zvýšení počtu zaměstnanců, zákazníků, sortimentu zboží nebo služeb zakladatel společnosti není již schopný kontrolovat veškeré procesy v organizaci a koordinovat je. V tomto případě v rámci těchto divizí a pracovních týmů se vytváří zvláštní typ kultury. Například v oddělení účetnictví je vhodnější hierarchický typ firemní kultury, v týmu kreativních zaměstnanců kultura ad hoc.²⁷ Nicméně hlavní prvky firemní kultury musí být stejné ve všech divizích organizace.

Fáze zralosti nastává v okamžiku, když společnost je poměrně rozvinutá a není už kapacita pro další rozvoj a rychlý růst. Růst ekonomických a finančních ukazatelů je

²⁷ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 131

v této fázi zpomalen.²⁸ Zralost není vždy spojena s dobou fungování společnosti, její velikostí nebo počtem zaměstnanců. Spíše je charakterizována vzájemnými vztahy mezi produkcí a organizací, prostředím, možnostmi a kapacitami. V tomto případě je nutné měnit firemní kulturu organizace, zejména měnit klíčové kompetence zaměstnanců, kteří po dlouhou dobu přetrvávají na stejné pracovní pozici. Nový ředitel nastaví nová pravidla a inovuje pracovní prostředí.

Občas změna firemní kultury je spojena s tím, že externí manažeři jsou určeni na pozici středního managementu a mají možnost postupné změny myšlení stálého managementu a vedení. Nejčastěji se to stává v případě, když externí manažeři jsou přijati na vedoucí pozici pro skupiny stálých zaměstnanců, mění strukturu těchto skupin, dosahují pracovních výsledků a stávají se lídry díky svým pracovním výsledkům.

Fáze fúze a akvizice v organizaci

Problémy vzájemného působení kultur a subkultur vznikají při procesu fúze a akvizice. V případě akvizice společnost v roli podřízené organizace přejímá kulturu společnosti – vlastníka.²⁹ Nová řídicí struktura mění procesy a pravidla v organizaci. To vede k přerozdělení moci, změně pracovních procesů, k relokaci zaměstnanců a snížení počtu pracovních míst.

3.2 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY

Organizační kultura se odráží ve všech aspektech života společnosti – chování zaměstnanců, formální a neformální komunikaci, standardech řízení, modelech vykonávání práce.

Podle Lukášové organizační kultura je definována jako „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto

²⁸ Tamtéž, s. 132

²⁹ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 135

*sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace.*³⁰

Vzhledem k velkému počtu elementů firemní kultury je třeba provést správnou volbu rozsahu a hloubky vyšetřování.

Diagnostika organizační kultury předpokládá:³¹

- Analýzu hodnotového zaměření řízení;
- Zjištění hodnotových orientací zaměstnanců;
- Zkoumání motivační sféry pracovníků;
- Určení stupně korporační identity;
- Spokojenost s prací;
- Zkoumání norem chování ve firmě.

Pro výzkum kultury firmy specialisté používají jak kvantitativní, tak i kvalitativní metody výzkumu, včetně vlastních vypracovaných metod. Analýza zahrnuje nejen sběr informací, ale i zjištění vztahů mezi získanými daty, analýzu a interpretaci výsledků, doporučení pro budoucí směry činnosti v této oblasti.

*„Cílem kvalitativních výzkumných postupů je získat informace o zkoumaném jevu, odkrýt významy těchto informací a na základě významů porozumět zkoumanému jevu.*³²

K základním kvalitativním metodám diagnostiky mohou patřit následující:

- **Pozorování**
- **Hlubkový rozhovor**
- **Skupinový rozhovor**
- **Analýza dokumentů**
- **Projektivní metody**

„Kvantitativní postupy diagnostiky organizační kultury jsou postupy, které jsou založeny na kvantitativním mapování výskytu určitých znaků. Aby mohly být znaky

³⁰ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s. 65

³¹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. s. 98

³² LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s. 142

(proměnné) kvantitativně mapovány, znamená to, že musí být předem zvoleny a stanoveny. To s sebou nese dva hlavní problémy kvantitativního výzkumu organizační kultury:

1. provést redukci zkoumaného jevu, tj. složitou a mnohodomenzionální realitu redukovat do omezeného počtu proměnných.
2. zvolit, které proměnné vypovídají o obsahu organizační kultury podstatným a relevantním způsobem.“³³

Ke kvantitativním metodám patří následující: pozorování a dotazování.

Pozorování je zaměřeno na typy chování a jejich projevy, které se objevují ve firmě.

Dotazníky lze rozdělit na typologické a profilové. Typologické dotazníky jsou zaměřené na empirické nebo teoretické typologie organizační kultury. Profilové dotazníky používají empiricky ztotožňovaný rozsah organizační kultury.

Obrázek 1: Klasifikace dotazníkových metod k diagnostice organizační kultury



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s.

148

³³ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s. 142

Nástroj pro hodnocení firemní kultury OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) se zakládá na teoretickém modelu CVM Quinna a Rohrbauga. Tato metoda umožňuje stanovit nyní existující typ firemní kultury, a také žádoucí typ kultury pro budoucí rozvoj společnosti. Tato metoda diagnostiky kultury se používá z důvodu následujících silných stránek:³⁴

- Praktická orientace, protože obsahuje klíčové indikátory, které popisují úspěšnou činnost organizace.
- Včasnost. Proces analýzy kultury organizace může být realizován za velmi krátkou dobu a je přizpůsoben časovým možnostem firmy.
- Široké zapojení. Každý zaměstnanec (řadoví pracovníci i top management) společnosti se může připojit k danému procesu.
- Existence kvantitativního a kvalitativního hodnocení.
- Dostupnost. Diagnostiku, respektive analýzu firemní kultury lze uskutečnit vlastními silami, to znamená, že nástroj nevyžaduje pomoc externích specialistů.

Obrázek 2: Příklad položek dotazníku OCAI

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

Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s. 158

³⁴ Tamtéž, s. 157

Nástroj OCAI je určen pro ocenění šesti klíčových měření organizační činnosti:³⁵

1. Nejdůležitější charakteristiky společnosti.
2. Obecný styl vedení.
3. Řízení najatými pracovníky.
4. Podstata firmy.
5. Strategické cíle firmy.
6. Kritéria úspěchu.

Použití této metody diagnostiky dovoluje identifikovat existující firemní kulturu a také definovat kulturu, které společnost chce dosáhnout v budoucnu, aby odpovídala potřebám a požadavkům vnějšího okolí. Nástroj OCAI má formu dotazníku, který se skládá ze dvou částí. První část je zaměřena na definování současné organizační kultury. Druhá část se soustřeďuje na definování žádoucího typu kultury.

Zajímavé jsou také dva přístupy k diagnostice organizační kultury.³⁶

1. Ideografický ("porozumění", "interpretační"), který je založen na využití kvalitativních metod, včetně tradiční analýzy dokumentů organizace, monografického pozorování (výzkumy), hloubkových rozhovorů.
2. Formální (kvantitativní), který se vyznačuje použitím různých standardizovaných dotazníků. Mezi formálními metodami lze uvést:
 - případové studie (dotazníky, rozhovory);
 - metodu analýzy kultury G. Hofstedeho;
 - měření podle metody E. Shaneho;
 - model C. Handyho;
 - model Denisona.

³⁵ CAMERON, K. S., QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. s. 59

³⁶ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. s. 85

3.3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Podniková kultura se stává velmi důležitým prvkem firemního hospodaření. V teoretické části byl rozebrán pojem firemní kultury a její základní prvky, mezi které patří mýty, legendy, tradice, firemní materiály, legendy, rituály a mnoho dalších. Firemní kultura výrazně ovlivňuje podnikové procesy, chování zaměstnanců a top manažerů, cíle a záměry společností, styl řízení, hodnoty jednotlivých členů organizace.

Dále v teoretické části byly popsány různé typy firemní kultury. Typologie Charlese Ouchiho rozděluje kulturu na čtyři základní typy: kulturu moci, postavení, úkolů a osobnosti. Také existují i další možnosti typologie kultury - například tržní, byrokratická, klanová kultura a rozpětí moci.

Druhá kapitola teoretické části byla věnována vlivu firemní kultury na různé podnikové procesy. Byly ukázány důsledky vlivu organizační kultury na proces komunikace ve firmě, proces rozhodování, řízení kariéry, výrobní proces a další. Je zcela jasnou skutečností, že organizační kultura ovlivňuje chod celého podniku a může na něj působit jak pozitivně, tak i negativně.

Poslední kapitola teoretické části byla věnována diagnostice firemní kultury. Není dostačující pochopit význam firemní kultury, je nutné ji analyzovat a přizpůsobovat jednotlivým podmínkám v případě nutnosti. V této kapitole byly popsány základní kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury jako pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů, projektivní metody.

S časem se mění téměř všechny procesy v podniku, mění se personál, hodnoty. Firemní kultura se také mění v procesu vývoje společnosti. V jednotlivých fázích firemního vývoje organizační kultura hraje svou roli a formuje se různými způsoby. Firemní kultura při změnách v podniku a v různých obdobích firemního rozvoje byla také analyzována v teoretické části této bakalářské práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÁ METODIKA

Pro provedení diagnostiky firemní kultury ve vybrané společnosti bylo rozhodnuto provést dotazníkové šetření se zaměstnanci organizace. Úkolem dotazníkového šetření je zjistit stav v následujících oblastech firemní kultury.

- znalost zaměstnanců v otázce firemních cílů;
- znalost pracovníků v otázce mise a vize firmy;
- význam firemní kultury pro zaměstnance zkoumané společnosti;
- zavedený adaptační program v organizaci a spokojenost pracovníků v této oblasti;
- znalosti zaměstnanců o firemních tradicích, rituálech, mýtech;
- znalost firemního stylu, logo, apod.;
- spokojenost zaměstnanců s prováděnými akcemi, soutěžemi, atd.;
- pocit hrdosti zaměstnanců, že pracují v dané společnosti;
- co znamená pro pracovníky pojem „silná firemní kultura“ a jak hodnotí kulturu společnosti VTB;
- sounáležitost osobních hodnot a cílů zaměstnanců s cíli firmy.

Cílovou skupinou dotazníkového šetření jsou zaměstnanci zkoumané společnosti VTB, pracující v různých odděleních. Všichni dotazovaní pracují v rámci jedné pobočky ve městě Petrohrad v Rusku. Věk cílové skupiny je od 18 do 50 let. Do cílové skupiny dotazování spadají zaměstnanci, pracující ve společnosti více než 3 měsíce. Respondenti nebyli rozdělené podle pohlaví, dotazování se zúčastnili jak ženy, tak i muži.

Celkem bylo dotazováno 28 zaměstnanců, s toho odpovědělo 25, ze kterých čtyři pracovníci jsou top manažeři. Dotazování bylo zcela anonymní.

Pro dotazníkové šetření byly stanoveny následující hypotézy:

- **Hypotéza X:** Efektivita vykonané práce a úroveň motivace zaměstnance závisí na vlivu firemní kultury organizace.

- **Hypotéza Y:** Spokojenost většiny dotazovaných zaměstnanců organizace závisí na dobře zavedeném, rozpracovaném a fungujícím adaptačním programu.
- **Hypotéza Z:** Hodnocení firemní kultury jako silné závisí na vědomí existence tradic, rituálů a mýtů ve firmě.

5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Popis společnosti VTB Pojišťovna

Skupina VTB je ruskou finanční skupinou, která je složena z více než dvaceti kreditních a finančních společností, působících ve všech hlavních segmentech finančního trhu. Skupina VTB je postavena na principu strategické holdingové společnosti, která zabezpečuje existenci jednotné strategie rozvoje skupiny společností, jednotné značky, centralizované finanční řízení a řízení rizik, sjednocené systémy řízení.

Skupina VTB má pro ruské banky jedinečnou mezinárodní síť a přispívá k rozvoji mezinárodní spolupráce a propagace ruských firem na světových trzích. V zemích SNS je skupina zastoupena v Arménii, na Ukrajině, v Bělorusku, Kazachstánu, Ázerbájdžánu. V Rakousku, Německu a Francii banky VTB pracují v rámci Evropského holdingu v čele s VTB Bank (Rakousko). Kromě toho skupina má dceřiné banky ve velké Británii, na Kypru, v Srbsku, Gruzii a Angole, ale také jednu pobočku banky VTB v Číně a Indii.

Společnost působí v oblasti pojišťovnictví na trhu od roku 2000 a vždy nabízí svým zákazníkům široký sortiment kvalitních pojišťovacích služeb. Činnost společnosti se zaměřuje na poskytování kvalitní pojistné ochrany firem a ruských občanů. Základní kapitál SRO SK "VTB Pojištění" činí 5,5 miliard rublů. Celkový objem pojistných poplatků na konci roku 2015 činil 49,2 miliard rublů. Počet zaměstnanců je 27 167 lidí.

Mezi zákazníky společnosti jsou společnosti obranného průmyslového komplexu, vodní a letecké dopravy, výrobci dřeva, firmy, působící v oblasti uhelného a chemického průmyslu, energetického strojírenství, stavebnictví, oblasti financí, obchodu, energetiky atd.

Pobočky a prodejní kanceláře VTB Pojišťovny působí ve více než 90 největších městech Ruska.

VTB Pojišťovna vykonává činnost na základě licence, vydané Centrální bankou Ruské federace, a implementuje komplexní pojišťovací služby pro právnické a fyzické osoby, včetně těchto:

- pojištění majetku;

- osobní pojištění;
- pojištění různých druhů občanské a profesní odpovědnosti;
- povinné sociální pojištění života a zdraví vojáků; občanů, kteří jsou povoláni na vojenské akce; řadoví a vedoucí pracovníci orgánů vnitřních záležitostí Ruské federace; Státní požární služby; orgány pro kontrolu drog a psychotropních látek; zaměstnanci institucí a orgánů systému výkonu trestu;
- další druhy pojištění;

VTB Pojišťovna je členem Všeruského svazu pojistitelů, Ruského svazu pojistitelů motorových vozidel, Národního svazu pojistitelů odpovědnosti, Ruské asociace leteckého a kosmického pojištění.

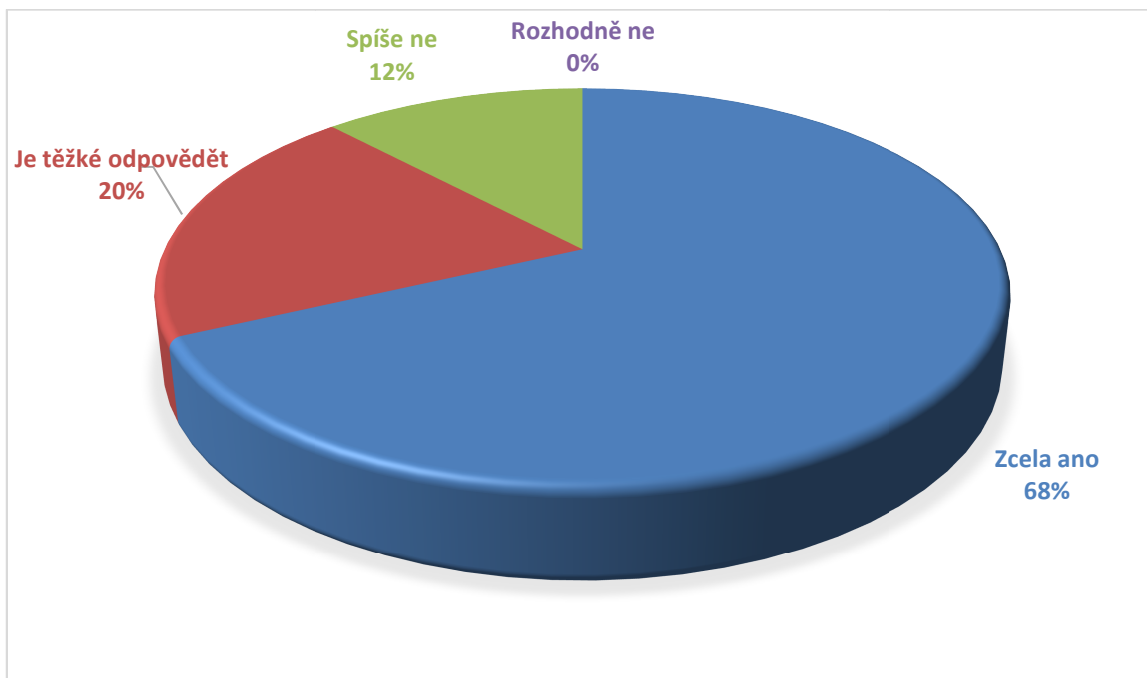
Mezinárodní ratingová agentura Standard & Poor's přidělila "VTB Pojištění" dlouhodobý úvěrový rating a rating finanční síly na úrovni BBB- (ruAAA na národní měřítko), výhled "Stable". Je to nejvyšší hodnocení spolehlivosti mezi pojišťovnami s ruským kapitálem. Ratingová agentura "Expert RA" přidělila "VTB Pojištění" hodnocení spolehlivosti A++ (výjimečně vysoká úroveň spolehlivosti).

Čistý zisk společnosti činí 6,6 miliard rublů. Hlavní činnost společnosti se zaměřuje na poskytování kvalitních a vysoce kvalifikovaných pojišťovacích služeb v oblasti povinného zdravotního pojištění svým zákazníkům. Základní kapitál společnosti VTB Zdravotní pojištění činí více než 210 milionů rublů, což zaručuje vysokou finanční základnu. Slogan společnosti zní následujícím způsobem: „Víra jako styl života“.

6 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY

6.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

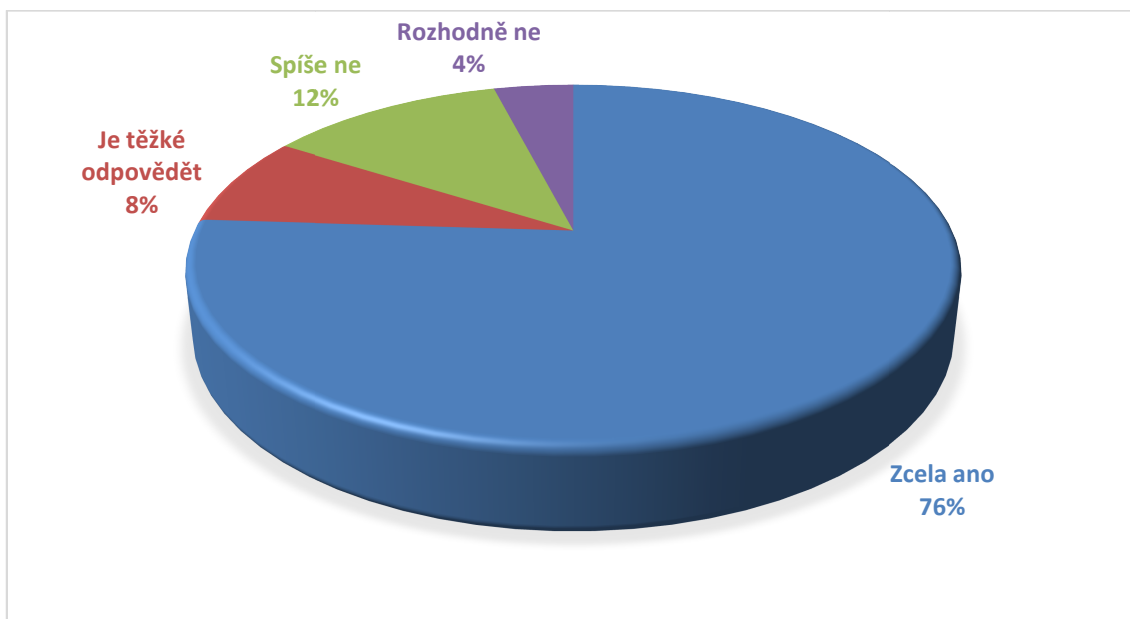
Graf 1: Znalost zaměstnanců v otázkách firemní strategie, cílů, mise a vize



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

První otázka ukazuje, jak dobře pracovníci znají a chápou firemní cíle, misi a vizi. Většina dotazovaných zaměstnanců docela dobře zná misi a vizi, což je určitě dobrým ukazatelem pro společnost, protože mise je jedním ze základních pojmů strategického řízení. Více než 65 % respondentů uvedlo, že jsou si jistí, že znají firemní cíle a záměry. Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že zaměstnanci dobře chápou, k čemu směřuje společnost a jaké jsou její hlavní cíle. 20 % zaměstnanců nevědělo, jak odpovědět na tuto otázku. Dalších 12 % nevědělo, respektive nebyli informováni o firemních cílech, misi a vizi. To lze považovat za negativní faktor pro uvedenou společnost.

Graf 2: Znalost zaměstnanců, co je firemní kultura



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Dalším krokem bylo zjistit, zda zaměstnanci firmy VTB Pojišťovna znají, co je firemní kultura. Je vidět, že většina respondentů uvedla, že uvedený pojem chápou. Jejich počet činil 76 %. Pozitivní odpovědi na druhou otázku dotazníkového šetření umožnily v dotazování zaměstnanců společnosti VTB pokračovat bez jakýchkoliv dodatečných komplikací. Pro 8 % dotazovaných pracovníků bylo těžké odpovědět na tuto otázku. Dalších 12 %, respektive 3 lidé, uvedli, že spíše tuto věc neznají. Jeden člověk vůbec nevěděl, co firemní kultura je.

Graf 3: Důležitost firemní kultury a její vliv na chování zaměstnanců, styl řízení a obsluhy, postavení společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Třetí otázka se vztahuje k firemní kultuře, což dokonale odpovídá zkoumané problematice v rámci této bakalářské práce. Většina dotazovaných zaměstnanců (56 %) věří, že firemní kultura je velmi důležitým prvkem organizace, výrazně ovlivňuje chování zaměstnanců, styl řízení a obsluhy. Je to podle nich soubor tradic, hodnot, společných přístupů, také symbol a vizitka firmy. Je to vyjádření individuality dané společnosti, její odlišnost od ostatních konkurenčních firem. Pro 24 % zaměstnanců je těžké odpovědět na uvedenou otázku. Důvodem může být krátká, teprve zkušební doba práce ve vybrané společnosti nebo to, že pro ně organizační kultura není motivačním faktorem. Je velmi pozitivní skutečností, že žádný z dotazovaných zaměstnanců nepovažuje firemní kulturu za nedůležitý prvek organizace. Kvůli tomu lze předpokládat, že vybraná organizace má projevy firemní kultury, má specifické tradice, orientace, cíle.

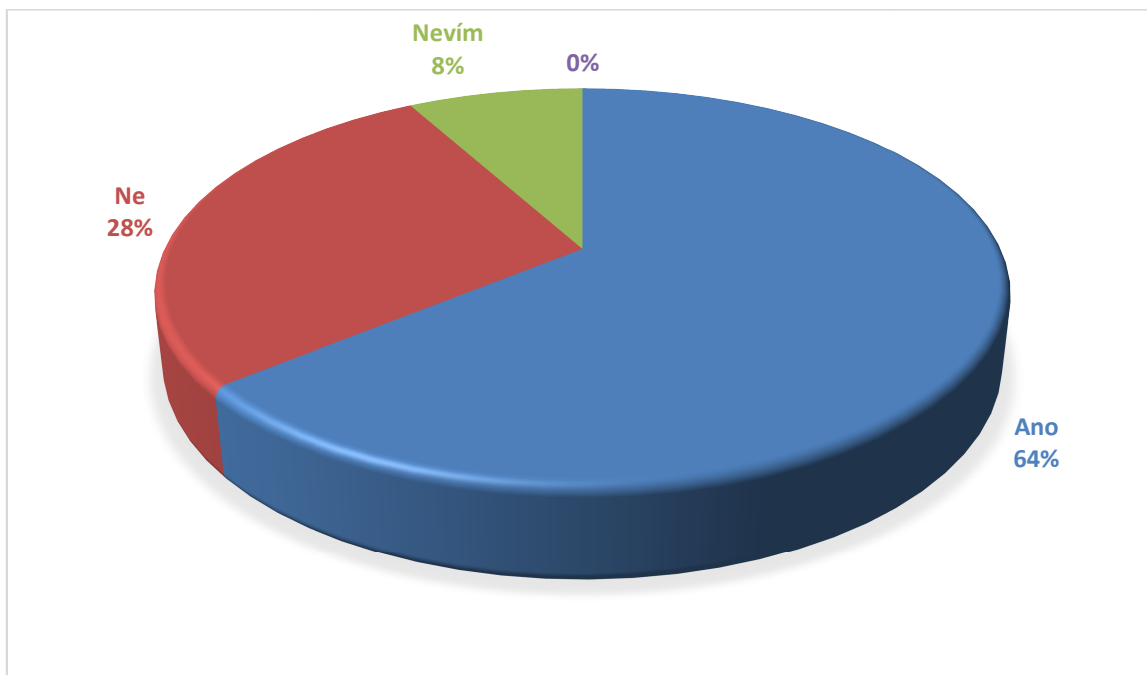
Graf 4: Vliv firemní kultury na motivaci a výkonnost pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Otázky číslo 3 a číslo 4 jsou zaměřeny na potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz dotazníkového šetření. Podle výše uvedeného grafu je patrné, že téměř 70 % respondentů tvrdí, že dobrá firemní kultura slouží jako určitý podnět pro zaměstnance a pozitivně ovlivňuje jejich produktivitu. Tato skutečnost znovu potvrzuje, že kultura firmy ovlivňuje celý chod společnosti. Pouze 16 % dotazovaných pracovníků uvedlo, že firemní kultura spíše nemá vliv na výše uvedené aspekty firemního hospodaření.

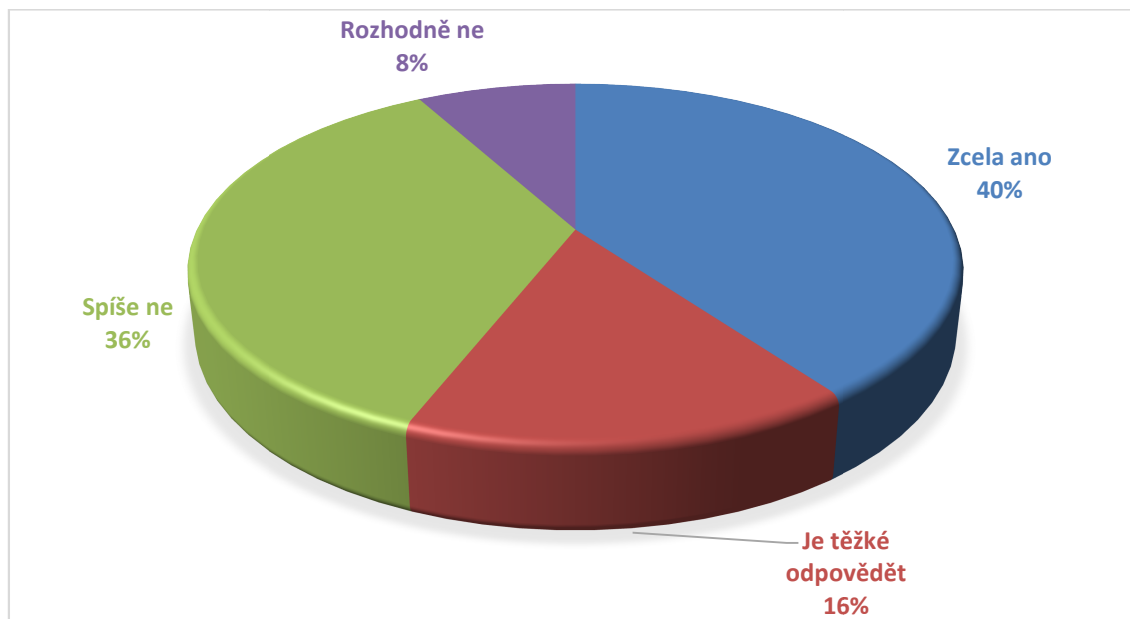
Graf 5: Adaptační program ve firmě VTB Pojišťovna



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Ve společnosti VTB pojišťovna 64 % respondentů mělo adaptační program, což je velmi důležité, protože adaptace je jednou z nejdůležitějších složek systému personálního řízení organizace. 28 % zaměstnanců nemělo žádný adaptační program. Pokud taková podpora není, anebo je zanedbávána, je možné předpokládat, že zaměstnanec bude demotivován, jeho výkon klesne spolu se zájmem o danou pracovní pozici. Zaměstnanec pak může odejít již během zkušební doby. Nevědomost zaměstnanců o existenci adaptačního programu ve firmě, ve které pracují, je zřejmě slabou stránkou. Nicméně lze také předpokládat, že teprve nedávno nastoupili do své pozice nebo měli během adaptační doby nezkušeného mentora, který nechtěl nebo nemohl věnovat tomuto procesu dostatečnou pozornost. Společnost by se měla snažit, aby každý pracovník byl seznámen s jeho osobním adaptačním programem a mentoři byli motivováni, aby nový zaměstnanec úspěšně prošel zkušební dobu. To znamená, že lze zavést motivační programy nebo bonusy pro mentory, školení, atd.

Graf 6: Spokojenost zaměstnanců s adaptačním programem společnosti

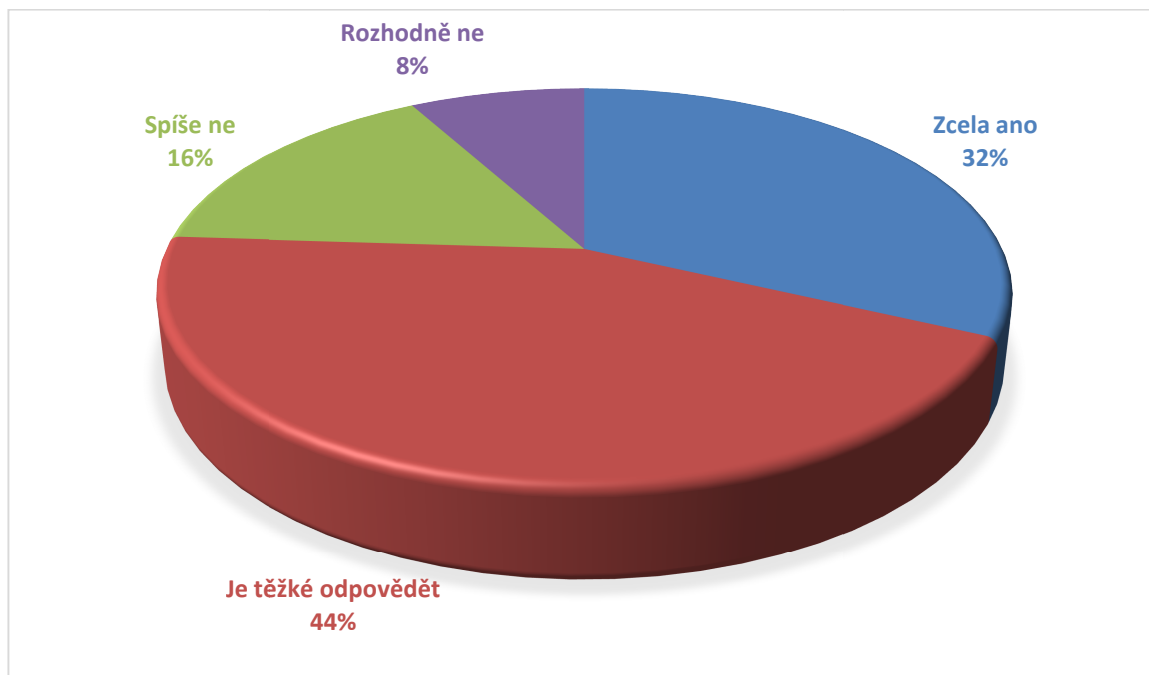


Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Je velmi důležité, aby zaměstnanci společnosti VTB byli spokojeni se zavedeným adaptačním programem. Výsledky, které jsou zobrazené na grafu, nejsou pozitivní. Je vidět, že 36 % respondentů není spokojeno s adaptačním programem firmy (odpověď „spíše ne“). Nespokojenost zaměstnanců následně může vést k nízké úrovni adaptace pracovníků a k vysoké fluktuaci v organizaci. Dalších 8 % dotazovaných pracovníků uvedlo, že jsou zcela nespokojeni s firemním programem adaptace, což je také velmi negativním znamením.

Nicméně 40 % respondentů uvedlo, že jsou s adaptačním programem zkoumané firmy VTB Pojišťovna spokojeni.

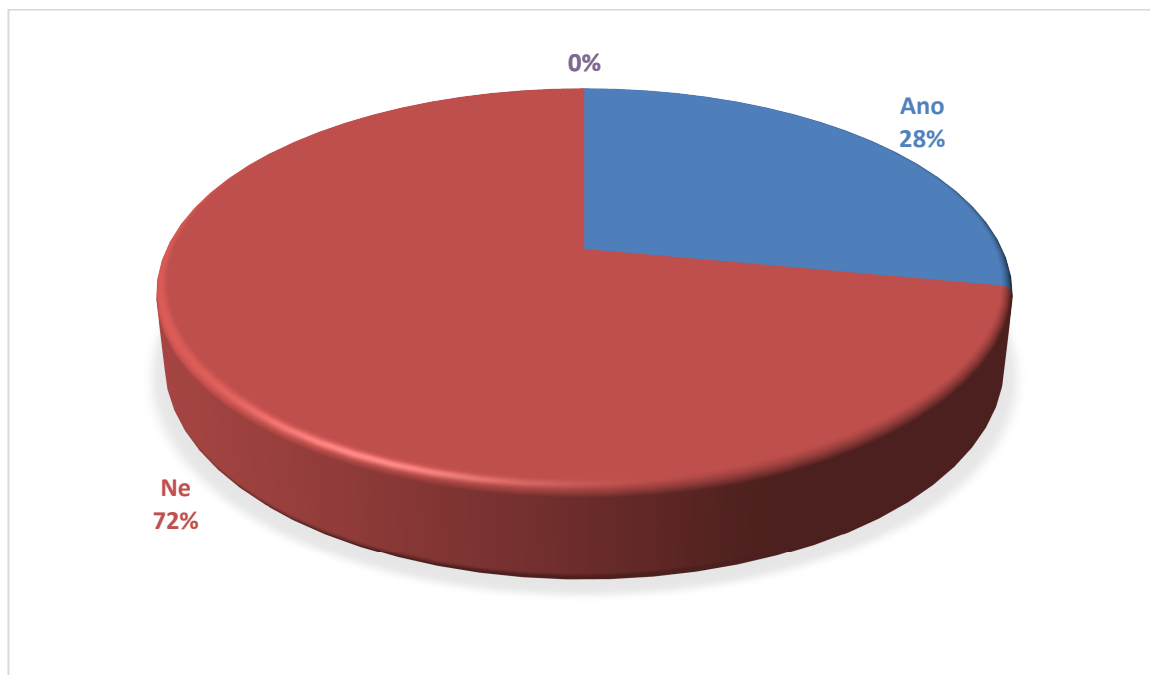
Graf 7: Existence tradic, rituálů a mýtů ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Další otázka je orientována na zjištění existence rituálů a různých tradic ve zkoumané společnosti. Odpovědi na tuto otázku se výrazně lišily. Určité množství zaměstnanců uvedlo, že takové tradice určitě existují, ale na druhé straně téměř stejné množství respondentů uvedlo, že si ničeho takového ve firmě nevšimli. Je velmi zajímavým faktem, že pro téměř 45 % dotazovaných bylo těžké odpovědět na tuto otázku. Tuto skutečnost lze hodnotit jako negativní. Existence vlastních zvyků, tradic, kultury ve společnosti výrazně zvyšuje úroveň loajality zaměstnanců a jejich sounáležitost se společností, ve které pracují. Vzhledem k tomu, že zkoumaná firma má poměrně dlouholetou historii, lze jednoznačně konstatovat, že má určité tradice a zvyky, a proto neznalost této skutečnosti ze strany zaměstnanců lze hodnotit jako slabou, respektive negativní stránku zkoumané společnosti.

Graf 8: Tradice slavit výročí společnosti nebo narozeniny kolegů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Společná oslava narozenin kolegů může být znamením dobré a pozitivní atmosféry ve společnosti. Většina zaměstnanců firmy (více než 70 %) však uvádí, že ve společnosti není zvykem slavit narozeniny kolegů, což svědčí o tom, že ve společnosti zaměstnanci jen málo komunikují v neformální atmosféře. Důvodem mohou být zcela různé faktory. Například ve firmě není dostatek místa pro oslavy, nebo pracovníci mají hodně práce, a proto nemají čas na neformální schůzky. Nebo je také možné, že mají napjaté nebo jiné negativní vztahy mezi sebou, že existuje velká úroveň konkurence mezi pracovníky, atd. Tyto výsledky mohou pomoci určit styl řízení ve společnosti a lépe pochopit firemní kulturu. Tato analýza bude provedena ve druhé části bakalářské práce. Znamená to, že důvodem takového stavu komunikace ve firmě mohou být i příkazy ze strany zaměstnavatele, respektive ze strany top managementu. Lze předpokládat, že takové schůzky nejsou podporovány vedením a jsou z jeho strany vnímány jako chuť odpočívat, tedy nepracovat.

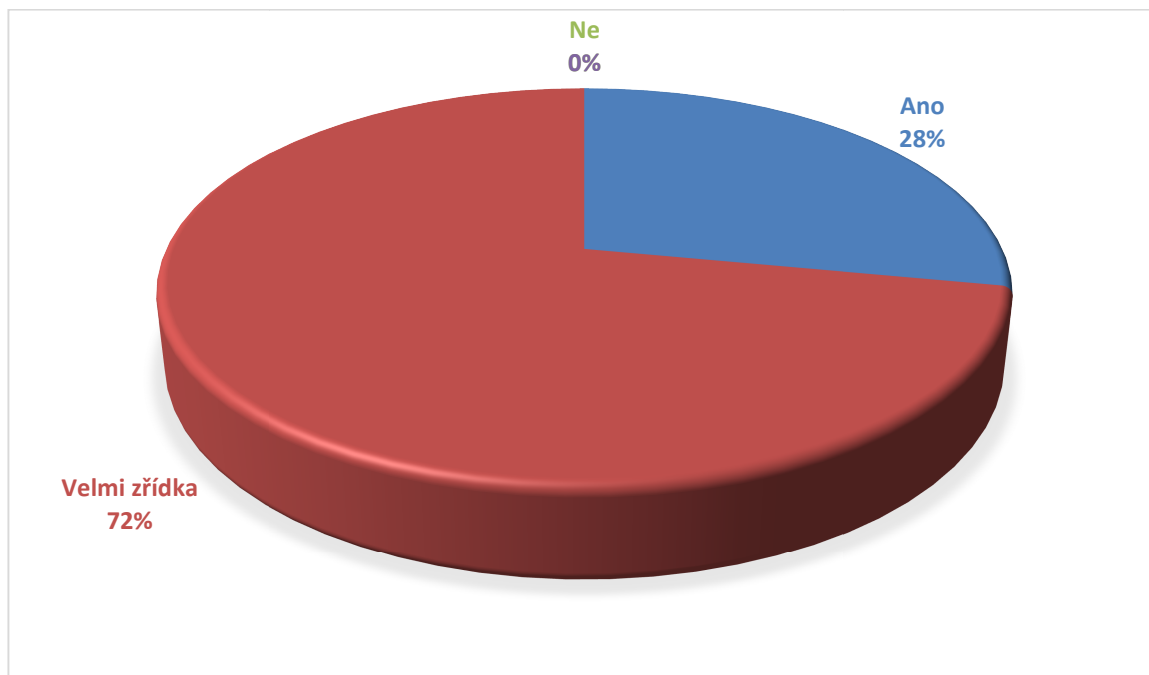
Graf 9: Znalost firemního stylu, logo a jiných symbolů ze strany pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Logotyp (logo) je jedním z nejdůležitějších prvků firemní kultury. Pozitivně lze hodnotit odpovědi respondentů na šestou otázku prvního dotazníku ohledně logotypu a symbolů společnosti. 92 % respondentů je zcela seznámeno s hlavními symboly firmy, což je pozitivní skutečnost. Pro malou část respondentů (8 %) tato otázka byla těžká. To lze odůvodnit tím, že někteří z dotazovaných pracovníků nemají přímý vztah ke společnosti, nebo jsou zaměstnáni ještě velmi krátkou dobu, nebo předpokládají, že nemohou v dostatečné míře pochopit danou otázku a nejsou kompetentní v této oblasti. Téměř každá pojišťovna klade velký důraz na budování pozitivních vztahů se svými klienty. Pro odlišení nebo pro zvýšení povědomí o svých službách pojišťovny nabízejí svým zákazníkům firemní materiály s logotypem společnosti, jako například propisovačky, kalendáře, flash disky, bonbony, apod. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že neznalost firemních hlavních symbolů ze strany zaměstnanců je téměř nemožná. Tento předpoklad potvrzují výsledky dotazování. Žádný ze zaměstnanců neuvedl, že firemní symboly nezná.

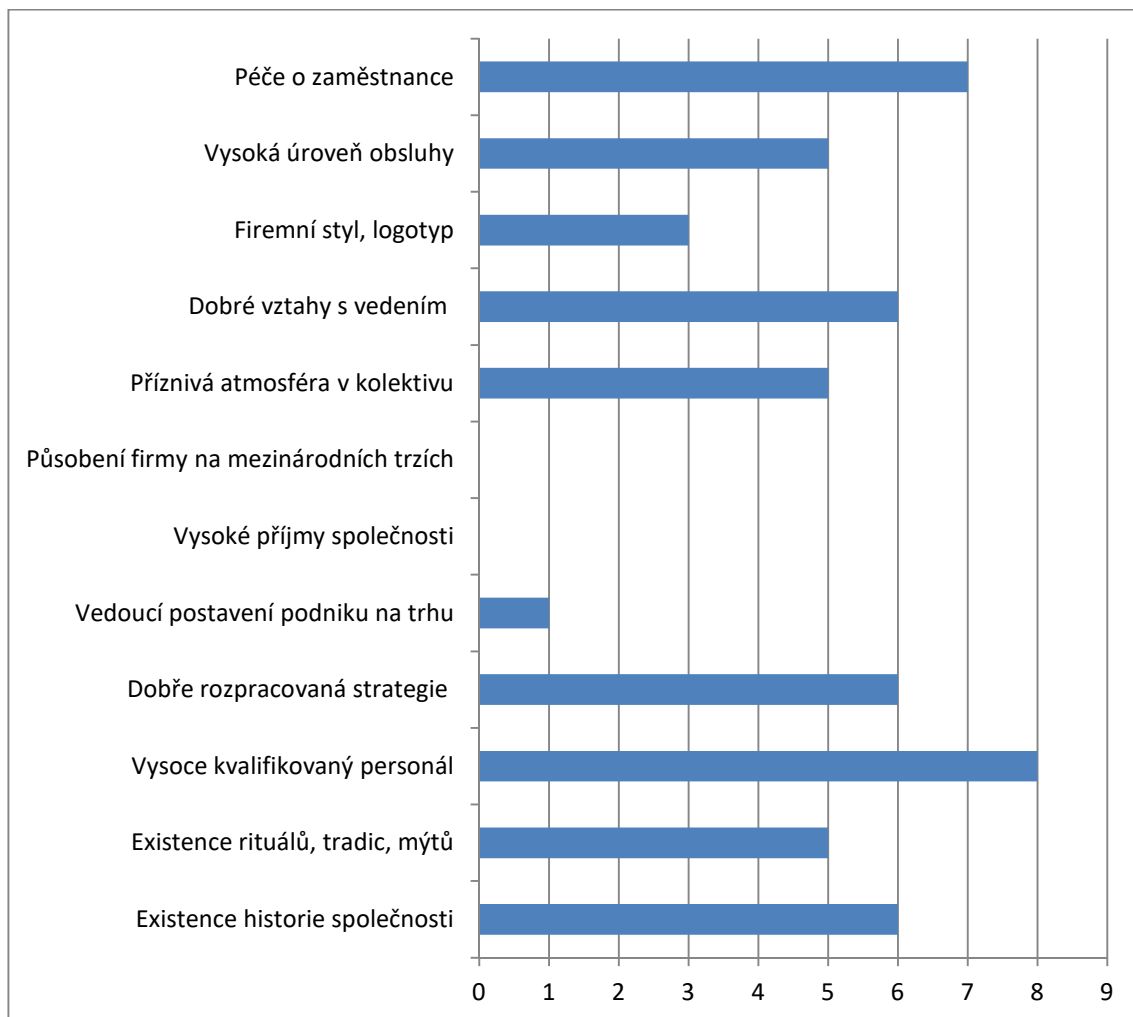
Graf 10: Soutěže a jiné akce ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Plánování a realizace různých akcí a soutěží ve společnosti může sloužit jako velmi dobrá motivace pro pracovníky. Proto další otázka byla zaměřena na zjištění, zda jsou ve zkoumané společnosti prováděny akce takového druhu a zda zaměstnanci jejich četnost považují za dostačující či nikoli. Z výsledků dotazování a výše uvedeného grafu je patrné, že 28 % zaměstnanců odpovědělo, že ve společnosti se provádějí různé soutěže. To znamená, že tito lidé o těchto akcích vědí a zúčastňují se jich. Důležitější je skutečnost, že více než 70 % dotazovaných pracovníků konstatuje, že se soutěže ve firmě konají, ale velmi zřídka. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že zvýšení počtu prováděných akcí a soutěží ve firmě může být dobrým motivačním faktorem a bude vést i k růstu produktivity, respektive výkonu zaměstnanců. Například během soutěže „Zaměstnanec měsíce“ nebo „Zaměstnanec roku“ se pracovníci budou snažit dosáhnout co nejlepších výsledků, prodat co největší počet služeb, atd. V případě, že je tento faktor ve firmě pro zaměstnance opravdu důležitý, je nezbytné mu věnovat dostatečnou pozornost. Dále je možné konstatovat, že chuť a přání zaměstnanců soutěžit a vyhrávat může být znamením vysoké úrovně individualismu ve firmě.

Graf 11: Hlavní prvky silné firemní kultury



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

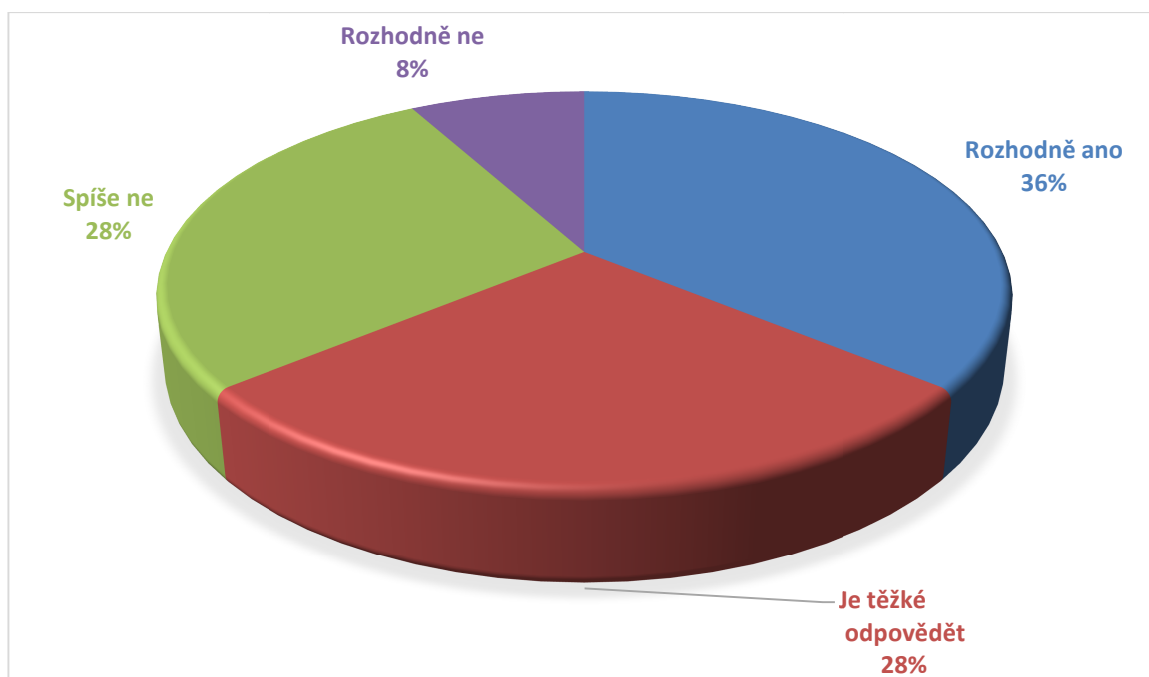
Mezi hlavní prvky, definující silnou firemní kulturu, podle mínění dotazovaných zaměstnanců společnosti VTB, patří

- Vysoce kvalifikovaný personál;
- Péče o zaměstnance;
- Dobré vztahy s vedením, top managementem a v kolektivu;
- Správně definovaná strategie dlouhodobého rozvoje společnosti;
- Dlouhodobá historie firmy.

Také důležitá vysoká úroveň obsluhy ve firmě a existence mýtů, tradic, apod.

Jako méně důležité prvky silné firemní kultury byly označeny firemní styl, postavení společnosti na trhu. Podle mínění respondentů aspekty jako příjmy firmy a její působení na globálním trhu neznamenaají, že kultura firmy je dostatečně silná.

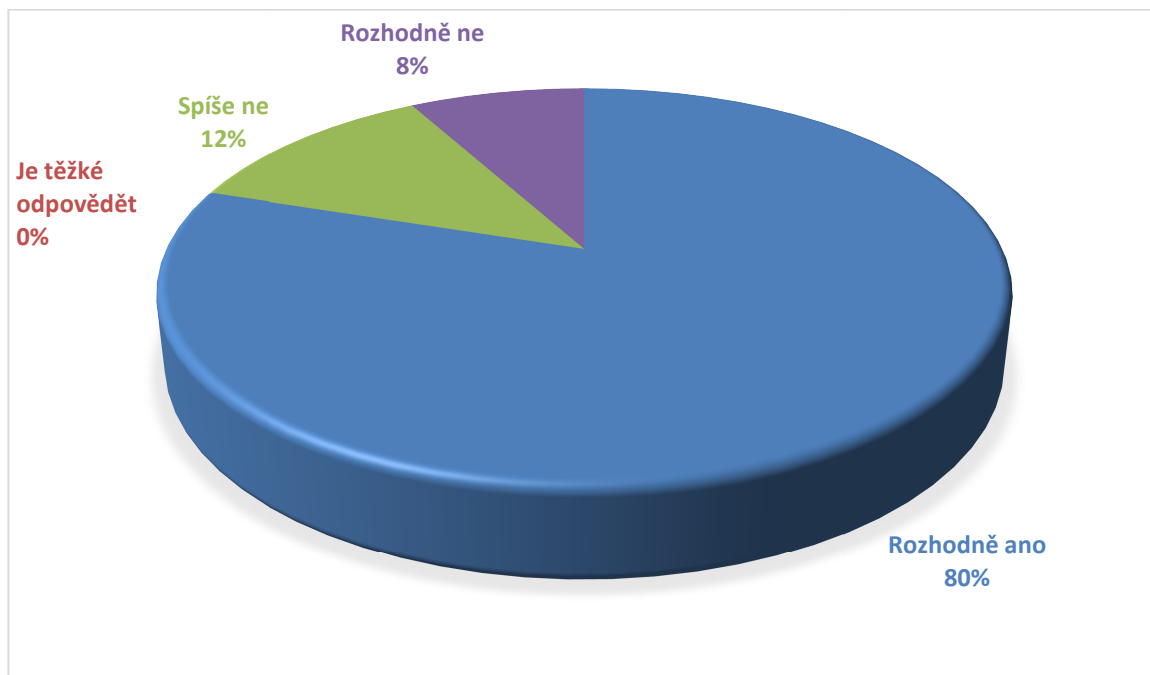
Graf 12. Názor zaměstnanců na firemní kulturu společnosti VTB Pojišťovna



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Silná firemní kultura je zřejmou konkurenční výhodou. Zabezpečuje společnosti lepší postavení na trhu, vyšší loajalitu jak zákazníků, tak i zaměstnanců. Na otázku „Považujete firemní kulturu společnosti, ve které pracujete, za silnou?“ pro téměř 30% zaměstnanců bylo těžké odpovědět. Lze předpokládat, že je pro ně těžké definovat, co je silná firemní kultura a co není. Celkem 36 % respondentů mělo pozitivní odpověď na tuto otázku. Na jedné straně to je pozitivní faktor. Nicméně 36 % dotazovaných pracovníků nesouhlasilo s tvrzením, že firemní kultura společnosti, ve které pracují, je dostatečně silná. To je velmi negativní skutečnost, která výrazně ovlivňuje jak vnitřní, tak i vnější prostředí a komunikaci ve zkoumané společnosti. V případě, že zaměstnanci nejsou spokojeni s firemní kulturou, to může vést k vysoké úrovni fluktuace a ke vzniku nesouladu mezi hodnotami a cíli pracovníků a firmy samotné.

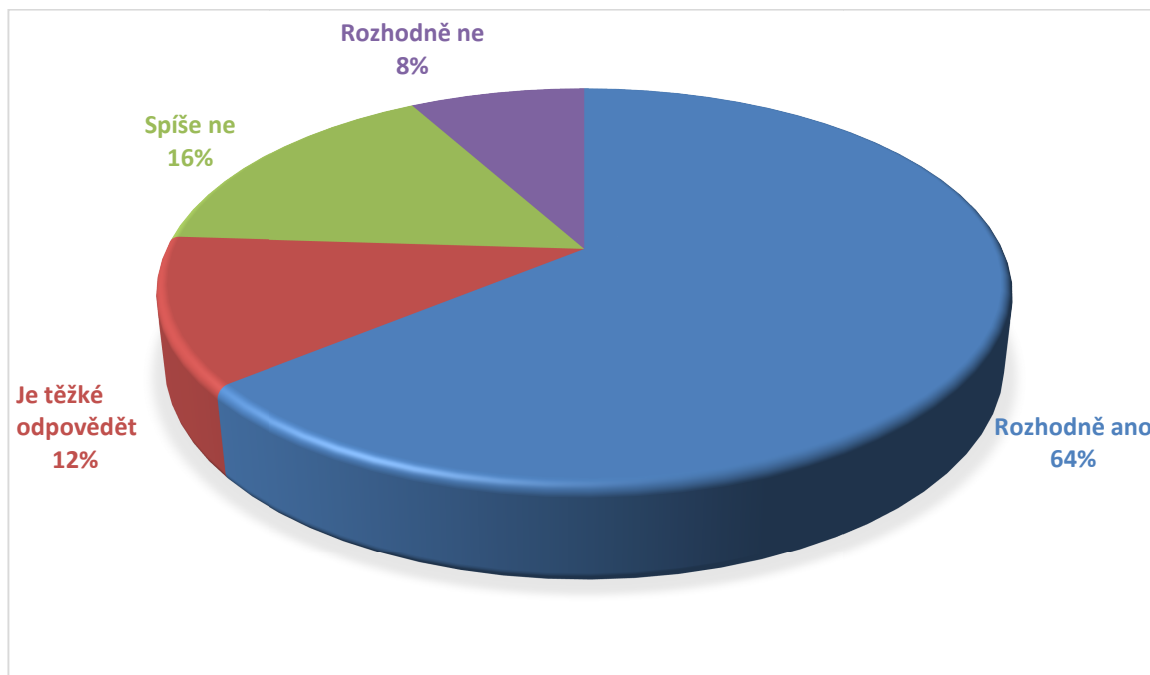
Graf 13: Pocit hrdosti zaměstnanců firmy VTB Pojišťovna



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Bez ohledu na to, že velké procento zaměstnanců považuje firemní kulturu společnosti VTB Pojišťovna za slabou, většina respondentů (80 % dotazovaných) uvedla, že jsou hrdí na to, že pracují v této společnosti. Pozitivní výsledky v této sféře svědčí o dostatečně vysoké úrovni sounáležitosti zaměstnanců s firmou. Potvrzuje to i skutečnost, že firma má dobré postavení na trhu a silnou reputaci. Někteří zaměstnanci, jejichž celkový podíl činí 20 %, ovšem nejsou hrdí na to, že pracují v této firmě. To lze odůvodnit různými faktory: jiné hodnoty a přání zaměstnanců, nemožnost kariérního růstu, špatné postavení, špatná reputace firmy na trhu a jiné.

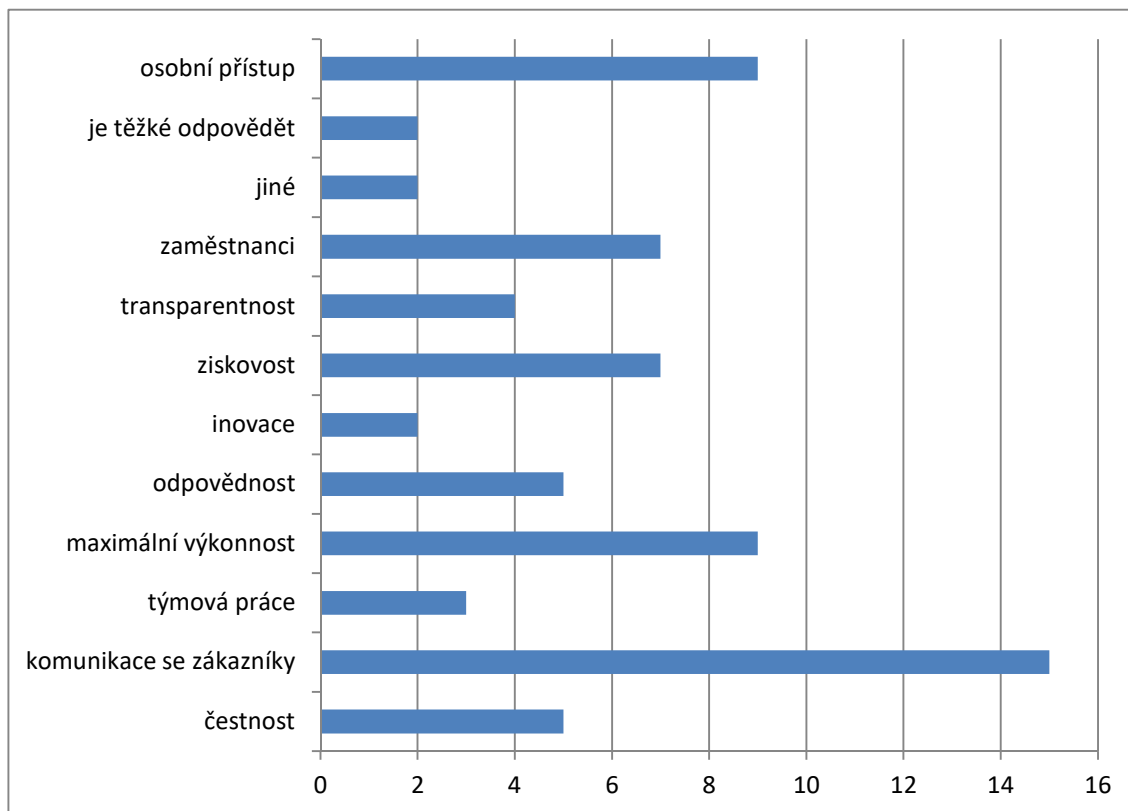
Graf 14: Soulad osobních hodnot zaměstnanců s hodnotami společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Každý zaměstnanec je součástí společnosti. Úspěch společnosti je závislý na úspěchu jednotlivých zaměstnanců a jejich výkonu, motivaci. Z výše uvedeného grafu je patrné, že 64 % respondentů věří, že jejich osobní hodnoty zcela odpovídají hodnotám společnosti, což je velmi pozitivní skutečnost. To znamená, že pro většinu pracovníků je blízká firemní kultura, mise a vize, stanovené cíle. V tomto případě, kdy zaměstnanci dosahují svých osobních cílů, to přispívá k dosažení firemních cílů a naopak. To znamená, že pracovníci se rozvíjejí spolu se společností a obě strany jsou vzájemně závislé. 24 % (spíše ne – 16 %; rozhodně ne – 8 %) zaměstnanců nesouhlasilo s tvrzením, že jejich osobní hodnoty odpovídají firemním. Těmto zaměstnancům by mělo vedení společnosti věnovat zvláštní pozornost. Lze předpokládat, že tito zaměstnanci vytvářejí určité překážky, bariéry pro rychlý a snadný rozvoj zkoumané společnosti.

Graf 15: Hlavní hodnoty společnosti VTB Pojišťovna



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Mezi hlavní hodnoty zkoumané firmy podle názorů respondentů patří:

- **Komunikace se zákazníky a osobní přístup**

Z toho je jasné, že vedení společnosti velkou pozornost věnuje úrovni obsluhy zákazníků, což je správným přístupem vzhledem k oboru podnikání VTB.

- **Maximální výkonnost a ziskovost**

Firma usiluje o dosažení maximální produktivity. Tady lze zdůraznit, že vysokou úroveň výkonnosti zajišťují především zaměstnanci firmy, a proto dosažení jejich spokojenosti lze hodnotit jako klíčový faktor úspěchu společnosti VTB Pojišťovna.

- **Zaměstnanci**

Je pozitivním faktorem, že pracovníci cítí svou důležitost pro firmu, ve které pracují.

7 VÝSLEDKY DOTAZOVÁNÍ A DEFINOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI

Z výsledků dotazování zaměstnanců vybrané společnosti je vidět, že více než polovina pracovníků (68 %) dobře zná informace o firemních cílech, misi, vizi a strategii, což je velmi dobrým znamením. Tato skutečnost znamená, že top management firmy a její vedení kladou velký důraz na seznámení zaměstnanců s hlavními záměry organizace. Tyto informace pomáhají zaměstnancům lépe se orientovat ve firmě a správně hodnotit soulad mezi vlastními cíli a cíli společnosti, ve které pracují.

V moderních podmínkách velký význam firemní kultury v procesu řízení společnosti nemůže být neviditelným. Více než 50 % dotazovaných respondentů také potvrdilo důležitost firemní kultury a její vliv na celkové postavení organizace na trhu a vztahy uvnitř kolektivu. To znamená, že vzhledem k dosaženým výsledkům dotazování firma by neměla podceňovat nutnost aktivní práce v této oblasti.

Postoj top manažerů a vedení firmy ke svým zaměstnancům může výrazně ovlivňovat dynamiku vývoje podniku, jeho prosperitu a tedy i potenciál. Péče o podřízené a jejich podpora je základním rysem profesionálního managementu, ale mělo by to být realizováno stále, nikoli tedy jen krátkodobě. Téměř 70 % zaměstnanců také potvrdilo, že firemní kultura ovlivňuje jejich motivaci a produktivitu. Nejcennějším kapitálem společnosti jsou její pracovníci (lidský kapitál), a proto je nezbytné neustále usilovat o jejich profesní růst, individuální (osobní) vývoj. Dalším krokem ze strany top managementu by mělo být co nejlepší uspokojení jejich materiálních a duchovních potřeb, rozvíjení pocitu sounáležitosti s firmou a značkou a hrdosti kvůli tomu, že v dané firmě pracují. Bez ohledu na to, že 80 % respondentů cítí hrdost, je nutné upozornit i na to, že 20 % pracovníků s tím nesouhlasilo. Vedení VTB Pojišťovny by mělo usilovat o dosažení maximálního počtu spokojených a hrdých zaměstnanců.

Dalším velmi důležitým bodem je dosažení vysokého stupně propojení mezi zaměstnanci organizace (mezi vedoucími, manažery a podřízenými, kolegy na stejné úrovni, atd.). V některých případech se tyto vztahy projevují v různých formách, například soucit, sympatie, komplimenty, povzbuzující slova, atd. V jiném případě se tato péče může projevovat přáním partnerů vzájemně se informovat o osobních a

obchodních problémech. V dalších případech dobré vztahy uvnitř kolektivu se projevují formou potřeby pravidelných schůzek, rozhovorů a jednání, bez přísného dodržování formálních náležitostí hierarchických postupů. Ve zkoumané firmě není zavedena tradice společně oslavovat narozeniny společnosti a kolegů (72 %), a také se velmi zřídka provádějí soutěže a akce (72 %). V této oblasti doporučením pro zkoumanou společnost je zavést společné akce, provádět různé teambuildingové aktivity, provádět soutěže mezi zaměstnanci. Pokud většina zaměstnanců považuje jejich počet za nedostačující, lze předpokládat, že toto opatření bude působit velmi pozitivně a posilovat firemní kulturu.

Podle dosažených výsledků dotazníkového šetření lze definovat kulturu vybrané společnosti jako pozitivní. To lze odůvodnit tím, že kultura VTB Pojišťovny přispívá ke zlepšení efektivity, optimalizaci výrobních procesů, trvalému rozvoji organizace a jejích pracovníků, formování pohody a přátelské atmosféry v týmu, posílení postavení organizace v příslušných oborech.

V moderních podmínkách vysoké konkurence na trhu je velmi těžké se odlišit od konkurence. Zákazníci mají na výběr celou škálu substitučních výrobků, a proto dobře zapamatovatelný logo a firemní symboly mohou sloužit jako podnět k nákupu a budovat určitou pozitivní reputaci firmy na trhu. Více než 90 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že dobře znají firemní styl, logo a jiné symboly. Tato skutečnost je samozřejmě silnou stránkou zkoumané organizace.

Jako jednotlivé složky analyzované pozitivní firemní kultury lze vyčlenit následující:

- Demokratická;
- Stabilní;
- Integrovaná;
- Zaměřená na zaměstnance.

Velmi důležitým úkolem společnosti je nadále podporovat vývoj a stabilitu firemní kultury. V tomto případě důležitou roli hraje osobní příklad vedení organizace (například striktní dodržování předpisů, termínu splnění zadání atd.). Hlavním úkolem posílení firemní kultury je, aby zaměstnanci společnosti chápali, že cílem těchto opatření je vytvořit silný tým, vybudovat týmový duch, podporovat plynulý vývoj jak

organizace jako celku, tak i každého jejího člena. Zvláštní pozornost by měla být věnována seznámení nových zaměstnanců s firemní kulturou až do jejich plné integrace do týmu. Proto ve společnosti je zaveden adaptační program. Nicméně z odpovědí 28 % respondentů je patrné, že někteří pracovníci adaptační program vůbec neměli. Dalších 36 % zaměstnanců konstatovalo, že nejsou s adaptačním programem VTB Pojišťovny spokojeni. Tato skutečnost může negativně ovlivňovat úroveň zařazení těchto zaměstnanců do kolektivu, a také vést k vysoké úrovni fluktuace. Proto doporučením pro zkoumanou organizaci je zavést adaptační program pro všechny nové zaměstnance s cílem jejich co nejrychlejší adaptace ve firmě a kolektivu a seznámení s firemní kulturou organizace. S cílem usnadnit tento úkol musí být všechny položky firemní kultury popsány v interní dokumentaci podniku.

Mezi hlavními hodnotami firmy pracovníci uvedli komunikaci se zákazníky, péči o zaměstnance a dosažení maximální míry produktivity. Téměř 65 % respondentů konstatovalo, že jejich vlastní hodnoty jsou v souladu s hlavními hodnotami společnosti VTB Pojišťovna, což jistě posiluje firemní kulturu.

Při dotazování ve společnosti byly stanoveny tři hypotézy. První hypotéza X byla potvrzena. 68 % pracovníků zkoumané firmy potvrdilo, že firemní kultura ovlivňuje úroveň jejich motivace a výkonnosti.

Další hypotéza Y byla také potvrzena. Spokojenost pracovníků firmy lze hodnotit jako nízkou, a také většina z nich vyjádřila nespokojenost s adaptačním programem. Lze konstatovat, že při eliminaci problémů s adaptačním programem výrazně vzroste celková spokojenost firemních pracovníků.

Třetí hypotéza Z byla potvrzena jen částečně. Zaměstnanci společnosti definovali hlavní prvky silné firemní kultury. Existence tradic, rituálů a mýtů ve firmě podle jejich názorů je důležitým prvkem, ale není hlavním pro definování kultury jako silné.

8 NÁVRH OPATŘENÍ

Většina respondentů uvedla, že zná firemní cíle, misi a vizi. Nicméně negativní stránkou je, že pro 20 % dotazovaných bylo těžké odpovědět na danou otázku, dalších 12 % se nevyzná v otázkách firemní strategie, cílů, mise a vize. V této oblasti je nezbytné zvyšovat znalost zaměstnanců o hlavních záměrech firmy. Pro zvýšení znalosti v dané oblasti lze zavést přednášky nebo vystoupení top managementu před pracovníky a sdílení spolu s nimi hlavních cílů a mise společnosti. Toto doporučení se vztahuje především k top managementu společnosti, který by měl jasně naplánovat tyto aktivity a neustále usilovat o zvýšení povědomí všech členů organizace o firemních směrech a cílech.

Drtivá většina respondentů uvedla, že vědí, co je firemní kultura (76 %). To je pozitivní faktor pro rozvoj společnosti. Pro zvýšení povědomí zaměstnanců o firemní kultuře, o jejích prvcích, o jejím významu lze také zavést lekce nejen pro nové pracovníky ale také pro pracovníky, které pracují dlouhodobě ve vybrané společnosti s možností diskutovat, vyjadřovat své názory. Samozřejmě, hlavním bodem, aby efektivně provádět školení v podobě diskuze, je vysoká úroveň znalosti školitele o firemní kultuře.

To, že organizační kultura ovlivňuje chování zaměstnanců, styl řízení a postavení společnosti potvrdilo více než 50 % respondentů. Pokud zkoumaná problematika je pro pracovníky vybrané společnosti velmi důležitá, znamená to, že je nezbytné jí věnovat značnou pozornost. V této oblasti by vedení organizace mělo nejen provádět diagnostiku firemní kultury, ale také analyzovat její slabé stránky a usilovat o jejich eliminaci. Takže, buď formou dotazníků nebo individuálních/skupinových rozhovorů, zjišťovat co pracovníky mohou nabídnout pro zvýšení síly firemní kultury aby ona mohla sloužit motivačním faktorem.

Téměř 70 % dotazovaných pracovníků přiznalo, že firemní kultura ovlivňuje úroveň jejich motivace. V této oblasti doporučením pro firmu je provádět analýzu pomocí dotazování zaměstnanců o souladu firemní kultury a osobní „kultury“ pracovníků. V případě velkých rozdílů mezi například hodnotami firmy a hodnotami zaměstnanců by firma měla realizovat konkrétní opatření, aby to následně nevedlo ke vzniku vážných problémů. Lze také analyzovat spokojenost pracovníků s jednotlivými

aspekty v práci a na základě zjištěných výsledků zavádět nové programy, provádět změny atd.

Výsledky dotazování ukázaly, že téměř 30 % zaměstnanců zkoumaného podniku nemělo adaptační program. To je samozřejmě negativní skutečnost. Proces adaptace je velmi důležitý. V případě zavedení správného adaptačního programu lze výrazně snížit fluktuaci v podniku, zvýšit motivaci personálu a neustále zlepšovat vztahy v kolektivu. Proto dalším doporučením pro organizaci je zavést adaptační program pro každého nového zaměstnance. Pro dosažení větší efektivity a zkrácení doby adaptace nováčků lze zavést program mentoringu. To znamená, že každý nový pracovník bude mít mentora, který mu bude pomáhat a hodnotit jeho výkonnost během adaptační doby. Mentori by měli být také ohodnoceni za dobře provedenou práci. Tyto kroky jsou nezbytné i vzhledem k nízké spokojenosti pracovníků s nynějším adaptačním programem.

Mnoho zaměstnanců nic neví o existenci tradic, rituálů a mýtů ve firmě. Tyto složky jsou základní prvky firemní kultury, a proto v případě jejich existence personál by měl o nich vědět. V případě, že tradice a rituály ve společnosti nejsou, pozitivním krokem by bylo je zavést. Například lze zavést tradici oslavovat narozeniny kolegů.. Nebo je také možné zavést tradici odměňovat nejlepšího zaměstnance měsíce. Nemusí to být finanční odměna, může stačit jen pochvala nebo list s poděkováním.

Firemní styl je silnou stránkou zkoumané společnosti. Téměř všichni dotazovaní znají firemní logo a jiné firemní symboly. Posilovat jejich pocit hrdosti na to, že ve firmě pracují, a sounáležitost se společností lze prostřednictvím různých dáreků s firemními symboly. Například deštníky s logem firmy, tričky, hrnky a dalšími věcmi. Také lze zveřejnit informace o vzniku, tedy o historii firemních symbolů ve firemním intranetu nebo na oficiálních webových stránkách společnosti.

Podle názorů zaměstnanců analyzované organizace soutěže a jiné akce se provádějí ve firmě velmi zřídka. Jejich zavedení, respektive zvýšení jejich počtu, by mohlo vést ke zvýšení motivace pracovníků, posílení firemního ducha a tím i organizační kultury.

Dotazovaní uvedli, že silná firemní kultura se vyznačuje především kvalifikovaným personálem, péčí o zaměstnance ze strany top managementu, dobrými vztahy v kolektivu a jasně definovanou strategií. Je pro ně také důležitá dlouhá historie firmy.

Pouze 36 % zaměstnanců uvedlo, že považují firemní kulturu VTB Pojišťovny za silnou. V této oblasti je nutné zavést řadu opatření, která by vedla ke zlepšení nynější situace. Lze předpokládat, že výše popsaná doporučení by měla vést k posílení pocitu zaměstnanců, že organizační kultura společnosti, ve které pracují, je silná. Zavedení tradic ve společnosti bude vést ke zlepšení vztahů mezi pracovníky. Zavedení účinného adaptačního programu a mentoringu bude znamenat, že firma pečuje o své zaměstnance a vytváří pro jejich práci příznivé podmínky.

8.1 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Pro krátké shrnutí výsledků dotazování, respektive diagnostiky firemní kultury, lze definovat její silné a slabé stránky.

Silné stránky analyzované firmy jsou:

- Dobrá znalost firemních záměrů, mise, strategie a vize;
- Pochopení významu a vlivu firemní kultury na celou společnost ze strany zaměstnanců;
- Soulad firemních a osobních hodnot;
- Výborná znalost firemního stylu, logotypu a symbolů organizace;
- Pocit hrdosti u zaměstnanců, že ve firmě VTB Pojišťovna pracují.

Mezi slabé stránky patří:

- Nespokojenost s adaptačním programem;
- Neexistence tradic, rituálů a mýtů ve firmě;
- Nedostačující počet neformálních akcí, soutěží, oslav, atd.

Na základě dosažených výsledků diagnostiky firemní kultury vybrané společnosti byla vytvořena doporučení, která by měla přispět ke zlepšení současné situace a posílení firemní kultury. Mezi nimi lze uvést následující:

- Zavést kodex firemní kultury, kde budou popsány všechny důležité složky firemních hodnot, cílů, symbolů, tradic, atd.;
- Zavést adaptační program pro všechny zaměstnance;
- Provádět akce, soutěže mezi zaměstnanci;
- Další.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla věnována problematice budování silné firemní kultury v organizace, která je bude odlišovat od konkurence, posilovat reputaci na trhu a zvyšovat loajalitu zákazníků.

Při pomoci literární rešerše v práci byl rozebrán pojem a hlavní prvky firemní kultury. Byly uvedeny základní typy firemní kultury, mezi které patří typologie od Charlese Handyho, Gerta Hofstedeho a U. Ouchiho a jejich výhody a nevýhody. Dále byl rozebrán vliv organizační kultury na různé procesy ve firmě. Byly ukázány důsledky vlivu organizační kultury na proces komunikace ve firmě, proces rozhodování, řízení kariéry, výrobní proces a další. Celá kapitola teoretické části byla věnována analýze organizační kultury. V této oblasti byly rozebrány některé metody diagnostiky firemní kultury, mezi které patří pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor a další.

Praktická část byla věnována diagnostice firemní kultury vybrané organizace VTB Pojišťovna. Bylo provedeno dotazníkové šetření, které obsahovalo 15 otázek. Úkolem dotazníkového šetření bylo zjistit stav v různých oblastech firemní kultury, znalost zaměstnanců v otázce firemních cílů; znalost pracovníků v otázce mise a vize firmy; význam firemní kultury pro zaměstnance zkoumané společnosti; zavedený adaptační program v organizaci a spokojenost pracovníků v této oblasti; znalosti zaměstnanců o firemních tradicích, rituálech, mýtech; znalost firemního stylu, logo, apod.; spokojenost zaměstnanců s prováděnými akcemi, soutěžemi, atd.; pocit hrdosti zaměstnanců, že pracují v dané společnosti; co znamená pro pracovníky pojem „silná firemní kultura“ a jak hodnotí kulturu společnosti VTB; sounáležitost osobních hodnot a cílů zaměstnanců s cíli firmy. Dotazování se zúčastnilo 25 zaměstnanců vybrané firmy. Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli zaměstnanci zkoumané společnosti VTB, pracující v různých odděleních. Na základě analýzy dotazníků byli zpracované návrhy opatření, které by mohli přispět ke zlepšení současné situace a posílení firemní kultury.

Hlavním cílem práce bylo pomocí dotazování zaměstnanců konkrétně zvolené organizace provést diagnostiku firemní kultury. Prostřednictvím dotazníkového šetření byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti, které buď pozitivně, nebo negativně ovlivňují firemní kulturu. Byla také vytvořena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení současné situace. Lze konstatovat, že stanovený cíl práce byl splněn.

Práce je přínosná především pro autorku, která se pokusila samostatně prozkoumat firemní kulturu a vytvořit návrhy, které by pomohly eliminovat slabé stránky. Také práce umožnila managementu společnosti VTB Pojišťovna seznámit se s výsledky nezávislé analýzy a s názory personálu. Dosažené výsledky byly předány vedení společnosti a lze předpokládat, že některá z doporučení budou využita v praxi.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.
2. KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-7703-0.
3. LANG, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
4. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna: klíčové pojmy a termíny*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
5. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
6. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-8354-3.
7. MÜLLEROVÁ, L. *Podniková kultura: francouzská zkušenost*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. 132 s. ISBN 978-80-86730-65-3.
8. NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-6813-7.
9. PERSIKOVA, T. *Mezhkulturnaja kommunikacija i korporativnaja kultura*. Moskava: Litres, 2016. 326 s. ISBN 978-54-571-4543-6.
10. PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace: francouzská zkušenost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 199 s. ISBN 978-80-247-3069-1.
11. SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
12. TOMALOVÁ, E. *Kulturní diplomacie: francouzská zkušenost*. 1. vyd. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2008. 128 s. ISBN 978-80-86506-73-9.

13. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
14. URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

1. CAMERON, K. S., QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 256 s. ISBN 978-0-470-65026-4.
2. MORAN, R.T., HARRIS, P.R., MORAN, S.V. *Managing Cultural Differences. Global Leadership Strategies for the 21st Century (Managing Cultural Differences)*. Butterworth-Heinemann, 2007. ISBN 978-0750682473

SEZNAM ZKRATEK

OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument

CVM - Competing Values Framework

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Klasifikace dotazníkových metod k diagnostice organizační kultury....	32
Obrázek 2: Příklad položek dotazníku OCAI.....	33

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vliv organizační kultury na proces komunikace	22
Tabulka 2: Hlavní ukazatele firemního chování.....	26

Seznam grafů

Graf 1: Znalost zaměstnanců v otázkách firemní strategie, cílů, mise a vize.....	40
Graf 2: Znalost zaměstnanců, co je firemní kultura.....	41
Graf 3: Důležitost firemní kultury a její vliv na chování zaměstnanců, styl řízení a obsluhy, postavení společnosti	42
Graf 4: Vliv firemní kultury na motivaci a výkonnost pracovníků	43
Graf 5: Adaptační program ve firmě VTB Pojišťovna	44
Graf 6: Spokojenost zaměstnanců s adaptačním programem společnosti	45
Graf 7: Existence tradic, rituálů a mýtů ve firmě.....	46
Graf 8: Tradice slavit výročí společnosti nebo narozeniny kolegů.....	47
Graf 9: Znalost firemního stylu, logo a jiných symbolů ze strany pracovníků	48
Graf 10: Soutěže a jiné akce ve společnosti.....	49

Graf 11: Hlavní prvky silné firemní kultury	50
Graf 12. Názor zaměstnanců na firemní kulturu společnosti VTB Pojišťovna	51
Graf 13: Pocit hrdosti zaměstnanců firmy VTB Pojišťovna.....	52
Graf 14: Soulad osobních hodnot zaměstnanců s hodnotami společnosti	53
Graf 15: Hlavní hodnoty společnosti VTB Pojišťovna.....	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník

1. Znáte firemní cíle, misi a vizi?

- Rozhodně ano
- Je těžko odpovědět
- Spíše ne
- Rozhodně ne

2. Víte, co je firemní kultura?

- Rozhodně ano
- Je těžké odpovědět
- Spíše ne
- Rozhodně ne

3. Souhlasíte s tvrzením, že firemní kultura je velmi důležitým prvkem organizace, výrazně ovlivňuje chování zaměstnanců, styl řízení a obsluhy, postavení společnosti?

- Rozhodně ano
- Je těžké odpovědět
- Spíše ne
- Rozhodně ne

4. Souhlasíte s tvrzením, že firemní kultura má vliv na úroveň motivace pracovníků a jejich výkonnost?

- Rozhodně ano
- Je těžké odpovědět
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5. Máte ve firmě zavedený adaptační program pro nové zaměstnance?

- Ano
- Ne
- Nevím

6. Jste spokojen/a s adaptačním programem podniku?

- Rozhodně ano
- Je těžké odpovědět
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Máte ve firmě své tradice, rituály, mýty?

- Rozhodně ano
- Je těžké odpovědět
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Víte, jak vypadá logotyp společnosti a její hlavní symboly?

- Rozhodně ano
- Je těžké odpovědět
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Máte zavedenou tradici oslavovat výročí společnosti nebo narozeniny kolegů?

- Ano
- Ne

10. Jsou prováděné soutěže a podobné akce ve společnosti (například zaměstnanec roku, atd.)?

- Ano
- Velmi zřídka
- Ne

11. Jaké prvky podle vašeho názoru určují silnou firemní kulturu? (je možné vybrat několik variant odpovědí)

- Existence historie společnosti
- Existence rituálů, tradic, mýtů v podniku
- Vysoce kvalifikovaný personál
- Dobře rozpracovaná dlouhodobá strategie podniku
- Vedoucí postavení podniku na trhu
- Vysoké příjmy společnosti
- Působení firmy na mezinárodních trzích
- Příznivá atmosféra v kolektivu

- Dobré vztahy s vedením a top managementem
- Firemní styl, logotyp
- Vysoká úroveň obsluhy
- Péče o zaměstnance
- Je těžké odpovědět
- Jiné

12. Považujete firemní kulturu společnosti, ve které pracujete, za silnou?

- Rozhodně ano
- Je těžké odpovědět
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Cítíte hrdost, že pracujete v dané firmě?

- Rozhodně ano
- Je těžké odpovědět
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14. Souhlasíte s tvrzením, že vaše osobní hodnoty zcela odpovídají hodnotám společnosti?

- Rozhodně ano
- Je těžké odpovědět
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15. Jaké jsou hlavní hodnoty společnosti VTB Pojišťovna? (Je možné vybrat několik variant odpovědí)

- čestnost
- komunikace se zákazníky a osobní přístup
- týmová práce
- maximální výkonnost
- odpovědnost
- inovace
- ziskovost
- transparentnost
- zaměstnanci

- jiné
- je těžké odpovědět

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Iuliia Grapenjuková

Obor: 6208R108 Manažerská studia- řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Diagnostika firemní kultury v organizaci

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 55

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ph.Dr. Eduard Entler. CSc.