

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta



Teze diplomové práce

Determinanty podnikové kultury a strategie podniku

Autor: Lucie Kopecká

Vedoucí práce: Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

© 2014 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce se zabývá determinanty podnikové kultury a strategií ve vybraném podniku. V úvodu práce je popsán cíl a metodika výzkumu. Teoretická část je věnována poznatkům z oblasti podnikové kultury. Vysvětlen je význam, prvky, typy a modely firemní kultury. Obsahuje také stručný popis strategie a jeho vztahu k podnikové kultuře. Na začátku praktické části je představen vybraný podnik. Poté jsou analyzovány symboly metodou E. Scheina (1992). Zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření jednotlivých atributů metodou D. R. Denisona a na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky a zaměstnanci podniku. V závěru je vyhodnocen stav jednotlivých atributů podnikové kultury souhrnně za celou organizaci, zjištěno zaměření, flexibilita či stabilita a navržena změna determinantů s ohledem na budoucí strategii podniku a současnou situaci na trhu.

Klíčová slova: podniková kultura, podniková strategie, dotazník DOCS, Denisonův model.

Definice podnikové kultury

Podnikovou kulturu lze posuzovat za specifický jev uzavřeného organizačního systému. V současné době roste její významnost především v důsledku vysokého konkurenčního prostředí. Silná podniková kultura je podstatným předpokladem pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Působí ve prospěch organizace, vytváří kvalitní pracovní prostředí, zvyšuje schopnost reakce na změny, spolupráci mezi zaměstnanci, motivaci, produktivitu práce, usnadňuje inovace. Je nutné, aby podniková kultura byla zohledňována při tvorbě strategie a promítala se do celkového strategického řízení.

Denison (v Lukášová, 2010, s. 17) uvádí podnikovou kulturu jako: „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“.

„Podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 2002, s. 199).

Podniková kultura nefunguje izolovaně, je ve vzájemných vztazích a interakcích s významnými subsystemy, kterými jsou zejména strategie a organizační struktura. Organizační kultura má vliv na obě fáze strategického řízení: na tvorbu a implementaci strategie (Souček, 2003).

Cíl práce

Cílem diplomové práce bylo vypracování návrhů změn determinantů podnikové kultury na základě aplikace dotazníku Denison Organizational Culture Survey (DOCS, 2012).

V návaznosti na hlavní cíl práce byly určeny dílčí cíle, mezi které patří provedení analýzy podnikové kultury pomocí symbolů (Scheinův model, 1992). Tato metoda byla využita paralelně s hlavním výzkumem. Slouží k popisu obsahu současné podnikové kultury prostřednictvím vědomých symbolů, které byly analyzovány (například logo, řeč, způsob oblékání, vybavení pracoviště atd.).

Dílčím cílem bylo zodpovězení předem stanovených výzkumných otázek:

DVO1: Na které funkční strategie se podnik v současné době nejvíce zaměřuje?

DVO2: Panuje v podniku jednotná podniková kultura?

DVO3: Které atributy podnikové kultury jsou v rozporu s plánovanou strategií organizace?

DVO4: Bude nutná změna podnikové kultury při prosazení nové strategie?

Metodika práce

Sběr dat byl zahájen kvalitativním výzkumem za účelem získání základních představ a podkladů o podnikové kultuře. Poté byl uplatněn kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníku DOCS (2012), který zahrnuje větší počet respondentů a postihuje zkoumaný jev v jeho šíři. Následně došlo opět k aplikaci kvalitativního výzkumu pro detailní, souhrnné objasnění dané problematiky.

K výzkumu atributů byly zvoleny tyto nástroje:

1. Obsahová analýza dokumentů.
2. Dotazníkové šetření.
3. Polostrukturovaný rozhovor.

Zkoumanou jednotku tvořilo zemědělské družstvo VOD Jetřichovec. Stěžejním zdrojem pro získání potřebných údajů a informací bylo provedené dotazníkové šetření mezi zaměstnanci daného podniku. Dále byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s vedoucími zaměstnanci, členy představenstva a několika pracovníky. Zjištěné skutečnosti přispěly k dosažení cíle práce.

Vyhodnocení výsledků a návrhy změn

VOD Jetřichovec se vyznačuje interním zaměřením a stabilitou. Důležitost přikládá především dobrým schopnostem svých zaměstnanců, technickému rozvoji, bezproblémovému chodu a zachování výroby podniku. Mezi pozitivně posuzované oblasti současné podnikové kultury patří: klíčové hodnoty, rozvoj pracovníků, strategický záměr. Mezi negativní pak: připravenost na změny, týmová orientace, zaměření na zákazníky. Nejlépe hodnoceným atributem byla mise a angažovanost. Konzistence a adaptabilita vykazovaly naopak nižší hodnocení.

Atributy podnikové kultury nevyžadují zásadní změny. Z krátkodobého hlediska je důležité posilovat angažovanost, soustředit se především na vyšší adaptabilitu zaměstnanců a dlouhodobě udržovat atributy v rovnováze. Návrhy změn byly vypracovány v negativně hodnocených místech s cílem eliminovat slabé stránky podnikové kultury.

Součástí návrhu v oblasti angažovanosti je zlepšení informačního systému podniku prostřednictvím zavedení interních porad na pracovišti, osobního dialogu předsedy družstva se svými zaměstnanci, sdílení potřebných informací na nástěnkách ve všech podnikových prostorech. Případným řešením je vydávání tištěného zpravodaje, který by upřesňoval záměry vedení v následujícím období, plány, změny, školení atd. Do interního časopisu by mohli přispívat i zaměstnanci svými otázkami, názory, inovacemi. Celkové náklady při vlastním tisku a čtvrtletní distribuci byly vypočteny na 5 840 Kč za rok. Posilování informačního systému vyžaduje aktivitu nejen samotného vedení, ale hlavně zaměstnanců, kteří musí vyvíjet dostatečnou iniciativu, zájem o informace a dění v podniku. Jen tak budou mít zmíněné návrhy ten správný výsledný efekt.

V oblasti konzistence by mělo dojít ke zlepšení shody zaměstnancům v obtížné problematice. Možným doporučením je pověřit kvalifikovaného pracovníka, který bude monitorovat shodu,

spolupráci a vzájemnou komunikaci. Provádět pravidelné neohlášené kontroly. Dalším návrhem je poskytovat vyšší odměny za rychlé plnění úkolů, školit a vzdělávat pracovníky i v jiném oboru.

Oblast adaptability vyžaduje největší pozornost. Zvýšit ji lze tím, že podnik bude dostatečně reagovat na změny a současnou situaci na trhu. Zavírat chovy zvířat, u kterých mu náklady výrazně převyšují výnosy a jsou dlouhodobě prodělečné. Před konečným zrušením je nutné zvážit příspěvky na další produkci v podobě dotací. Doporučuji uvažovat o prodloužení procesu výroby surovin a založení společného zpracovatelského družstva. Zaměřit se na zákazníky výsledným produktem. Aktivně se zapojovat do podpůrných propagačních kampaní a sdružení zemědělců. Neustále zlepšovat a zdokonalovat pracovní metody, osvojovat si nové dovednosti, techniky, získávat inspiraci na výstavách, akcích a veletrzích.

Oblast mise je vhodné zaměřit na stanovování jasné a srozumitelné strategie. V budoucí strategii zohledňovat veškeré podnikové úseky, tím motivovat všechny pracovníky a formovat jednotnou podnikovou kulturu. Zvážit množství poskytovaných benefitů, dle možností a potřeby zavést některé nové.

S ohledem na budoucí strategii podniku se současná podniková kultura jeví jako strategicky přiměřená. Návrhy řešení mohou být využity k posílení podnikové kultury, především v negativních oblastech a zvýšení konkurenceschopnosti v daném odvětví.

Seznam použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ, a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-064-3.
- [3] BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 8072267639.
- [4] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [5] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [6] LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [7] SOUČEK, Zdeněk. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 8086419479.
- [8] ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi Publishing, 2004. ISBN 8073570467.

Internetové zdroje:

- [9] *Vodjetrichovec.cz*. [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: www.vodjetrichovec.cz.