

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta



Diplomová práce

Determinanty podnikové kultury a strategie podniku

Autor: Lucie Kopecká

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

© 2014 ČZU v Praze

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Determinanty podnikové kultury a strategie podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 20. listopadu 2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucímu práce Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za odborné vedení, hodnotné rady a připomínky. Zároveň děkuji Ing. Josefu Blažkovi, předsedovi VOD Jetřichovec. Rovněž děkuji dalším vedoucím pracovníkům a také zaměstnancům podniku za poskytnuté informace a podklady ke zpracování diplomové práce.

Determinanty podnikové kultury a strategie podniku

Determinants of corporate culture and business strategy

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. Zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření jednotlivých atributů metodou D. R. Denisona a rozhovory s vedoucími pracovníky a zaměstnanci podniku. V závěru jsou navrženy změny atributů podnikové kultury.

Summary

This thesis deals with the determinants of corporate culture and the strategy in selected company. The introduction describes the aim and methodology of the research. The theoretical part is focused on knowledge in the field of corporate culture. Are also there explained elements, types and models of corporate culture. Then contains a brief description of the strategy and its relationship to the corporate culture. At the beginning of the practical part is the introduction and short characteristic of chosen enterprise. In this part are analyzed the symbols by Model of Schein. Results of the survey of individual attributes are evaluated by Model of D. R. Denison and by interviews with executives and employees of the company. At the end of the thesis there are recommended some changes of the attributes of corporate culture.

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

Keywords: corporate culture, business strategy, Denison organizational culture survey, Model of Denison.

OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Cíl a metodika práce.....	6
2.1	Cíl práce	6
2.2	Metodika práce	6
2.2.1	Výzkumná jednotka.....	6
2.2.2	Obsahová analýza dokumentů.....	7
2.2.3	Dotazníkové šetření.....	7
2.2.4	Polostrukturovaný rozhovor	9
2.2.5	Techniky sběru a zpracování dat	10
3	Teoretická východiska	11
3.1	Podniková kultura	11
3.1.1	Význam podnikové kultury	13
3.1.2	Pojetí podnikové kultury	14
3.1.3	Zdroje podnikové kultury	15
3.1.4	Prvky podnikové kultury	15
3.1.5	Obsah a síla organizační kultury	18
3.1.6	Kulturní síť	18
3.1.7	Typologie podnikové kultury.....	21
3.1.8	Modely podnikové kultury	26
3.1.9	Další přístupy k vymezení podnikové kultury	30
3.1.10	Silná podniková kultura	31
3.1.11	Podpora a posilování kultury.....	33
3.1.12	Změna podnikové kultury	33
3.1.13	Metody výzkumu podnikové kultury	37
3.2	Strategické řízení.....	40
3.2.1	Definice podnikové strategie.....	40
3.2.2	Hierarchie firemních strategií.....	41
3.2.3	Postup při tvorbě a zavedení strategie	42
3.3	Podniková kultura a strategie	43
3.3.1	Podniková kultura a tvorba strategie	43
3.3.2	Podniková kultura a implementace strategie.....	44

3.3.3	Kulturní vhodnost variant strategie	44
4	Charakteristika zvoleného subjektu	46
4.1	Základní informace o VOD Jetřichovec	46
5	Vlastní zpracování	50
5.1	Podniková kultura popsána pomocí symbolů.....	50
5.1.1	Logo	50
5.1.2	Způsob oblékání	50
5.1.3	Vybavení pracoviště	51
5.1.4	Rituály	51
5.1.5	Ceremoniály	52
5.1.6	Historiky	52
5.1.7	Řeč.....	52
5.2	Výsledky dotazníkového šetření	54
5.2.1	Charakteristika respondentů.....	54
5.3	Vyhodnocení dotazníku DOCS	58
5.3.1	Angažovanost	58
5.3.2	Konzistence	63
5.3.3	Adaptabilita	67
5.3.4	Mise	71
5.4	Závěry dotazníkového šetření	75
5.4.1	Souhrn zjištěných výsledků.....	75
5.4.2	Nejvýznamnější pozitivní oblasti současné podnikové kultury:	77
5.4.3	Negativní oblasti současné podnikové kultury:	78
5.5	Kvalitativní výzkum.....	79
5.5.1	Angažovanost	79
5.5.2	Konzistence	80
5.5.3	Adaptabilita	81
5.5.4	Mise	82
5.5.5	Budoucí strategie družstva	82
5.5.6	Zodpovězení dílčích výzkumných otázek	83
6	Návrhy změn determinantů podnikové kultury	85
6.1	Angažovanost.....	85

6.2	Konzistence	87
6.3	Adaptabilita	88
6.4	Mise	89
7	Závěr.....	91
8	Seznam použité literatury	94
9	Seznam použitých obrázků a tabulek	97
10	Seznam příloh	99

1 Úvod

Podnikovou kulturu lze posuzovat za specifický jev uzavřeného organizačního systému. Pro vnějšího pozorovatele může být často velmi nerozpoznatelná. Především některé její vnitřní prvky vyžadují hlubší diagnostiku pro pochopení významu, který z hlediska fungování podniku plní. Je také součástí několika vědních disciplín, mezi které můžeme zařadit psychologii, sociologii, podnikový management, marketing, organizační teorie.

Podniková kultura se vyznačuje souborem hodnot, pravidel, norem, postupů, kterými se organizace řídí. Tyto prvky výrazným způsobem určují a ovlivňují chování daného podniku. Management je může vědomě formovat, usměrňovat a podporovat. Pokud jsou stanovené hodnoty akceptovány a uznávány všemi zaměstnanci, vytvářejí jasný vzor chování. Do jisté míry zažitý a opakovatelný způsob jednání. Zvyklosti, styl oblékání, vystupování, verbální i neverbální komunikace pak přispívají k celkové prezentaci organizace navenek a zároveň tvoří důležité vnější znaky kultury.

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.

Obsah a síla podnikové kultury také velmi závisí na oboru provozované činnosti. U některých firem je prioritní a představuje podstatný faktor uplatnění ve značně konkurenčním prostředí. Podniková kultura je důležitou součástí každé firmy a je nutné ji zachovávat a neustále posilovat, popřípadě měnit. Podnik se tak může na trhu odlišovat od ostatních. Proto jsem si toto téma vybrala a zpracovala ve své diplomové práci.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

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

2.2 Metodika práce

Metodologická část práce se zabývá charakteristikou metodologie výzkumu. V úvodu je stanoven cíl práce. V další části jsou formulovány dílčí výzkumné otázky, které by mohly napomoci objasnit a pochopit bližší souvislosti zkoumané problematiky. Paralelně pro popis vědomých prvků podnikové kultury je využita také analýza pomocí symbolů (Scheinův model, 1992). Následně jsou vymezeny metody a techniky sběru dat potřebné k dosažení cíle práce.

Dle Bukvové (2010) byly v návaznosti na cíl práce vybrány dílčí výzkumné otázky:

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?

Výzkumné otázky doplňují empirický výzkum a jsou položeny tak, aby bylo možné na jejich základě získat další potřebné informace v oblasti podnikové kultury a podnikové strategie. Prostřednictvím zvolených nástrojů a metod, blíže popsanych v další kapitole, budou tyto otázky zodpovězeny (Bukvová, 2010).

2.2.1 Výzkumná jednotka

Výzkumnou jednotkou bylo zemědělské družstvo VOD Jetřichovec. Jedná se o střední zemědělský podnik na Vysočině s několikaletou tradicí.

Pro výzkum atributů podnikové kultury byly zvoleny tyto nástroje:

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

2.2.2 Obsahová analýza dokumentů

Analýza dokumentů umožnila získat obecný přehled o situaci a fungování podniku a zároveň potřebné podklady a údaje pro další šetření. Výzkumnou jednotkou obsahové analýzy dat se stalo zemědělské družstvo VOD Jetřichovec. Pro potřeby vlastního výzkumu byly prostudovány výroční zprávy, interní dokumenty a vnitřní řád podniku. Tyto dokumenty přinesly primární, obecné, formální i účetní informace o zkoumaném jevu a umožnily získat předběžný názor o systému, chodu a fungování celé organizace. Ten však může být značně zkreslen, protože údaje vystihují pouze část skutečnosti (Tuháček, 2012).

2.2.3 Dotazníkové šetření

Stěžejním zdrojem pro zjištění obsahu podnikové kultury a její strategické přiměřenosti bylo provedené dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Dotazník byl poskytnut všem zaměstnancům podnikových úseků, jelikož z teoretického hlediska vyplývá, že je vhodné zkoumat podnikovou kulturu organizace komplexně a ne jen její části. Dotazníky byly distribuovány do každého úseků s cílem získat co největší výzkumný vzorek, avšak nebylo možné zajistit, aby se do výzkumného šetření zapojili všichni pracovníci a návratnost byla stoprocentní. Dotazníkového šetření se z celkového počtu 73 zaměstnanců zúčastnilo 68 zaměstnanců. Na základě prováděného výzkumu byli zaměstnanci členěni do několika skupin podle pracovního zařazení ve specializovaných útvech, na skupinu klíčových zaměstnanců, zaměstnanců ekonomického úseku, dále pak pracovníků rostlinné výroby, živočišné výroby, mechanizace, autodopravy a závodního stravování. Hlavním účelem tohoto rozdělení bylo zjistit, jaký pohled mají zaměstnanci různých útvarů na podnikovou kulturu a jestli se jejich pohled dle pracovního zařazení mění.

Dotazníkové šetření bylo realizováno formou standardizovaného dotazníku. Kvantitativní technika sběru dat umožnila získat co největší množství odpovědí z řad zaměstnanců družstva a identifikovat tak firemní kulturu celého podniku. Na základě tématu a cíle práce byl účelově vybrán dotazník DOCS (Denison Organizational Culture Survey). Použitý dotazník vytvořil D. R. Denison. Obsahuje čtyři podstatné rysy firemní kultury. Zachycuje vztah mezi podnikovou kulturou a podnikovou strategií.

Dotazník je tvořen 60 otázkami, z nichž každých 15 otázek zkoumá odlišné atributy podnikové kultury. Výzkum je prováděn podle čtyř základních dimenzí Denisonova modelu, které determinují efektivnost podniku, jsou jimi:

1. angažovanost
2. konzistence
3. adaptabilita
4. mise

Atributy jsou dále rozčleněny na tři základní ukazatele a každý z nich je vyhodnocován vždy na základě pěti otázek viz. příloha 2.

Všechny otázky jsou uzavřené, škálové. Respondent v nich označením konkrétní hodnoty na stupnici od 1-5 uvede míru intenzity jeho souhlasu s daným výrokem.

Dotazník DOCS (2012) poskytuje podstatné informace o kultuře a strategii podniku. Otázky jsou stanoveny jednoznačně, vhodně a srozumitelně, proto je výběr a jeho následná aplikace hlavním zdrojem získání relevantních údajů o firemní kultuře a dosažení cíle práce. Upravený dotazník DOCS je převzat a přeložen z aktuální anglické verze do české. Jeho úplná verze se nachází v příloze 1.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno v září 2014. Z celkových 73 dotazovaných jich odpovědělo 68. Se souhlasem vedení byly v pracovní době dotazníky distribuovány v prostorách podniku do jednotlivých specializovaných úseků. Při vyplňování dotazníků byla zachována anonymita a korektnost vůči zaměstnancům. Spolupráce respondentů na výzkumu byla zcela dobrovolná.

Konkrétní odpovědi respondentů jsou posuzovány na základě hodnoty označené u jednotlivých odpovědí. U každé otázky jsou vypočteny průměrné hodnoty pomocí aritmetického průměru, jehož využití je vhodné u většího počtu odpovědí. Aritmetický průměr je zaokrouhlen na dvě desetinná místa. Pro zjištění variability je vypočtena směrodatná odchylka, zaokrouhlena na tři desetinná místa. Vyhodnocení dotazníků, vytvoření tabulek, obrázků a grafů proběhlo v programu Microsoft Office Excel 2007.

2.2.4 Polostrukturovaný rozhovor

Pro získání kvalitativních a přesných informací byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky. Rozhovor byl proveden za účelem zjistit konkrétní odpovědi k detailnějšímu objasnění jednotlivých atributů podnikové kultury, které by upřesnily výsledky poskytnuté dotazníkovým šetřením a požadavky, které jsou na úspěšnou implementaci strategie kladeny. Při rozhovoru byly především také shromážděny informace o prosazované budoucí strategii a projednávány výsledky dotazníkového šetření. Výzkumnou jednotku reprezentovali vedoucí pracovníci a členové představenstva, v jejichž kompetenci je strategické řízení celého podniku.

Na začátku výzkumu byl proveden polostrukturovaný rozhovor s několika zaměstnanci o současném stavu podnikové kultury s cílem popsat vědomé symboly podnikové kultury a vytvořit si tak představu o zkoumaném jevu. Dle Scheina (1992) byl analyzován soubor těchto symbolů:

1. logo
2. způsob oblékání
3. řeč
4. vybavení pracoviště
5. rituály
6. ceremoniály
7. historky

Výpovědi zaměstnanců usnadnily vysvětlit význam, charakterizovat a interpretovat některé symboly.

Po uskutečnění dotazníkového šetření byl realizován polostrukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky a členem představenstva, jehož smyslem bylo prodiskutovat zjištěné výsledky.

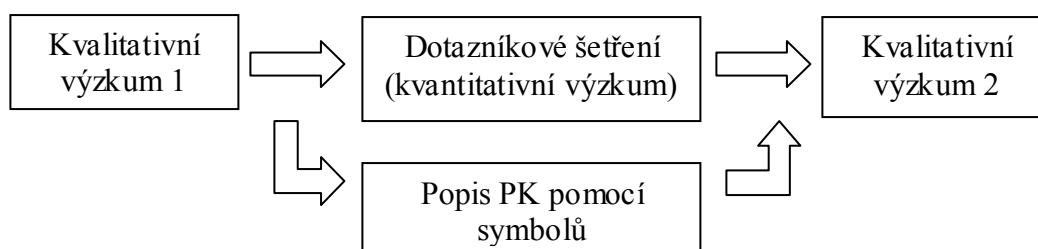
2.2.5 Techniky sběru a zpracování dat

Techniky sběru dat tvoří již zmiňované kvantitativní i kvalitativní výzkumné postupy a to obsahová analýza dokumentů VOD Jetřichovec, dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky.

Sběr dat byl zahájen kvalitativním výzkumem za účelem získání základních představ a podkladů o podnikové kultuře. Poté byl uplatněn kvantitativní výzkum, 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.

Výzkum kombinuje jak kvalitativní, tak kvantitativní techniky sběru dat a využívá jejich nástrojů. Empirická část práce tak posuzuje podnikovou kulturu z několika pohledů. Protože kultura je jevem složitým a obtížně pochopitelným pro vnějšího pozorovatele, je zapotřebí použít i různé techniky sběru dat.

Obrázek 1 Přehledné znázornění použitých výzkumných metod



Zdroj: Vlastní zpracování

3 Teoretická východiska

Teoretická část udává přehled základních definic, pojmů a poznatků z oblasti podnikové kultury a podnikové strategie.

3.1 Podniková kultura

Počátky podnikové kultury byly zaznamenány již v 60 letech minulého století, přičemž na začátku 80. let se zvyšoval zájem o kulturu ze strany podniků především v rovině organizační i útvarové. Manažeři si uvědomovali její význam i potřebu a tento termín začal být postupně uplatňován v teorii i praxi řízení. V dnešní době existuje celá řada různých definic od jednotlivých autorů. Jejich interpretace je přitom často velmi obdobná. Někteří z nich však zastávají názor, že kultura je jevem přesně nedefinovatelným. Výklad pojmu „podniková kultura“ z pohledu vybraných autorů je následující:

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 je souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 254).

Podle Scheina podniková kultura vyjadřuje: *„vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“* (Lukášová, 2010, s. 17).

Pfeifer, Umlaufová definují firemní kulturu jako: *„souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“* (Šigut 2004 s. 9).

Furnham a Gunter dospěli k formulaci tří nejobecnějších trendů: „*chápaní organizační kultury jako způsobu, jak lidé v organizaci jednají, nebo jako způsobu, jak lidé v organizaci myslí, případně definování kultury jako kombinace obojího*“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23).

„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).

V současném pojetí je organizační kultura vnímána jako: „*soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, projevující se v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy*“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).

Pod pojmem podniková kultura se rozumí typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Vytváří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi pracovníky a ve společně udržovaných zvycích, pravidlech a materiálním vybavení (Bedrnová, Nový a kol., 2004, s. 486).

Dle Vysekalové a Mikeše firemní kultura obsahuje:

- působení firmy a jejich pracovníků navenek,
- vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování,
- celkové klima firmy, zvyklosti, ceremoniály,
- co je považováno za klady a co za zápory,
- hodnoty sdílené většinou pracovníků.

Tvorba firemní kultury je spojena s konkrétními pravidly, které organizace vytváří a zaměstnanci se jimi musí řídit. Mezi nejdůležitější pravidla jsou řazeny:

- firemní podnikový řád,
- směrnice řízení firmy (zastoupení managementu, podpisový řád),
- směrnice pro pracovní oblékání,

- zasedací pořádek při poradách,
- pracovní doba a délka přestávek,
- kodex jednání zaměstnance (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 71).

3.1.1 Význam podnikové kultury

Otázky kultury a potřeba jejich porozumění jsou důležitou součástí manažerského chování. Kultura pomáhá vysvětlit, proč různé skupiny lidí posuzují věci svým způsobem a jinak než ostatní. Poukazuje na souvislost životních postojů a hodnot a umožňuje procesy rozhodování, koordinace a řízení (v rámci celého podniku). Kultura se stává podstatnou součástí efektivního a výkonného podniku (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 262).

Furnham a Gunter (v Armstrong, 2002, s. 200) uvádí, že kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace. Kultura tmelí společnost a vytváří pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace.

Význam podnikové kultury spočívá v jejím blízkém vztahu k řídicím procesům v podniku a v průběžném přizpůsobování vnitropodnikového řízení vzhledem ke změně vnějšího prostředí. Podniková kultura ovlivňuje rozhodování a jednání spolupracovníků a zároveň usnadňuje průběh a realizaci procesů koordinace, integrace a motivace.

Pro její formování a rozvoj lze ze strany vlastníků a managementu uskutečnit několik opatření, které zvyšují významnost.

1. vyvolání zájmu vlastníků firem, vrcholového managementu o podnikovou, kulturu informováním o významu a funkci, kterou plní,
2. proškolením managementu v oblasti podnikové kultury,
3. proškolení středního managementu a ostatních pracovníků podniku,
4. hodnocení současné podnikové kultury a informování o jejich výsledcích,
5. určení strategicky potřebné kultury managementem,

6. stanovení rozdílu mezi současnou podnikovou kulturou a strategicky přiměřenou a zahájení procesu vyladování, posilování či změny podnikové kultury,
7. zajištění transformace podnikové kultury v rámci organizace,
8. kontrola dosaženého stavu zaměstnanci podniku, externími institucemi (Šigut, 2004, s. 70).

3.1.2 Pojetí podnikové kultury

Na podnikovou kulturu můžeme nahlížet z několika pohledů. Existují dva druhy pojetí podnikové kultury:

1. Objektivistické
2. Interpretativní

Objektivistický, systémově funkcionální přístup je založen na tvrzení, které prezentuje podnikovou kulturu jako jednu z mnoha skutečností stejného řádu, tvořící podnikovou realitu. Podniková kultura v tomto pojetí je vnímána sjednocujícím jevem, jehož účelem je integrovat všechny ostatní prvky podnikové struktury. Za nejvýznamnější složku podnikové kultury jsou považovány vnější, zřetelné a objektivně zachytitelné projevy, především materiální symboly, příběhy, rituály. Zjednodušeně vyjadřuje podstatu, že „podnik má kulturu“.

Interpretativní pojetí vychází z názoru, že kultura podniku zahrnuje veškerou podnikovou realitu, všechny subsystémy, řídicí, informační, logistický atd. Příkladá podnikové kultuře mnohem hlubší význam. Subjektivní interpretace vyjadřuje, že „podnik je kulturou“.

„Subjektivistický směr nechápe sociální skutečnost (tedy ani podnikovou kulturu), jako něco předem daného, určeného k pozorování, nýbrž jako to, co teprve vznikající konkrétní interakční vztahy mohou utvářet a prostřednictvím symbolů tomu přiřkládat určitý význam“ (Lukášová, Nový a kol., 2004).

3.1.3 Zdroje podnikové kultury

Podnikovou kulturu ovlivňuje celá řada faktorů. Uvedené faktory představují vnitřní vlivy, determinované rozhodováním managementu. Nejsou pouze zdroji organizační kultury, ale současně i projevy organizační kultury.

Nejčastěji jsou zdůrazňovány tyto vlivy:

- vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, zejména pak národní kultury, podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků),
- vliv využívaných technologií,
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv velikosti a délky existence organizace.

Ke zdrojům kultury dále patří:

- organizační struktura (míra hierarchičnosti vztahů a moci lidí na jednotlivých pozicích, komunikace v organizaci atd.),
- metody a systémy řízení (systémy kontroly, personální systémy, informační systém),
- styl vedení vedoucích pracovníků (Lukášová, 2010, s. 33).

3.1.4 Prvky podnikové kultury

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní skladební komponenty kulturního systému. Kulturní prvky nejčastěji tvoří:

- základní předpoklady,
- hodnoty,
- normy,
- postoje,
- artefakty (materiální a nemateriální povahy).

Základní předpoklady jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Lze je jen obtížně identifikovat, protože fungují zcela automaticky a nevědomě.

Hodnoty jsou považovány za důležité, významné, explicitně či implicitně žádoucí pro jednotlivce nebo skupinu, vyjadřují jejich preference. Mají vliv na výběr způsobů, nástrojů a cílů činnosti. Organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku. Problém může nastat v nesouladu mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými. Příčinou může být racionalizace, pouhé aspirace lidí nebo neztotožnění se zaměstnanců s hodnotami managementu.

Postoje jsou výsledkem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah, konativní pohotovost závisí na situačních podmínkách (Nakonečný, 1999).

Normy chování jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou ovlivňovat pracovní činnosti (způsob jednání se zákazníky, kvalita práce), komunikaci ve skupině (jazyk, kterým se ve firmě mluví, firemní slang), ale i oděv. Vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné, tím regulují chování zaměstnanců a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

Jazyk je způsob vyjadřování, které usnadňuje dorozumění určité skupině lidí. Odráží míru formálnosti či neformálnosti vztahů, předpoklady i hodnoty zastávané v organizaci a je významný pro vzájemné porozumění, koordinaci a integraci uvnitř firmy.

Historiky jsou přibarvené příběhy, vyprávěné v rámci organizace, které se v minulosti staly. Často jsou různými lidmi podávány rozdílným způsobem. Představují důležitý indikátor kultury, ale i významný nástroj jejího předávání.

Mýty jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci, nemají však racionální základ, jsou smyšlené.

Zvyky, rituály, ceremoniály jsou ustálené vzorce a způsoby chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány, mají symbolickou hodnotu. Vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí, napomáhají hladkému fungování organizace a vytváření vlastní identity pracovníků a přispívají k integraci organizace. Zahrnují dárky, oslavy, způsob přijetí nového pracovníka do organizace atd. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 25).

Materiální prvky lze sledovat na úrovni pracovního prostředí a na pracovních podmínkách, jejich součástí jsou i samotné produkty podniku, věcné nástroje spojené s propagací, jednáním na trhu, designem, akcích, které jsou identické pro konkrétní organizaci.

Nemateriální projevy působí uvnitř organizace, ve vztahu k jejich členům. Jsou to například zásady personální práce, styly řízení, vlastní interpretace postavení podniku na trhu, podnikové klima (Nový, Surynek 2002, s. 127).

Edgar Schein (1990) rozřídil různé prvky kultury do tří skupin. Do první skupiny zahrnul výtvořky, které všechny představují zjevné projevy kultury. Do druhé skupiny zařadil zastávané hodnoty a poslední skupinu tvoří základní předpoklady.

1. Výtvořky jsou projevy, které je možné vidět, slyšet, a cítit, je však těžší vysvětlit a pochopit jejich význam a smysl (výrobky, technologie, pracovní prostředí, jazyk oblékání, způsob oslovení, historiky z dějin organizace).
2. Zastávané hodnoty jsou stávajícími normami, které ukazují, jak postupovat v určitých situacích, určitým způsobem a snižují nejistotu členů.
3. Základní předpoklady jsou považovány za jediné možné, samozřejmé a přijatelné řešení opakujících se problémů. Nejsou určeny k pochybování ani k diskusi a velice těžko se mění. Na organizační úrovni existují obranné mechanismy, které základní předpoklady ochraňují a nepřipouštějí jejich ohrožení (Bělohávek, 1996, s. 111).

Podle Armstronga (2004, s. 202) lze kulturu organizace charakterizovat z hlediska tří složek:

hodnot, norem a artefaktů.

Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci a co by mělo tak být. Chování managementu má vysoký vliv na utváření a posilování hodnot. Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Mohou se také vyjadřovat prostřednictvím jazyka (podnikový žargon), rituálů, historek, mýtů. Mezi nejtýpější oblasti, v nichž mohou být hodnoty implicitně nebo explicitně vyjádřeny, patří:

- výkon,
- konkurenceschopnost,
- kvalita,
- inovace,
- schopnost a způsobilost,
- týmová práce,
- služba zákazníkovi a péče o ně.

3.1.5 Obsah a síla organizační kultury

Obsah a síla organizační kultury představují zásadní parametry kultury, které zajišťují její funkce v organizaci. Obsah organizační kultury má dopad na pozitivní či negativní vliv určitých faktorů v podniku. Síla pak ovlivňuje fungování organizace.

Obsah kultury znamená konkrétní přesvědčení, hodnoty, normy chování, které jsou v podniku sdíleny.

Síla organizační kultury vyjadřuje míru sdílení těchto přesvědčení, hodnot a norem a z nich následně vyplývajících vzorců chování v dané organizaci. Čím větší míra sdílení, tím silnější podniková kultura a naopak (Lukášová, 2010, s. 32).

3.1.6 Kulturní síť

Kulturní síť představuje soubor různých prvků a jejich vzájemné vztahy, které vytvářejí a podporují firemní kulturu, jsou tedy chápány komplexně pod pojmem

organizační kultura. Obsahuje „pevné“ strukturální a systémové znaky organizací společně s „mírnými“ symbolickými rysy (Ian Brooks, 2003, s. 224).

Kulturní síť tvoří:

- zvyklosti,
- rituály,
- ceremoniály,
- historky (legendy, mýty),
- symboly,
- mocenské struktury,
- organizační struktury,
- kontrolní systémy.

Zvyklosti vyjadřují konkrétní způsoby chování zaměstnanců k sobě navzájem a k lidem, kteří nejsou součástí podniku. Dále pak také způsoby a postupy pracovních činností (jak se věci dělají, jak by se měly dělat).

Rituály patří k neobvyklým událostem v podniku, jejichž prostřednictvím firma sděluje, co považuje za podstatné. Součástí rituálů jsou formální procesy i neformální děje.

Ceremoniály se týkají různých slavností a oslav pořádaných podnikem.

Historky (legendy a mýty) jsou zvláštní události vyprávěné mezi zaměstnanci. Obvykle se týkají mimořádných osobností, hrdinství, úspěchu, selhání, originality.

Symboly jsou charakterizovány nejčastěji prostřednictvím loga, kanceláře, používaného jazyka a termínů.

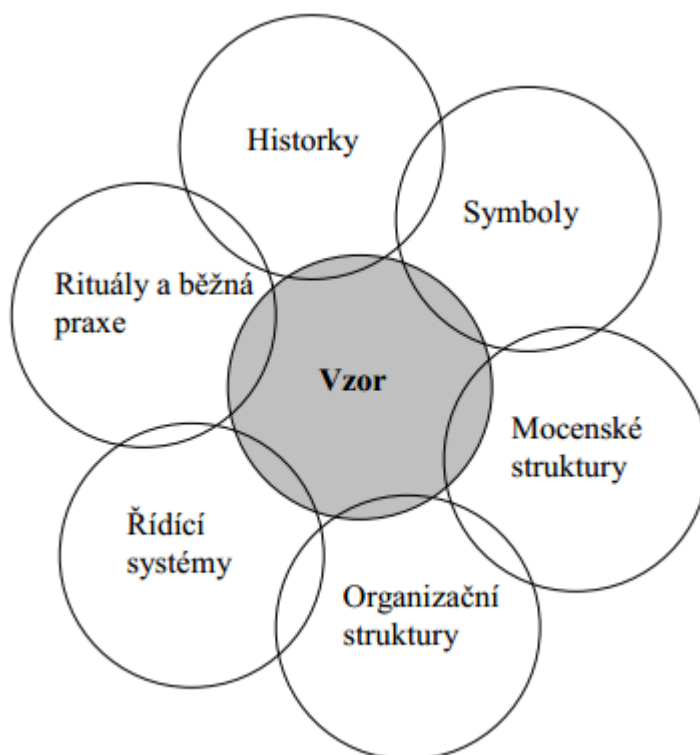
Mocenské struktury tvoří nejvlivnější jednotlivci či skupiny, kteří vykonávají nejčastěji hlavní manažerské funkce.

Organizační struktury zachycují důležité vztahy, činnosti, mocenské struktury uvnitř podniku. Mohou být formální i neformální.

Kontrolní systémy zdůrazňují určité ukazatele hodnocení a odměňování (Cejthamr, Dědina 2010, s. 257).

Obtížnost strategického řízení z pohledu podnikové kultury je obsažena v kulturní síti (Johnson a Scholes, 2002).

Obrázek 2 Kulturní síť



Zdroj: Johnson a Scholes, 2002

3.1.7 Typologie podnikové kultury

Vyvinuté typologie slouží k identifikaci obsahu organizační kultury. Umožňují rozpoznat, zjednodušit a utřídit její typický obsah z různých úhlů pohledu, k vnějšmu prostředí, k různým aspektům organizace. Typologie mají dvojí význam:

1. Teoretický – zvyšuje znalosti v oblasti obsahu organizační kultury.
2. Praktický – porovnává typický obsah organizační kultury s reálnými případy.

Typologie organizační kultury vycházejí z přesvědčení o existenci omezených oblastí nejdůležitějších obsahových momentů (Ouchi, F.). Jde zejména o následující skutečnosti:

- kritéria a způsob rozhodování,
- rozdělení pravomocí a odpovědnosti,
- způsob zaměstnávání spolupracovníků,
- styl řízení a převažující způsob kontroly,
- kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry,
- interpersonální vztahy (Bedrnová, Nový, 2004, s. 501).

Existuje několik způsobů, jak třídit různé typy podnikové kultury. Mezi základní skupiny a představitele daných typologií patří:

1. **Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře** (typologie F. Trompenaarse, R. Harrisona a Ch. Handyho).
2. **Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí** (typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho, Ansoffova, R. E. Milese a C. C. Snowa, R. E. Quinna).
3. **Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace** (typologie W. Halla, Vriese a Millera) (Lukášová, 2010, s. 76).

3.1.7.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře reprezentují čtyři typy kultury identifikované R. Harrisonem a Ch. Handym:

1. Mocenská kultura
2. Úkolová kultura
3. Funkční kultura
4. Osobní kultura

Mocenská kultura spočívá na centrální moci, neformální komunikaci a důvěře. Jednotný cíl eliminuje potřebu byrokracie. Nejdůležitější jsou schopnosti, dynamičnost a pružnost centrální moci. Zvětšení by mohlo způsobit rozpad těsných, síti podobných vztahů.

Mocenské kultury kladou významné požadavky na personál. Většinou se vyskytují v malých podnikatelských organizacích.

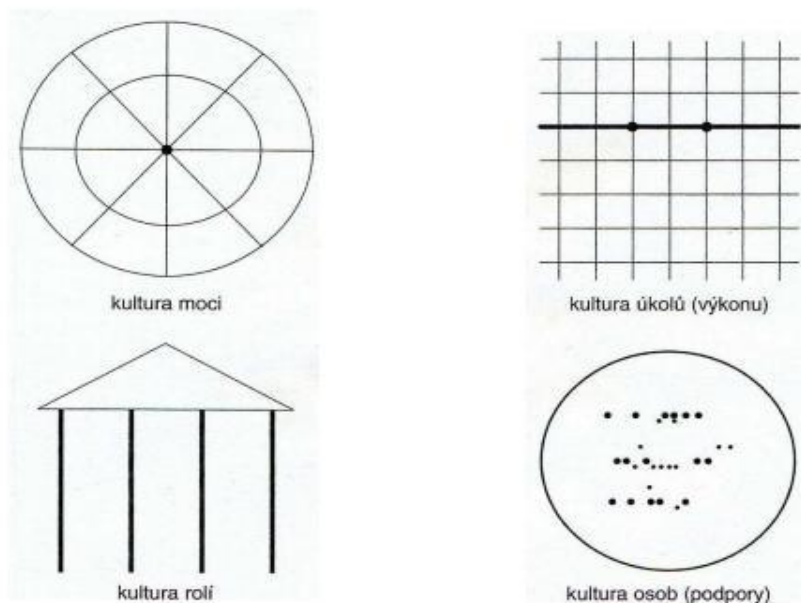
Úkolová kultura se často objevuje v organizacích maticového typu, kde zaměstnanci pracují poměrně samostatně a snaží se udržovat společnou a hromadnou zodpovědnost. Moc pak spočívá v průsečíku zodpovědností. Důležitou roli hraje odbornost nikoliv postavení. Výhodou je rychlé pracovní rozhodování, z čehož vyplývá pružnost organizace. Nevýhodou pak snižování autority existencí individuálního řízení a týmové práce, obtížná specializace a dosažení úspor z rozsahu.

Funkční kultura je charakterizována vysokou úrovní byrokracie a formálnosti. Malá skupina vedoucích zaměstnanců řídí koordinaci mezi specialisty a funkčními oblastmi. Práce je rozumně rozložena mezi zaměstnance, kteří se řídí stanovenými normami. Tento typ kultury se snaží vytvářet stabilní prostředí a poskytovat pracovníkům pocit bezpečí a předvídatelnosti.

Osobní kultura spočívá ve shromáždění jednotlivců do skupin za účelem oboustranného užítku. Příkladem mohou být skupiny profesionálů, nebo dokonce i společenství. Autorita je společná a založená na odbornosti a vzájemných ohledech.

Existuje malá nebo neexistuje žádná formální struktura ani formální řízení. Převažují individuální cíle (Ian Brooks, 2003, s. 223).

Obrázek 3 Typologie podnikové kultury dle Handyho (1989) a Harrisona (1972)



Zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004

3.1.7.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

T. E. Deal a A. A. Kennedy (1982) určují 4 typy kultury, jež byly definovány podle následujících dvou faktorů:

- míry rizika spojené s podnikovými aktivitami,
- jak rychle se podniky a jejich zaměstnanci dozvídají o účinnosti a úspěšnosti svých rozhodnutí a záměrů.

Mezi typy kultury zahrnují následující:

1. **Macho, tough – guy** (chlapská, přísná, drsná kultura).
2. **Work - hard/play – hard** (kultura tvrdé práce a zábavy).
3. **Bet – your – company** (vsad' svůj podnik, hop nebo trop).
4. **Procesní kultura.**

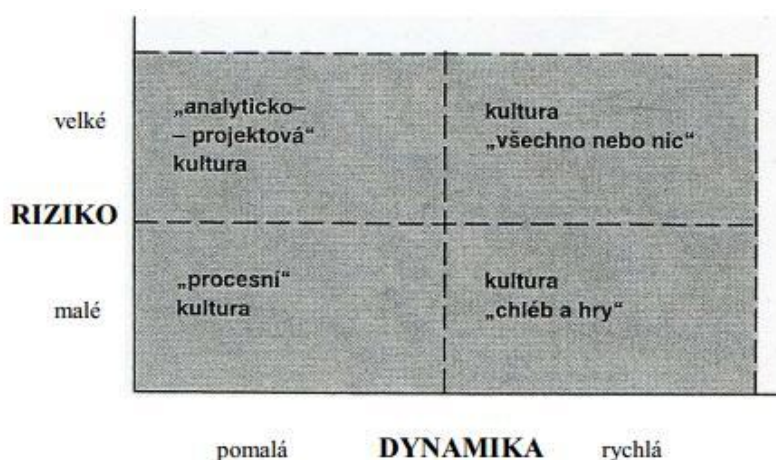
Macho, tough-guy tvoří jednotlivci, kteří hodně a často riskují a rychle se dozvídají o správnosti svých rozhodnutí (policisté, chirurgové, poradci, atd.). Intenzivní tlak a rušné prostředí mívají za následek tzv. syndrom vyhoření. Chování jednotlivců je většinou hodně temperamentní, proto u nich často dochází k vnitřnímu soutěžení a konfliktům. Důležitým faktorem (aspektem) je rychlost, podle které se odvíjí jejich vysoké finanční ohodnocení.

Work-hard/play-hard je typická pro činnosti s nízkou mírou rizik a rychlým feedbackem. Tyto podniky se zaměřují hlavně na zákazníka a jeho potřeb. Jejich cílem je dosažení maximální dynamičnosti a příznivé atmosféry. (společnosti masové spotřeby, počítačový experti atd.).

Bet-your-company se vyznačuje vysokou mírou rizika, nejistoty ohledně účinnosti přijatých opatření a pomalým feedbackem. Tento typ kultury se zaměřuje na budoucnost a investice (naftařské společnosti, investiční banky atd.).

Procesní kultura má nízkou míru rizika a pomalý feedback. Zaměstnanci se soustředí hlavně na způsob práce, než na samotný obsah, mají tendenci „krýt si záda“. Svoji pozornost věnují formální bezchybnosti a nepodstatným detailům. Dosahované výdělky příliš nesouvisí s jejich výkonem a zaměstnanci (státní služba, banky, pojišťovny atd.) (Cejthamr a Dědina 2010, s. 256).

Obrázek 4 Typologie podnikové kultury dle Deala a Kennedyho (1982)



Zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004

3.1.7.3 Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

Typologie odvozené ze vztahů v podniku a psychologické terminologie definují odlišnou typologii podnikových kultur. Některé z nich mohou vytvářet i nepříznivé psychické stavy jednotlivců podle K. Vriese a D. Millera. Podniky vykazující znaky následně uvedených kultur jsou neefektivní a relativně brzy u nich dochází k vnitřnímu rozpadu.

Jsou to především:

- **paranoidní kultura** - stálé ohrožení, stálé obavy a strach, trvalé pozorování všech aktivit a chování ostatních spolupracovníků,
- **nátlaková kultura** – vztahy jsou založeny na příkazech, vše je řízeno a do detailu organizováno, emoce nejsou přípustné, přetrvává perfekcionismus a smysl pro detail,
- **dramatická kultura** – pracovní metody se opírají o spontánnost a intuici, uprostřed scény stojí vedoucí osobnost, která rozhoduje. Ostatní ji idealizují, vyjadřují loajalitu a cítí se být na ní silně závislí, chování je velmi emotivní,
- **depresivní kultura** – strach a pesimistické prognózy, nic nelze stihnout, jen málo záležitostí jde skutečně ovlivnit, je to špatný osud,

- schizoidní kultura – velká plachost, ostýchavost, distance, výhodnější je držet se zpátky (Bedrnová, Nový, 2004, s. 503).

3.1.8 Modely podnikové kultury

Prvky podnikové kultury nefungují separovaně, ale vzájemně spolu souvisejí a ovlivňují se. Aby mohly být vysvětleny strukturální a funkční souvislosti a jejich důsledky vyplývající pro podnikovou kulturu, dochází k formulaci řady modelů podnikové kultury (Lukášová, 2010, s. 26).

Mezi nejznámější modely podnikové kultury se řadí Scheinův model.

3.1.8.1 Scheinův model organizační kultury

Edgar Schein (1992) rozeznává roviny podnikové kultury podle toho, v jakém rozsahu jsou jednotlivé prvky kultury proječovány navenek, nakolik jsou pozorovatelné pro externí jednotlivce a nakolik jsou ovlivnitelné cílenými intervencemi managementu podniku. Podnikovou kulturu strukturoval do tří rovin:

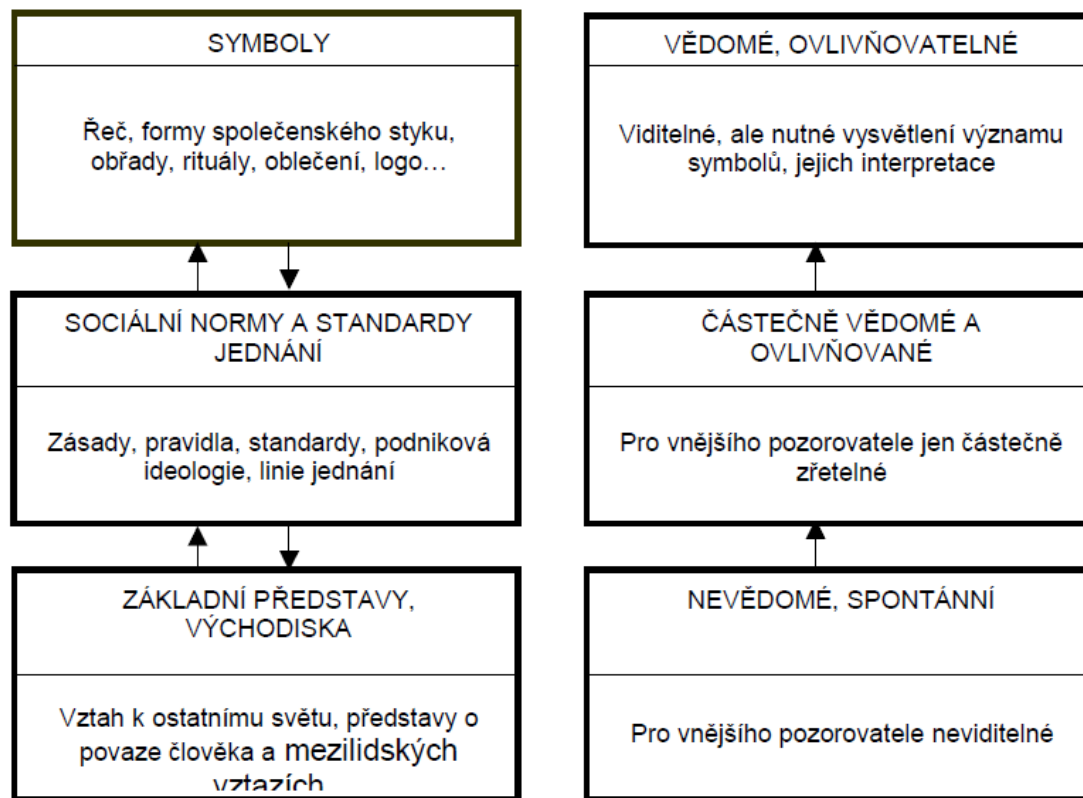
1. artefakty
2. hodnoty a normy chování
3. základní přesvědčení

Artefakty tvoří nejpovrchovější a pro pozorovatele nejviditelnější rovinu organizační kultury. Jsou jednoduše pozorovatelné, popsatelné a také nejsnáze ovlivnitelné. Zejména pak artefakty materiálního charakteru. Představují vnější projevy kultury, které člověk vnímá (může je vidět, slyšet).

Hodnoty a normy chování tvoří rovinu částečně vědomou, jen částečně zřetelnou pro vnějšího pozorovatele a také částečně ovlivnitelnou managementem organizace.

Základní přesvědčení tvoří nejhlubší rovinu, jejíž obsah zahrnuje nevědomé, obtížně identifikovatelné a pro příslušníky kultury samozřejmé názory a myšlenky.

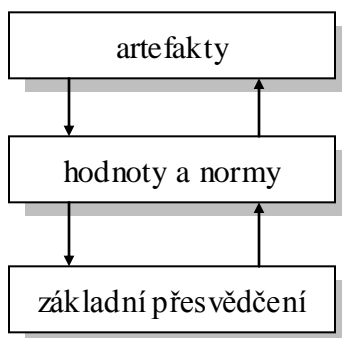
Obrázek 5 Podniková kultura popsaná za pomoci modelu podnikové kultury (Schein): Cesta ke změně podnikové kultury



Zdroj: Bedrnová, Nový a kol., 2004

Scheinův model vyznačuje způsob, jak se jednotlivé vrstvy kultury vzájemně ovlivňují, od vrstev hlubších k vrstvám povrchovějším. Základní přesvědčení předurčují, co bude považováno v organizaci za významné a jaké normy chování zde budou převažovat. Hodnoty a normy chování pak předurčují konkrétní chování a artefakty. Směr vlivu v Scheinově modelu může být i opačný od vrstev povrchových k vrstvám vnitřním, jestliže management uplatní opatření, která vedou k formování určitých artefaktů, mohou mít později důsledky pro vrstvy vnitřní. Znalost funkčních souvislostí a obsahu jednotlivých vrstev organizační kultury je nezbytná pro porozumění zákonitostem fungování a utváření organizační kultury. Bez znalostí obsahu jednotlivých vrstev kultury může dojít k jejich mylné zavádějící interpretaci (Lukášová, 2010, s. 29).

Obrázek 6 Scheinův model organizační kultury:



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 27

3.1.8.2 Model D. R. Denisona

Model organizační kultury vytvořil D. R. Denison na základě analýzy myšlenek, explicitně či implicitně uvedených v tehdejší literatuře zabývající se touto tematikou. Výchozím zdrojem pro model je konceptuální rámec, jeho souvislosti a empirické výzkumy prováděné samotným autorem a dalšími spolupracovníky, jenž vedly Denisona k definování čtyř významných faktorů či rysů organizační kultury označených jako angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise. Všechny tyto faktory determinují efektivnost podniku.

1. Angažovanost. Vyjadřuje především iniciativnost, participaci členů organizace a míru jejich působení.
2. Konzistence. Představuje skutečnost, že konkrétní názory, hodnoty a normy chování jsou široce sdíleny a zahrnuty v dané organizaci.
3. Adaptabilita. Zaujímá schopnost přizpůsobení se organizace vnějšímu prostředí.
4. Mise. Zabývá se jasným stanovením smyslu existence a směru organizace.

Vzájemné vztahy všech čtyř faktorů jsou specifikovány do jednoduchého rámce a představují významné prediktory kvality, spokojenosti zaměstnanců a celkové výkonnosti firmy. Spojením těchto faktorů vznikají kombinace týkající se interního nebo externího zaměření, flexibility a stability.

Angažovanost a konzistence souvisí s interní dynamikou organizace. Adaptabilita a mise zachycují vztah mezi organizací a vnějším prostředím, zaměření je tedy externí. Adaptabilita a angažovanost indikují flexibilitu, otevřenost a vnímavost, vytváří predikce růstu firmy. Mise a konzistence jsou indikátory stability, integrace, směru a vize, vytváří predikce ziskovosti.

Obrázek 7 Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti firmy dle Denisona (1990)

externí	adaptabilita	mise
interní	angažovanost	konzistence
	flexibilita	stabilita

Zdroj: Lukášová, 2010, s. 83

Způsob, který vede podniky ke zvyšování efektivnosti, je samostatné formování každé ze čtyř charakteristik. Pokud má být firma úspěšná, musí sjednocovat všechny čtyři charakteristiky v dynamické rovnováze. Respektováním této dynamické rovnováhy a sladěním konfliktních požadavků dochází k dosažení tzv. „esence efektivní podnikové kultury“ (Lukášová, 2010, s. 84).

3.1.9 Další přístupy k vymezení podnikové kultury

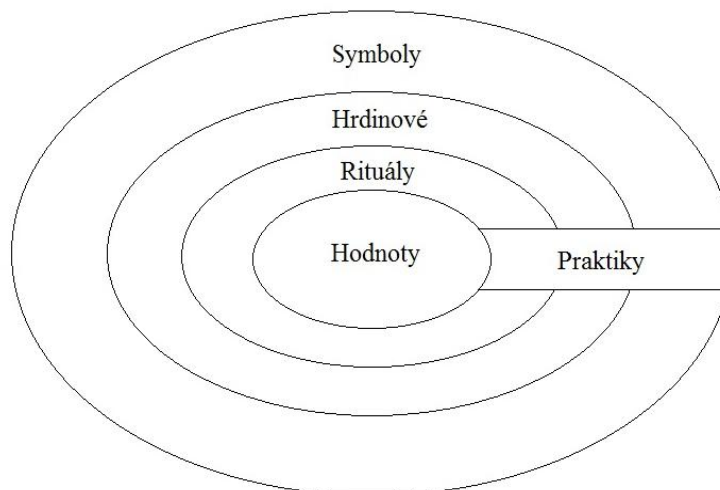
G. Hofstede (1991) rozlišuje ve svém „cibulovém diagramu“ pouze dvě roviny kultury a to:

1. praktiky (vzorce, styl chování)
2. hodnoty

Praktiky reprezentují viditelnější a více či méně pozorovatelnou část kultury. Jejich součástí jsou symboly, hrdinové, rituály, které jsou chápány sice jako jednotlivé vrstvy diagramu a uspořádány podle míry viditelnosti pro vnějšího pozorovatele. Všechny tyto vrstvy nabývají společného označení praktiky.

Hodnoty tvoří jádro kultury, lze je vyvodit z chování lidí, které není přímo pozorovatelné (Lukášová, 2010, s. 29).

Obrázek 8 Cibulový diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky



Zdroj: HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE, 2007, s. 17

W. Hall (1995) strukturuje tři úrovně organizační kultury:

1. úroveň A – artefakty a etiketa (způsob oslovování, oblékání, typy pozdravů, jazyk atd.),
2. úroveň B – chování a jednání (styl vyjednávání, styl rozhodování, styl řešení konfliktů atd.),
3. úroveň C – základní morální normy, názory a hodnoty.

Úrovně jsou seřazeny od nejviditelnější a snadno pozorovatelné po nejméně viditelnou a nejvíce odolnou změně (Lukášová, 2010, s. 30).

3.1.10 Silná podniková kultura

Silná podniková kultura vykazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. Významným způsobem ovlivňuje řízení vnitropodnikové organizace a jednání spolupracovníků. Rozsah a intenzita působení představují důležité aspekty pro vytváření silné podnikové kultury. Nutnost jednotné a silné kultury je nejnaléhavější v podnicích s diferencovanější organizační strukturou, ve kterých častěji vznikají dílčí subkultury zabraňující její jednotnosti.

Zásadní podnikové cíle a priority, cesty a způsoby jejich dosažení musí být proto akceptovány všemi zaměstnanci. Je nutné cílevědomě posilovat momenty, které zaměstnance sjednocují. Silná podniková kultura musí splňovat následující kritéria:

1. Jasnost a zřetelnost. Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně vést všechny pracovníky k požadovanému jednání, nutným, žádoucím a akceptovatelným aktivitám a vymežit jednání zcela vyloučené a nepřijatelné.
2. Rozšířenost. V rámci sociálního systému musí být komplex podnikové kultury maximálně rozšířen.
3. Zakotvenost. Představuje míru identifikace a internalizace konkrétních podnikových vzorů, hodnot, norem jednání (Bedrnová, Nový, 2004, s. 491).

Tabulka 1 Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury

Silná podniková kultura	
Přednosti	Nedostatky
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů	Složité adaptace nových spolupracovníků
Nižší nároky na kontrolu	
Vysoká jistota a důvěra pracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem	

Zdroj: Bedrnová, Nový, 2004, s. 495

3.1.11 Podpora a posilování kultury

Schein (1985) uvádí: „nejvlivnějšími primárními mechanismy posilování kultury jsou“:

- reakce vedoucích na kritické případy a krize,
- dobře uvážená role vedoucích jako vzorů hodných následování, učitelů a koučů,
- čemu věnují vedoucí pozornost, uměřenost a míru kontroly,
- kritéria pro rozdělování odměn a postavení,
- kritéria pro získávání, výběr, povyšování a oddanost pracovníků.

Mezi jiné nástroje podpory kultury patří:

- soustavné zdůrazňování existujících hodnot,
- používání souboru hodnot jako bodů pro hodnocení individuálního a týmového výkonu – zdůrazňování toho, že se od lidí očekává, že budou tyto hodnoty zastávat,
- zabezpečování toho, aby postupy při orientaci (programy zapracování a adaptace) nových pracovníků obsahovaly informace o základních hodnotách a o tom, jak se očekává, že je budou lidé vyznávat (Armstrong, 2002, s. 208).

3.1.12 Změna podnikové kultury

Řízení kulturní změny se stává v současné době nutností pro zajištění nepřetržité organizační dynamičnosti. Přesvědčení a rozpory o možnosti změny podnikové kultury lze zaznamenat z řad teoretiků i řídicích pracovníků. Jednotlivá stanoviska a názory lidí na tuto problematiku se značně odlišují. Existují dva představitelé. Zastánci první skupiny vnímají změnu jako relativně snadnou a možnou a naopak zastánci druhé skupiny ji považují za téměř nemožnou.

Představitelé:

1. Kulturní inženýři chápou podnikovou kulturu jako každý další nástroj řízení, který je možné cílevědomě utvářet, využívat a také měnit. V této skupině převažují objektivisticky orientovaní zastánci sociologických koncepcí radikální změny.
2. Kulturalisté vycházejí z předpokladu, že podniková kultura je organicky rozvíjející se skutečnost, která má svou historii, zákonitosti a není možné ji tedy svévolně měnit. Představitelé jsou většinou subjektivisticky orientovaní. Tato skupina rozvíjí především evoluční a regulativní sociologické koncepce.

„Korekce stávajícího kursu“. Tento termín uvádí kompromisní názor. Vyjadřuje možnost přehodnotit pouze některé prvky podnikové kultury a učinit určitou transformaci podnikové kultury. Komplexní změnu však nelze uskutečnit jednorázovým aktem. Kritériem úspěchu zůstává vnitřní přesvědčení spolupracovníků (Bedrnová, Nový, 2004, s. 496).

Transformace podnikové kultury bývá také spojována s vylepšováním podnikových procesů. Při soustavném zlepšování podnikových procesů je nutná vysoká aktivizace, v některých případech se přistupuje i ke změně firemní kultury. Koncept zlepšování jednotlivých procesů i procesního řízení musí být přijat jako nedílná součást kultury, pokud je v rozporu, je vyžadována změna. Podniková kultura představuje významnou složku úspěchu změny podnikových procesů (Svozilová, 2011, s. 27).

Změnou podnikové kultury se rozumí:

1. Přejít od výchozího stavu k cílovému za účelem vzájemného souladu a budoucí prosperity podniku.
2. Vytvoření souladu mezi představami, přístupy a hodnotami managementu podniku s těmi, které sdílejí a rozvíjejí samotní zaměstnanci.
3. Stálá péče o rozvoj, pěstování kultury i provádění dalších změn (Šigut, 2004, s. 45).

3.1.12.1 Modely kulturní změny

Dobson (1988) definoval čtyřstupňový přístup, založený na kombinaci strukturálních, personálních a systémových změn:

1. Politika přijímání, povýšení a propouštění za účelem ovlivnění složení pracovních sil.
2. Reorganizace a restrukturalizace organizace tak, aby bylo zajištěno, že pracující a manažeři prokazující požadované kvality dosáhnou vlivných pozic.
3. Účinné sdělování nových hodnot.
4. Změna systému za účelem posílení nových názorů a hodnot.

Cummings a Huse (1989) ve svém modelu tvrdí, že kulturní změny lze dosáhnout tehdy, pokud jsou v účinnosti následující nezbytné předpoklady:

- věrnost nejvyššímu řízení,
- jasná strategická představa,
- symbolické vedení,
- podporující organizační změny a měnící se organizační členstvo.

Edgar Schein (1985) zaujímá kritický názor k přílišné lehkosti, přístupu řízení z nejvyšší úrovně, jednoduchosti a tempu změny, vyjádřených v tvrzení několika výzkumníků. Primární je pro něj pochopit, jak je současná kultura podporována před tím, než dojde k její změně. Důležitost zaměřuje na způsob, jakým organizace sdělují svou kulturu a jak jsou předpoklady přeměňovány na hodnoty. Jeho třítapový model zahrnuje fázi (Šigut, 2004, s. 46):

1. rozmrazení (zavedení zásad a postojů),
2. zavedení změny (osvojení v praxi),
3. zamrazení (ustálení nového modelu).

Brooks a Bate (1994) vymezují úspěšnost kulturní změny v:

- povědomí o současné kultuře,
- povědomí o žádané budoucí kultuře,
- „řízení“ politiky přijetí,
- aktivačním mechanismu změny.

Pettigrew (1990) určil sedm důvodů, proč je obtížné změnit kulturu. Mezi těchto sedm důvodů řadí:

1. úrovně – existuje řada úrovní kultury, od názorů a předpokladů ke kulturním artefaktům,
2. všudypřítomnost- součástí kultury je i veškerá organizační činnost,
3. implicitnost – je obtížné měnit věci, myšlení a chování lidí. Mnohé je považováno za samozřejmé,
4. socializace – kultura se vyznačuje silnou historií,
5. političnost – kultura zaujímá vztahy k rozdělení moci v organizaci,
6. pluralita – organizace mají obvykle více než jednu kulturu, soubor subkultur s rozdílnými skupinovými zvyky, chováním,
7. vzájemná závislost – spočívá ve spojení politiky, struktury, systému, lidí a priorit organizace (Brooks, 2003, s. 229).

Podle Armstronga (2002, s. 209) se ke změně kultury využívají programy, zaměřené na určité aspekty kultury, například na kvalitu, výkon, loajalitu, týmovou práci, učení v organizaci, služby zákazníkům. Je nutné stanovit konkrétní oblast, která si vyžaduje pozornost, určit co je potřeba učinit, priority a zvážit existující činitele změny a způsob jejich použití.

Činiteli mohou být v případě:

- výkonu – proces řízení pracovního výkonu, systém odměňování podle schopností či výkonu, rozvoj dovedností, podíly na hospodářských výsledcích,
- oddanosti – vytváření spolupráce a důvěry, zapojování a participace pracovníků, komunikační programy,

- kvality – programy komplexní kvality,
- služby zákazníkům – programy péče o zákazníky,
- týmové práce – týmové odměňování, vzdělávání, řízení pracovního výkonu,
- učení v organizaci – podnikání kroků ke zlepšení intelektuálního kapitálu znalostí, schopností a dovedností pracovníků organizace formou učení,
- hodnot – porozumění, akceptace hodnot zaměstnanců a zapojení do jejich definování, procesů řízení pracovního výkonu a kroků souvisejících s rozvojem pracovníků.

3.1.13 Metody výzkumu podnikové kultury

Kvalitní metodologie je základem pro získání přesných a spolehlivých informací, které jsou důležité pro pochopení obsahu příslušné organizační kultury.

K hodnocení a výzkumu firemní kultury lze využít tyto hlavní metodiky.

1. Analýza
2. Audit
3. Diagnostika

Analýza podnikové kultury zkoumá jednotlivé složky a vlastnosti podnikové kultury. V podniku se většinou nevyužívá pouze jeden způsob analýzy, ale několik. Kulturu podniku je možné analyzovat na základě objektivistického výzkumu a individualistického-subjektivistického výzkumu dle Mefferta (1996). Objektivistický výzkum zkoumá kulturu jako jednu z mnoha složek podniku. Individualistický – subjektivní výzkum odhaluje jedinečnost poznatelných a pozorovatelných prvků každé podnikové kultury zaměstnanci podniku.

Audit podnikové kultury je významný při zkoumání spojitosti mezi vizí podniku a podnikovou kulturou. Dobře provedený audit upozorňuje manažery na bariéry podnikové kultury. Hlavním cílem auditu je identifikovat problém, příležitosti a hrozby a vytvořit doporučení vedoucí k zefektivnění. Dělí se na dva typy:

1. Externí audit (průzkum externích subjektů podniku).
2. Interní audit (vychází z podnikového informačního a kontrolního systému).

Diagnostika podnikové kultury výstižně popisuje její jednotlivé prvky. Důležitost přisuzuje objektivnímu sledování, zjišťování, zvažování a interpretaci symptomů.

Diagnostika podnikové kultury je zaměřena na tyto postupy:

1. sběr a analýza informací při různých metodách sběru dat, využitím kvalitativních a kvantitativních technik,
2. zpětná vazba poskytnutá diagnostikou,
3. posouzení silných a slabých stránek kultury,
4. komplexní provedení diagnózy podnikové kultury,
5. diagnostika jako zdroj učení konkrétní firemní kultury (Šigut, 2004, s. 22).

Metody diagnostiky organizační kultury

Při diagnostice podnikové kultury jsou využívány kvalitativní nebo kvantitativní výzkumné postupy. V souvislosti s cílem a účelem výzkumu často nastává potřeba jejich kombinace.

Kvalitativní výzkumné postupy odhalují význam získaných informací a slouží k hlubšímu porozumění zkoumaného jevu. Umožňují obsažný a detailní sběr informací a pohled do kulturního prostředí dané organizace. Jejich nedostatek spočívá ve vysoké náročnosti, jak z hlediska časového, tak nákladového a nesrovnatelnosti mezi podniky. Mezi kvalitativní metody diagnostiky náleží:

- pozorování,
- hloubkový rozhovor,
- skupinový rozhovor,
- analýza dokumentů,
- projektivní metody.

Kvantitativní výzkumné postupy jsou založeny na volbě a stanovení relevantních, podstatných proměnných, které nejlépe vypovídají o obsahu organizační kultury. Za výhodu je považován snadnější sběr informací, možnost využití metod statistické analýzy a srovnávání. Nevýhodou je však složitost nalezení a výběru relevantních ukazatelů a značná redukce informací, která vede k omezeným výpovědím respondentů. Kvantitativní metody zahrnují metodu:

- pozorování,
- strukturovaného rozhovoru,
- dotazníkové metody (Lukášová, Nový, s. 101).

Při analýze podnikové kultury musí být prováděn výzkum jednotlivých prvků, které tvoří firemní kulturu i jejího působení jako celku. Při výzkumu mohou být využívány kvantitativní, kvalitativní metody, i projektivní psychologické techniky (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 73).

3.2 Strategické řízení

Podniková kultura by měla být zohledňována při tvorbě či implementaci podnikové strategie. Úzce souvisí se strategickým řízením a strategií daného podniku.

Strategické řízení je charakterizováno jako integrální součást celkového řízení organizace. Je významné pro budoucí vývoj podniku. Je propojováno s řadou podnikových operací. Jeho účelem je dosažení vytyčených podnikových cílů. Je vykonáváno převážně vrcholovým vedením organizace (Veber, 2009, s. 510).

3.2.1 Definice podnikové strategie

Strategie se vyznačují mnohoznačnými definicemi:

Podnikatelská strategie je chápána jako: *„nezbytná perspektivní cílová orientace podnikatelské činnosti organizační jednotky a ji odpovídající lídrovské i manažerské práce“*. *Podniková strategie by měla vést k hospodárnému a účelnému vytváření podmínek pro tvorbu a naplnění vize, poslání a cílů podnikání organizace“* (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 184).

Tradiční definice popisuje strategii jako dokument, který vytyčuje dlouhodobé cíle podniku, určuje průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nutných k dosažení daných cílů (Dedouchová, 2001, s. 12).

Jirásek (2002, s. 62) spatřuje strategii jako zdroj konkurenční výhody. Konkurenční výhoda je jádrem úspěšnosti podniků a konkurenční strategie vytváří výnosné a udržitelné postavení vůči silám rozhodujícím o konkurenceschopnosti ve stanoveném odvětví.

Dle Keřkovského a Vykypěla (2003, s. 8) strategie představuje cestu, která vede k dosažení podnikových cílů. Strategie a cíle spolu úzce souvisí. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dospěje k naplnění svých cílů.

Jiná pojetí podnikové strategie:

Strategie je charakterizována jako:

- plán naplnění mise společnosti (firmy, podniku),
- množina firemních cílů a základních představ o tom, jak budou tyto cíle naplěny,
- integrující model (návod) pro rozhodování,
- prostředek determinující organizaci v souladu s dlouhodobými podnikatelskými cíli,
- prostředek dosažení konkurenční výhody využitím silných stránek a příležitostí k eliminaci hrozeb a slabých stránek,
- logický systém distribuce a koordinace základních manažerských úkolů na všech úrovních.

3.2.2 Hierarchie firemních strategií

Předpokladem strategického řízení je existence hierarchické soustavy na sebe navazujících strategií, které jsou tvořeny na úrovni corporate (firemní), business (obchodní) a functional (funkční). Při jejich rozpracování jsou zásadní a nadřazené formulace firemní strategie jako celku tzn. corporate, následně pak business a functional. Při jejich stanovení může být uplatněna i zpětná vazba (postup bottom up).

Corporate strategie většinou zahrnují základní podnikatelská rozhodnutí jako zemi a odvětví podnikání, disponibilní kapitálové prostředky, preference určitých podnikatelských záměrů atd.

Business strategie vypracovávají se pro jednotlivé specifické oblasti strategického řízení jako soubor funkčních strategií a to v návaznosti na corporate strategie. Strategie jsou odlišné pro oblast financí, marketingu, výzkumu a vývoje, výroby atd.

Funkcional strategie – jejich formulace by měla potlačovat partikulární zájmy jednotlivých obchodních jednotek, aby byly splněny nadřazené firemní cíle (Keřkovský, Drdla, 2003, s. 17).

3.2.3 Postup při tvorbě a zavedení strategie

Postup samotné tvorby a realizace podnikové strategie je členěn do devíti etap:

1. určení vize, poslání, respektive mise podniku,
2. analýza vnějšího okolí podniku,
3. analýza vlastní podnikatelské situace, zdrojů a schopností podniku,
4. zhodnocení konkrétních předností a konkurenční pozice podniku,
5. analýza rozvoje a možností vzniku dalších podnikatelských předností celého podniku nebo pouze jeho části,
6. určení soustavy cílů,
7. formulace scénářů a volba nejvhodnější podnikové strategie,
8. zpracování možných dílčích a podpůrných strategií,
9. následná realizace strategie (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 187).

Při vývoji a prosazování nové strategie je vyžadována:

1. přesná formulace strategie,
2. implementace strategie.

Formulace vhodné strategie je prvotní fází procesu vývoje strategie. Její tvorba začíná provedením strategické analýzy (externí a interní analýzy), návazným stanovení poslání, cílů podniku a volbou nejvhodnější varianty strategie na jednotlivých úrovních řízení.

Implementace strategie je návazným krokem k jejímu zavedení a především uplatnění v rámci dané organizace. Zavedením nové strategie zpravidla dochází ke změně v organizační struktuře a v řídicím systému podniku. Aby mohla být strategie úspěšná, je nutná její akceptace všemi zaměstnanci podniku. Kontrola úspěšnosti strategie po uplynutí stanovené doby od zavedení přináší zpětnou vazbu vedoucím pracovníkům, kteří mohou rozhodnout o výběru jiné varianty nebo celkové změně strategie (Dedouchová, 2001 s. 110).

3.3 Podniková kultura a strategie

Podniková kultura nefunguje izolovaně, je ve vzájemných vztazích a interakcích s významnými subsystémy, kterými jsou zejména strategie a organizační struktura (Ruhli a Keller, 1991, Sackmann, 2002 a další).

Zvolená strategie zajišťuje úspěch či neúspěch podnikání. *„Vývoj a realizace strategických rozhodnutí a plánů je však záležitostí lidí, kteří jsou nositeli určitých přesvědčení, hodnot, názorů a norem chování, tj. jsou nositeli kultury organizace“*. (Souček, 2003). Existuje tak oboustranně determinující vztah mezi kulturou a strategií. Docílení souladu mezi obsahem strategie a obsahem kultury je podmínkou udržení dlouhodobé úspěšnosti podniku. Přesná identita však nevytváří prostor pro tvorbu nových strategií.

Organizační kultura má vliv na obě fáze strategického řízení:

1. tvorbu strategie,
2. implementaci strategie (Souček, 2003).

3.3.1 Podniková kultura a tvorba strategie

Obsah organizační kultury působí na všechny fáze procesu tvorby firemní strategie, především na:

- identifikaci problému,
- sběr informací,
- zpracování informací,
- tvorbu alternativních řešení,
- výběr řešení.

Při tvorbě strategie jsou využívány dva důležité faktory:

1. míra znalostí z oblasti strategického řízení,
2. kognitivní aspekty organizační kultury (myšlení, vnímání).

Velký význam zaujímají hodnoty a přesvědčení managementu firmy (Lukášová, 2010, s. 67).

3.3.2 Podniková kultura a implementace strategie

„Obsah podnikové kultury projevující se v každodenním chování zaměstnanců může pro implementaci strategie znamenat jak výraznou podporu a neviditelné zázemí, tak potencionální bariéru“ (Lukášová, 2010, s. 69).

Závisí na síle organizační kultury, obsahu kultury a následném souladu obsahu s vytyčenou strategií. Jestliže je obsah kultury v souladu s obsahem strategie, není kultura pro strategii žádným rizikem. Pokud se však vyskytne nesoulad mezi kulturou a strategií, může vzniknout neúspěšná strategie s rizikem silné rezistence kultury vůči realizaci strategických záměrů (Lukášová, 2010, s. 70).

3.3.3 Kulturní vhodnost variant strategie

Podoba kultury by měla co nejlépe korespondovat s preferovanými strategiemi, proto je důležité zhodnotit, jak a v jakém rozsahu berou strategické varianty v úvahu kulturní podmínky a tedy přizpůsobují se konkrétním požadavkům podniku. Analýza racionality strategie prokazuje, zda podniková kultura vyžaduje nebo nevyžaduje změnu.

Nejjednodušší strategické varianty nevyžadují změny v podnikové kultuře. Klíčové je však následné posouzení vhodnosti vybraných strategií pro podnik a to obzvláště v situaci, kdy se mění jeho okolí. Etapa životního cyklu mikrookolí je významným determinanem, který ovlivňuje strategickou volbu (Dedouchová, 2001, s. 112)

Tabulka 2 Vzájemný vztah podnikové kultury, životního cyklu a mikrookolí

Etapa životního cyklu mikrookolí	Stěžejní rysy podnikové kultury	Důsledky pro volbu strategie
Vznik	Soudružnost kultury Dominance zakladatelů Neschopnost ocenit vnější pomoc	Pokusit se zopakovat úspěch Pokračovat v začatém vývoji
Růst	Nižší kulturní soudružnost	Častá možnost diverzifikace

	Objevující se neshody a napětí	Potřeba strukturálních změn v souvislosti s novým rozvojem
Etapu životního cyklu mikrookolí	Stěžejní rysy podnikové kultury	Důsledky pro volbu strategie
Ustálení a dozrání	Institucionalizace kultury Kultura plodí netečnost Může dojít k odmítnutí racionalizace strategi	Snaha pokračovat v začatém vývoji
Úpadek	Kultura se stává obranou	Nutné přepracování strategie, ale je to obtížné Odprodej investic se může stát nutností

Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 112

4 Charakteristika zvoleného subjektu

4.1 Základní informace o VOD Jetřichovec

Družstvo VOD Jetřichovec vzniklo 29. srpna 1975 zapsáním do Obchodního rejstříku. Nachází se na Vysočině a patří mezi největší zemědělské podniky v oblasti Pacova. Jeho střediskem je obec Jetřichovec. Některé úseky produkce jsou soustředěny do okolních obcí, do Zhořce a do Salačovy Lhoty. VOD Jetřichovec hospodaří zhruba na 2200 hektarech zemědělské půdy, které si považuje jako svého základního výrobního prostředku.

Podnik vytváří a poskytuje tyto hlavní produkty:

1. rostlinné výroby,
2. živočišné výroby,
3. přidružené výroby.

Podnik mimo jiné vykonává a provozuje další služby:

4. nákladní a silniční motorové dopravy,
5. opravy ostatních dopravních prostředků,
6. pronájem stavebních a manipulačních strojů,
7. ochranné dezinfekce a deratizace,
8. opravy silničních vozidel,
9. ošetřování rostlin a půdy,
10. opravy silničních vozidel,
11. stravovací služby,
12. ubytovací služby.

Rostlinná a živočišná výroba

Rostlinná produkce je specializována na produkci tržních plodin, především brambor, obilnin, řepky olejné, na produkci objemných krmiv a vytváří také surovinu pro provoz bioplynové stanice. Bioplynová stanice byla zprovozněna v roce 2009 na farmě v Jetřichovci. Slouží k výrobě elektrické energie a tepla. Tato technologická zařízení rozšiřují zemědělskou podnikatelskou činnost družstva.

Živočišná produkce je zaměřena na produkci mléka, chov skotu a chov prasat. Poskytuje kvalitní zdroje surovin.

Stravovací a ubytovací služby

Družstvo je mimo jiné provozovatel restaurace „Na Růžku“ v Pacově. Do této restaurace dodává i své produkty živočišné výroby. Restaurace nabízí stravování všem zaměstnancům družstva za zvýhodněných podmínek (výrazných slev na obědy). Umožňuje stravování i dalším pracovníkům a veřejnosti. Výborná kuchyně, bohatý výběr jídel, různých specialit a nápojů zvyšuje u hostů oblíbenost.

Řídící orgány družstva

Statutární orgán družstva tvoří představenstvo, které rozhoduje v zásadních otázkách vývoje celého podniku. Předsedou družstva je pan Ing. Josef Blažek. Místopředsedou je pan Karel Koblíček. Představenstvo má dalších sedm členů.

Pracovní úseky

Pracovní úseky se liší náplní práce a některé jsou na sobě vzájemně závislé. V družstvu je celkově 6 pracovních úseků. V čele každého úseku stojí jeden vedoucí, v jehož kompetenci je efektivní řízení, dohled a odpovědnost za výkon příslušných pracovních činností v rámci daného oddělení.

Označení pracovních úseků:

- 1. Ekonomický úsek** – administrativní a technicko - hospodářští pracovníci.
- 2. Úsek rostlinné výroby** – pracovníci rostlinné výroby.
- 3. Úsek živočišné výroby** – pracovníci živočišné výroby.
- 4. Úsek mechanizace** – pracovníci dílen, opravářských prací.
- 5. Úsek nákladní autodopravy** – řidiči.
- 6. Úsek závodního stravování** – pracovníci restauračního zařízení.

Podnik zaměstnává celkem 80 zaměstnanců, z toho 73 trvale činných pracovníků, mezi kterými je i 17 osob v důchodovém věku a dále 7 osob se zdravotním postižením. Družstvo si udržuje stálý a dlouholetý pracovní kolektiv. I přesto přijímá

nové pracovníky a také brigádníky převážně na sezónní práce (vodjetrichovec.cz, 2014).

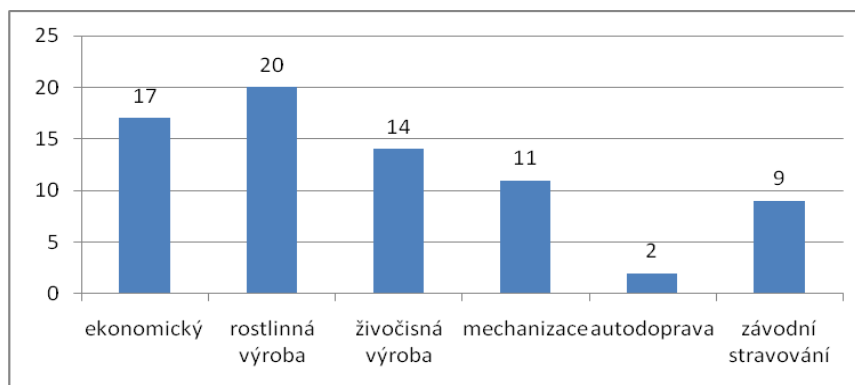
Následující tabulka a graf zobrazuje zastoupení zaměstnanců v jednotlivých pracovních úsecích.

Tabulka 3 Počet zaměstnanců v daném pracovním úseku

Pracovní úsek	Počet zaměstnanců	Procentní vyjádření
ekonomický	17	23 %
rostlinná výroba	20	27 %
živočišná výroba	14	19 %
mechanizace	11	15 %
autodoprava	2	3 %
závodní stravování	9	13 %

Zdroj: interní dokumenty organizace: pracovní rozložení

Obrázek 9 Počet zaměstnanců v daném pracovním úseku



Zdroj: interní dokument organizace: pracovní rozložení, 2004

Z grafu je zřejmé, že nejvíce pracovníků je zaměstnáno v úseku rostlinné výroby, druhým nejpočetnějším úsekem je ekonomický úsek, kde jsou technicko-hospodářští pracovníci, vedoucí a administrativní pracovníci, nejméně pracovníků je pak v úseku

nákladní autodopravy. Většina zaměstnanců vykonává zemědělské a výrobní činnosti.

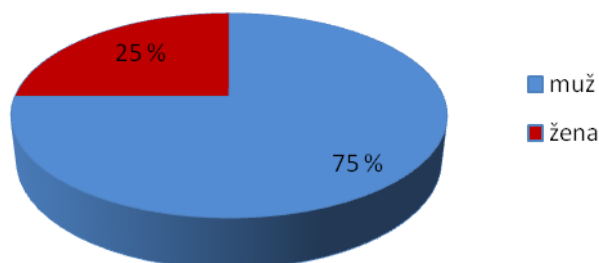
Poměr pracovních sil z hlediska pohlaví je zachycen na dalším grafu. Z předpokladu a náročnosti některých zemědělských výrobních profesí předem vyplývá většinové zastoupení mužů a menšinové zastoupení žen.

Tabulka 4 Pohlaví zaměstnanců

Pohlaví	Počet zaměstnanců	Procentní vyjádření
muž	55	75 %
žena	18	25 %

Zdroj: interní dokument organizace: pracovní rozložení, 2014

Obrázek 10 Pohlaví



Zdroj: interní dokument organizace: pracovní rozložení 2014

V podniku je 75% zastoupení mužů a 25% zastoupení žen. Muži vykonávají výrobní a zemědělské činnosti. Ženy pracují převážně v ekonomickém úseku a to v oddělení administrativy a také ve službách v úseku závodního stravování. Rozdělení pracovních sil je úměrné vzhledem k druhu pracovní činnosti a náplně práce.

5 Vlastní zpracování

5.1 Podniková kultura popsána pomocí symbolů

5.1.1 Logo

Logo podniku je nejrozpoznatelnější symbol, který znázorňuje a jednoznačně identifikuje podnik a zároveň je nejviditelnějším prvkem podnikové kultury. Logo VOD Jetřichovec se skládá z názvu podniku a sídla. Název podniku je ztvárněn velkými modrými písmeny a je zdůrazněn uvnitř světle zeleného kosodelníku. Pod tímto obrazcem je menším modrým písmen označeno sídlo družstva. Zesílené počáteční tahy písma v názvu značí jistou autoritativnost, aktivitu, iniciativnost a sebejistotu. Podniky tohoto typu se vyznačují svou ctížádostivostí. Velkou část pozadí loga a okolní plochy zaujímá zelená barva. Zelená barva symbolizuje přírodu v jejím růstu. Je barvou rostlinstva, jara, života, značí svěžest, naději, je v ní obsažena energie růstu. Zelená barva neodmyslitelně patří k zemědělským podnikům a je charakteristická i pro VOD Jetřichovec. Modrá barva, kterou je vyobrazen název a sídlo podniku vyjadřuje důvěru, serióznost, jistotu, pokojnost, klid. Pokud je využita v názvu může poukazovat na podnik stabilní s kvalifikovanými zaměstnanci. Kombinace zelené a modré barvy v logu dává význam především druhu vykonávané činnosti a může znamenat již zmiňované vlastnosti, kterými se podnik vyznačuje. Jasně a jednoduše provedení loga za použití dvou charakteristických barev umožňuje dobrou zapamatovatelnost a je pro zákazníky zřetelné. Jeho využití je poměrně široké. Vedoucí zaměstnanci mají vizitky s logem firmy. Pracovní oděvy, provozovny i reklamní předměty jako propisky, plakáty, bloky jsou viditelně označeny logem podniku (ografologie.cz, 2008).



5.1.2 Způsob oblékání

VOD Jetřichovec nepojímá způsob oblékání za nejdůležitější prvek podnikové kultury. Spoustu činností zaměstnanci i vedoucí pracovníci vykonávají v terénu. Zemědělský podnik si zakládá především na kvalitě a produktivitě práce, nikoliv

na reprezentativnosti ve způsobu oblékání. Proto není stanoven jednoznačný předpis, jak mají být zaměstnanci oblečeni, především jestli oblečení má být formální či nikoliv, záleží na příležitosti a na vykonávané pracovní funkci, čemuž se přizpůsobuje i výběr vhodného oblečení. Řádroví zaměstnanci nosí pracovní oděvy jako monterky, trika, vesty, bundy s logem podniku. Vedoucí pracovníci se oblékají formálně i neformálně. Podle toho, jestli pracují v terénu nebo v kanceláři. Administrativní pracovníci a členové představenstva volí spíše formální způsob oblékání, tedy elegantní oblečení. Muži obleky. Ženy kostýmy, sukně, halenky.

5.1.3 Vybavení pracoviště

Vybavení pracoviště se liší dle druhu, místa výkonu a potřeb jednotlivých pracovních činností. Kancelářské plochy jsou moderně zařízeny. V budově se nacházejí tři velké prostorné kanceláře vedoucích pracovníků, které jsou sdíleny vždy dvěma vedoucími. Prostor těchto kanceláří využívají i administrativní pracovníci. V kancelářích byla v minulém roce provedena kompletní rekonstrukce oken, podlah a dveří. Byly také vybaveny novým nábytkem, tedy přídavnými stoly, poličkami, židlemi, dalšími kancelářskými potřebami, počítači. Návrh vzhledu kancelářských prostor a výběr vhodného zařízení byl v kompetenci vedoucích pracovníků, kteří si mohli na základě omezeného rozpočtu projektovat interiér dle svých individuálních požadavků a přání. Pracoviště je vybaveno také základními kuchyňskými spotřebiči, lednicí, varnou konvicí a nádobím, které slouží jednak pro zaměstnance tak i pro návštěvy na pracovišti.

V dílnách jsou umístěny stroje a různá technická zařízení pro opravu a mechanizaci. Podnik neustále investuje do nových technologií, které obvykle nakupuje od osvědčené firmy Pottinger.

5.1.4 Rituály

Mezi symboly, které jsou obtížněji identifikovatelné a pochopitelné náleží rituály. Základním rituálem podniku je přijetí nového zaměstnance do organizace a jakési začlenění do kolektivu. Pracovník je veřejně představen všem zaměstnancům vedoucím daného úseku, jsou mu vysvětleny práva a povinnosti. Jelikož si družstvo

zakládá na dobrých vztazích na pracovišti, tak si se svými spolupracovníky po uvedení podává ruku, což je součástí seznamovacího rituálu a symbolem slušnosti. Pracovník je pak formálně přijat celým kolektivem.

5.1.5 Ceremoniály

VOD Jetřichovec má zavedeno několik ceremoniálů. Mezi základní ceremoniály patří oficiální výroční schůze, schůze představenstva konaná minimálně 1 x ročně za účasti všech členů představenstva. Na této schůzi se řeší otázky týkající se budoucího vývoje podniku, jsou demonstrovány výsledky dosažené v minulém období, stanovovány normy plnění na období následující a je rozhodováno o strategii, kterou se podnik bude ubírat. V průběhu roku se někdy koná operativní schůze, kde členové řeší náhle vzniklé problémy. Podnik také organizoval oficiální posezení všech zaměstnanců v restauraci Na Růžku. Akce se konala vždy na Vánoce a byla doplněna i kulturním programem a předáváním dárků. Mnoho zaměstnanců se ovšem neúčastnilo, tak tato akce byla zrušena a zaměstnanci jako pozornost dostávají vánoční kolekce a dárky, kterými vedení vyjadřuje poděkování za dobře odvedenou práci.

5.1.6 Historiky

Podnik se pyšní celou řadou zábavných historek. Jedná se hlavně o vtipné výroky, které prohlásili vedoucí pracovníci a někteří zaměstnanci při výkonu své práce a kolují po celém podniku. Mezi takovéto výroky patří například prohlášení pracovníka, který řekl, že nejdůležitější je držet se výhradně jedné zásady, která se již stala určitým heslem: „lepší je mít nepořádek v systému, než systém v nepořádku.“ V období sezónních prací vedoucí prohlásil: „U nás na počkání jsou možné zázraky do tří dnů“. Tímto prohlášením v době velké časové vytíženosti odlehčil atmosféru na pracovišti.

5.1.7 Řeč

V podniku převažuje více neformální prostředí, kterému je přizpůsobován i způsob vyjadřování. Mezi pracovníky panuje přátelská atmosféra, tak i vyjadřování v rámci pracovní skupiny je neformální. Zaměstnanci často při svém projevu používají různá

gesta i jiné formy neverbální komunikace. Řeč se také mění v závislosti na vykonávané pracovní pozici. Vedoucí často komunikují s prodejci, dodavateli, obchodníky, finančními instituty a baví se s nimi výhradně formálně.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

5.2.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 68 zaměstnanců. Dotazníky byly odevzdány v písemné formě vedoucím jednotlivých úseků. Vedení pak předalo tyto dotazníky v pracovní době k vyplnění všem zaměstnancům a napomohlo tak zajistit jejich vysokou návratnost a tím získat komplexní pohled na zkoumanou problematiku. Celkově bylo poskytnuto 73 vytištěných dotazníků.

Z celkového počtu 73 stálých zaměstnanců se na výzkumu podílelo 68 zaměstnanců. Návratnost činila 93 %. Neúčast byla zaznamenána pouze u 5 zaměstnanců. Nenávratnost tedy byla 7 %. Vstřícnost vedení podniku a ochota zaměstnanců účastnit se prováděného výzkumu umožnila shromáždit dostačující data pro provedení kvalitní analýzy atributů podnikové kultury v rámci celé organizace.

Respondenty je možné charakterizovat dle věku, délky vykonávané práce v daném podniku a pracovního zařazení. Za nejdůležitější faktor je považováno pracovní zařazení, protože z hlediska pracovního zařazení a vykonávané pracovní pozice může být pohled a chápání podnikové kultury značně variabilní. Zvolené kritérium poskytuje analytické členění výsledků.

Pracovníci jsou členěni podle druhu vykonávané práce do sedmi skupin na klíčové zaměstnance, administrativní zaměstnance, technicko – hospodářské pracovníky, dělníky, pracovníky zemědělské výroby a na ostatní. Do kategorie ostatní patří řidiči a zaměstnanci restauračního zařízení.

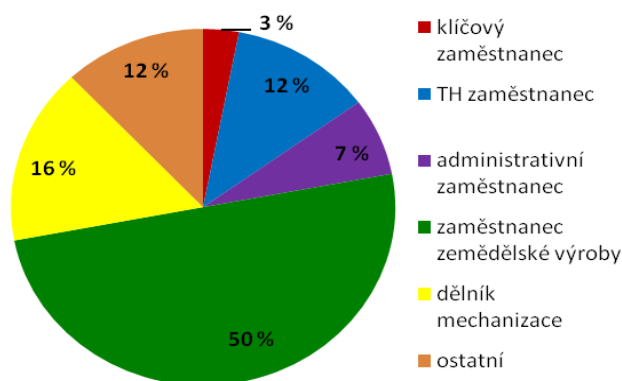
Ze zjištěného počtu pracovníků v jednotlivých úsecích podniku vyplývá i největší zastoupení skupiny respondentů na výzkumu. Absolutní i relativní vyjádření zúčastněných respondentů dle pracovního zařazení je obsahem nadcházející tabulky.

Tabulka 5 Členění respondentů podle pracovního zařazení

Pracovní zařazení	N	R %
klíčový zaměstnanec	2	3 %
TH zaměstnanec	8	12 %
administrativní zaměstnanec	5	7 %
zaměstnanec zemědělské výroby	34	50 %
dělník mechanizace	11	16 %
ostatní	8	12 %
celkem	68	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Obrázek 11 Počet respondentů dle pracovního zařazení



Zdroj: dotazníkové šetření

Nejčetnější skupinou respondentů jsou zaměstnanci zemědělské výroby, tedy úseku rostlinné a živočišné výroby. Výzkumný soubor je tvořen 34 zaměstnanci tohoto úseku (v relativních hodnotách 50 %). Druhou skupinu s největším zastoupením reprezentují dělníci úseku mechanizace, a to 16 %. Nejméně početnou skupinou jsou klíčový zaměstnanci, jejichž zastoupení v podniku i podíl je v rámci výzkumného šetření pouze 3 %. N je ukazatelem absolutního vyjádření. R pak relativního.

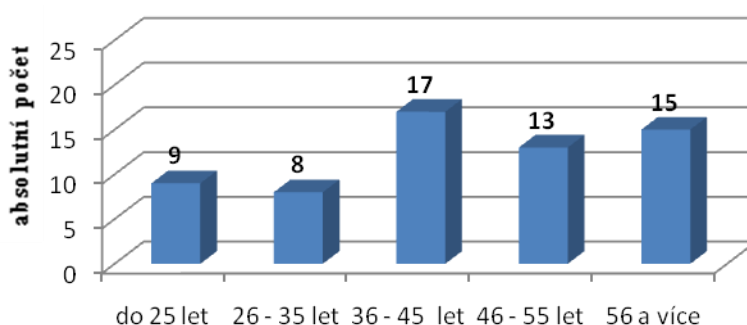
Informace uváděné v závěru dotazníku o věku a délce praxe zaměstnanců v daném podniku udávají podrobnější charakteristiku respondentů. Pomocí těchto dat lze získat přehled o věkové struktuře zaměstnanců a doby jejich působnosti v organizaci. Otázky týkající se věku a praxe byly dodatečné a někteří zaměstnanci na ně neodpověděli. Tato skutečnost je přisuzována neúmyslnému opomenutí nebo nezájmu respondentů poskytovat bližší osobní údaje externím jednotlivcům. Na otázku věku neodpovědělo 6 zaměstnanců, tudíž 9 % respondentů. V tabulce jsou zahrnuty všechny získané odpovědi.

Tabulka 6 Věková kategorie respondentů

Věkové kategorie	N	R %
do 25 let	9	15%
26 - 35 let	8	13%
36 - 45 let	17	27%
46 - 55 let	13	21%
56 a více	15	24%
Celkem	62	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Obrázek 12 Věková kategorie respondentů



Zdroj: dotazníkové šetření

Věková struktura zaměstnanců je různorodá. Družstvo si udržuje stálý pracovní kolektiv. V podniku pracují zaměstnanci všech věkových kategorií, přičemž největší zastoupení mají respondenti středního věku - v počtu 17 pracovníků a vyššího věku, v počtu 15 pracovníků.

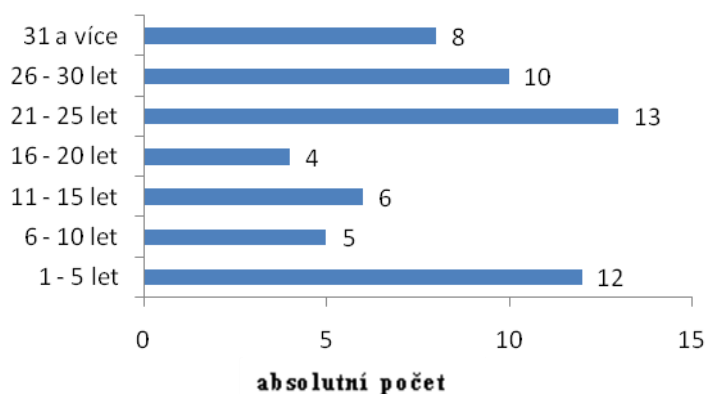
Méně sdílní byly zaměstnanci v odpovědi na otázku týkající se délky výkonu práce v daném podniku. Svou odpověď nevyjádřilo 10 zaměstnanců, tedy 15 %. V tabulce jsou vymezeny intervalové kategorie počtu odpracovaných let a absolutní počet zaměstnanců patřící do příslušné kategorie. Přehled je vytvořen ze získaných údajů od zúčastněných respondentů.

Tabulka 7 Počet odpracovaných let respondentů

Kategorie	N	R %
1 - 5 let	12	21 %
6 - 10 let	5	9 %
11 - 15 let	6	10 %
16 - 20 let	4	7 %
21 - 25 let	13	22 %
26 - 30 let	10	17 %
31 a více	8	14 %
celkem	58	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Obrázek 13 Počet odpracovaných let respondentů



Zdroj: dotazníkové šetření

Silná působnost v podniku z hlediska délky odpracovaných let je 21 – 25 let. Takovou dobu pracuje v podniku 13 dotazovaných. Druhou nejpočetnější kategorií je působnost 1 – 5 let, která byla zodpovězena 12 dotazovanými. Kategorie 26 – 30 let a 31 a více let má také značné zastoupení.

5.3 Vyhodnocení dotazníku DOCS

Nástrojem zkoumání dimenzí podnikové kultury, na základě kterých dochází k identifikaci a následné analýze kultury, je standardizovaný dotazník DOCS.

Dotazník DOCS je zaměřen na již zmiňované oblasti.

1. Angažovanost
2. Konzistenci
3. Adaptabilitu
4. Misi

Vyhodnocení výsledků proběhlo na úrovni výše uvedených atributů podnikové kultury pomocí jejich základních ukazatelů a otázek k nim obsaženým. Následně byly získané údaje zhodnoceny souhrnně jako jeden celek. Analýza zohledňuje i pracovní zařazení respondentů, jejich skupinový pohled, jednotnost či změnu vnímání a chápání podnikové kultury v rámci definovaných pracovních pozic. Pozornost je zaměřena na rozporuplné výsledky v odpovědích pracovních skupin. Podrobnější analýza výstupů zjišťuje, zda se názory na atributy organizační kultury mění v závislosti na druhu vykonávané práce.

5.3.1 Angažovanost

Angažovaná podniková kultura se projevuje výrazným zapojením zaměstnanců, vytváří oddanost, pocit vlastnictví a odpovědnosti. Angažovanost je prvotním zkoumaným atributem. Je posuzovaná třemi ukazateli. První ukazatel představuje zmocnění (otázky 1 – 5). Druhým ukazatelem je týmová orientace posuzovaná otázkami (6 – 10). Poslední ukazatel sleduje rozvoj pracovníků (otázky 11 – 15). Následující tabulka obsahuje číslo otázek, jejich zkrácené znění a přehled získaných a vypočtených hodnot odpovědí pomocí aritmetického průměru a směrodatné odchylky. Směrodatná odchylka počítá shodu jednotlivých odpovědí. Čím nižší hodnota, tím větší shoda odpovědí a naopak.

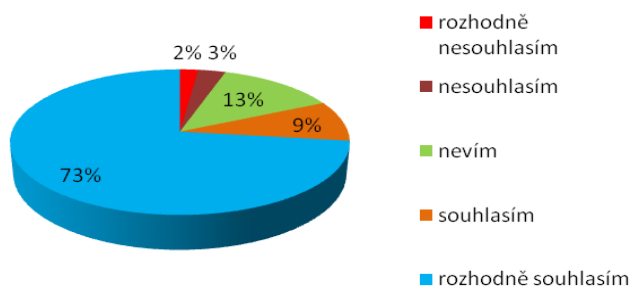
Tabulka 8 Vyhodnocení atributu angažovanosti

Číslo otázky	Znění otázky	M	SD
1	zapojení zaměstnanců do práce	3,82	0,821
2	provádění rozhodnutí na úrovni dostupných informací	3,37	0,953
3	sdílení potřebných informací	3,04	1,006
4	pozitivní vliv zaměstnanců	3,40	1,087
5	zahrnutí zaměstnanců do podnikového plánování	3,00	1,138
6	podpora spolupráce mezi jednotlivými úseky	3,21	0,850
7	práce zaměstnanců v týmu	3,15	1,018
8	upřednostění týmové spolupráce před hierarchií	2,41	0,895
9	týmy jako základní stavební bloky	2,34	0,740
10	přesvědčení o souvislosti mezi úkolem a cíli organizace	3,57	0,913
11	samostatná práce zaměstnanců	3,85	0,670
12	zdokonalování schopností zaměstnanců	3,76	0,825
13	investování do odbornosti zaměstnanců	3,22	1,109
14	schopnosti zaměstnanců jako zdroj konkurenční výhody	3,13	0,890
15	problémům pomáhá čelit odbornost	3,81	0,912

Zdroj: dotazníkové šetření

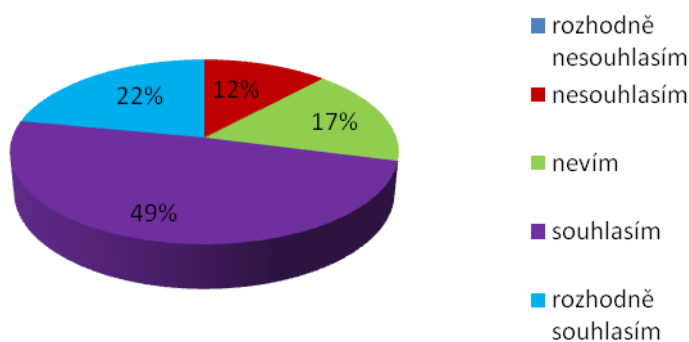
Nejvyšších hodnot z pohledu zaměstnanců dosáhla oblast rozvoje pracovníků. Výrazný souhlas byl respondenty vyjádřen u otázky č. 11: **Autorita je delegována tak, aby mohli zaměstnanci pracovat samostatně.** Z odpovědí vyplývá preference samostatné práce a přenesení rozhodovacích pravomocí a povinností společně se zadanými úkoly na příslušné zaměstnance. Vzhledem k prováděné zemědělské činnosti je nezbytná samostatnost plnění úkolů, nasazení i rychlé rozhodování. Souhlas a rozhodný souhlas s tímto tvrzením projevilo 82 % zaměstnanců, tedy 56 dotázaných zaměstnanců. Pouze 3 zaměstnanci nepovažují toto tvrzení za pravdivé a vyjádřili svůj nesouhlas.

Obrázek 14 Přehled odpovědí na tvrzení č. 12



Dotazovaní se také velmi pozitivně vyslovili k otázce odbornosti. 71 % zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že **odbornost potřebná k výkonu práce umožňuje čelit vzniku problémů**. Většina zaměstnanců tedy vnímá odbornost jako důležitý faktor úspěchu při výkonu své práce a zároveň si uvědomuje nutnost neustále zdokonalovat své schopnosti a dovednosti. Negativní postoj k odbornosti zaujalo 12 % zaměstnanců.

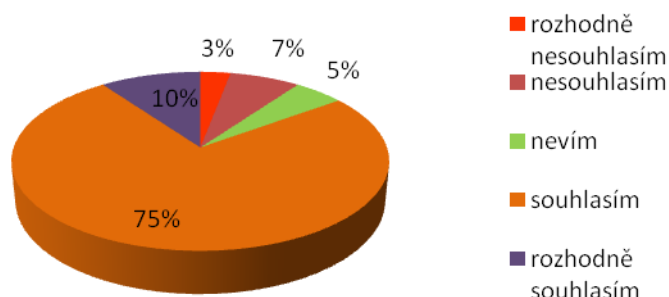
Obrázek 15 Přehled odpovědí na tvrzení č. 15



Zdroj: dotazníkové šetření

Druhou nejlépe hodnocenou oblastí byla zmocněnost a taktéž celkově druhé místo v rámci atributu angažovanosti obsadil výrok č. 1: **Většina zaměstnanců je výrazně zapojena do své práce**. Absolutní souhlas byl zaznamenán u pracovníků zemědělské výroby, hlavně rostlinné výroby a to pravděpodobně z důvodu velké vytiženosti v období sezónních prací. Pracovníci ostatních úseků se k výrazné zapojenosti do práce vyjádřili také souhlasně. Odpovědi byly nadprůměrně pozitivní. Tento výrok byl z 85 % zaměstnanci kladně ohodnocen. Rozdílnou odpověď, tedy nesouhlas označilo pět dělníků mechanizace a jeden klíčový zaměstnanec. Negativní odpovědi představovaly pouze 10 % z celkového počtu všech zúčastněných respondentů. I přes nízký počet záporných odpovědí může dojít ke vzniku konfliktních situací mezi klíčovým zaměstnancem a ostatními zaměstnanci. Z odpovědi vedoucího je totiž zřejmé, že nevnímá zapojení všech pracovníků jako výrazné a vidí v něm jisté rezervy.

Obrázek 16 Přehled odpovědí na tvrzení č. 1



Zdroj: dotazníkové šetření

Nízké hodnocení získala oblast týmové orientace. Zaměstnanci nekladou velký důraz na týmovou spolupráci a tým nepovažují jako základní stavební blok. Otázka č. 9: **Týmy jsou našimi základními stavebními bloky**, byla hodnocena ze 71 % nesouhlasně. Jak už bylo zjištěno z otázky č. 11, zaměstnanci většinu činností vykonávají samostatně nebo v menším počtu pracovníků. Jednotlivé úseky spolu ovšem spolupracují a jsou v součinnosti. V některých případech je spolupráce a návaznost pracovních činností nezbytná. V podniku se využívají hierarchické pracovní postupy.

Problém se vyskytl i v informačním systému, především ve sdílení a přístupnosti informací zaměstnancům. 31 % zaměstnanců si myslí, že informace nejsou široce sdíleny, tak aby je každý pracovník mohl obdržet, když potřebuje. Tento názor nezaujímá však většina administrativních pracovníků a vedoucích.

Negativní odpovědi se také týkaly podnikového plánování. 38 % dotázaných zaměstnanců zastává názor, že nejsou zapojeni do podnikového plánování. Odpovědi na tuto otázku byly značně odlišné, což dokazuje velmi vysoká hodnota variability. S tímto tvrzením nesouhlasili především pracovníci zemědělské výroby a mechanizace. Vysoká míra nesouhlasu názorů může být způsobena rozdílnou interpretací významu slova plánování. Někteří zaměstnanci si pod pojmem mohli představit dlouhodobé a střednědobé plánování, které je výhradně v kompetenci

vedení, jiní krátkodobé plánování, do kterého by měli být do určitého stupně. zapojeni pracovníci každého úseku. Směrodatná odchylka v případě tohoto tvrzení dosahovala nejvyšší hodnoty 1,138.

Rozporuplné názory s vysokou hodnotou variability byly vyjádřeny dále u výroků týkajících se investování do odbornosti zaměstnanců ze strany vedoucího (směrodatná odchylka 1,109), pozitivního vlivu zaměstnanců (směrodatná odchylka 1,087) a sdílení potřebných informací (směrodatná odchylka 1,006).

Na otázku zvyšování odbornosti většina zaměstnanců ekonomického úseku a klíčoví zaměstnanci odpovídali kladně. Vyjádření pracovníků mechanizace a výroby bylo negativní nebo často neutrální. Tento výsledek může být přikládán tomu, že zajištění různých školení, kurzů i vyšší kvalifikace je v pravomoci klíčových zaměstnanců a vedení, které se domnívá, že investování do odbornosti je dostatečné. Na druhou stranu není možné zajistit školení pro všechny, protože některý druh školení je nákladný a zvyšování kvalifikace musí být účelové, takže je nabízeno zaměstnancům, kteří ho potřebují k výkonu své práce. Pokud tedy někteří pracovníci školením neprošli, mohou si připadat znevýhodněni a to může být důvodem jejich negativního hodnocení. Jestliže zaměstnanci nemají přehled o poskytovaném školení a kurzech, nemohou vědět, zda je investování do zvyšování odbornosti uplatňováno. Někteří se také mohli domnívat, že poskytované školení je příležitostné a neustále. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci výroby a mechanizace mají nejpočetnější zastoupení, tak je důležité zjistit příčinu jejich rozdílného hodnocení.

I přes vyšší míru souhlasu si každý zaměstnanec nemyslí, že může mít pozitivní vliv. S odlišnými odpověďmi se setkalo i tvrzení sdílení potřebných informací.

Nejnižší variabilita se objevila u výroku, který dopadl zároveň nejlépe a nejpozitivněji z hlediska hodnocení. To svědčí především o upřednostňování samostatné práce zaměstnanců (směrodatná odchylka 0,67). Zaměstnanci se také nejvíce shodli na tom, že týmy nejsou jejich základními stavebními bloky (směrodatná odchylka 0,74).

5.3.2 Konzistence

Konzistence v organizaci je dána sdílením klíčových hodnot a vhodného způsobu myšlení, které je žádoucí pro konkrétní podnik. Konzistence je druhým prověřovaným atributem. Její součástí je výzkum klíčových hodnot (otázky 16 – 20), shody zaměstnanců (otázky 21 – 25) a koordinace a integrace zaměstnanců (otázky 26 – 30). Hodnoty vybraných ukazatelů konzistence jsou obsahem nadcházející tabulky. Úplné znění otázek je uvedeno v příloze 1.

Tabulka 9 Vyhodnocení atributu konzistence

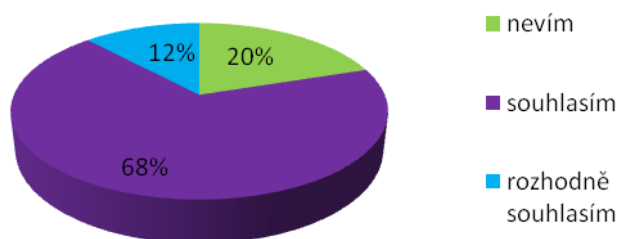
Číslo otázky	Znění otázky	M	SD
16	vedení a manažeři provádí to, co šíří	3,37	0,984
17	existence jasného stylu vedení a řídicích postupů	3,34	0,933
18	existence jasných a důsledných hodnot	3,91	0,562
19	ignorance základních hodnot způsobuje potíže	3,79	0,676
20	existence etických zásad	3,49	0,696
21	snaha dosáhnout řešení při vzniku rozporů	3,91	0,477
22	existence silné podnikové kultury	3,29	0,956
23	problémy shody názorů v obtížné situaci	2,37	0,726
24	problém shody v klíčových otázkách	2,97	0,985
25	existence jednoznačné shody názorů	2,66	1,009
26	důsledný a předvídatelný přístup k podnikání	3,25	0,847
27	sdílení společného stanoviska zaměstnanci	2,97	1,043
28	jednoduchá spolupráce na projektech	2,71	1,001
29	jednoduchá spolupráce s pracovníky jiného úseku	3,76	0,644
30	sladění cílů na různých úrovních podniku	2,93	1,005

Zdroj: dotazníkové šetření

Otázky v oblasti klíčových hodnot obsadily, co se průměru týče, nejvyšší skóre v hodnocení. Jednotlivá tvrzení byla posuzována velmi pozitivně a byl jim ze strany zaměstnanců přiřazován značný souhlas. Na prvním místě se v důsledku vysokého hodnocení umístil výrok č. 18: **Existují zde jasné a důsledné hodnoty, které určují způsob našeho obchodování.** Základní hodnoty jsou v rámci podniku stanoveny, což potvrzují svým většinovým souhlasem i jeho zaměstnanci. Pokud jsou s nimi pracovníci ztotožnění, sdílejí je a respektují, velkou mírou utvářejí podnikovou kulturu a vedou k úspěchu celé organizace. 79 % zaměstnanců souhlasilo s tímto

tvrzením (54 zaměstnanců v absolutním vyjádření). 14 zaměstnanců neví o existenci podnikových hodnot a žádný zaměstnanec neprojevil svůj nesouhlas. Většina si je tedy existence hodnot vědoma. Pozornost by měla být věnována neustálému zdůrazňování hodnot zejména kvůli těm jedincům, kteří o nich nevědí.

Obrázek 17 Přehled odpovědí na tvrzení č. 18

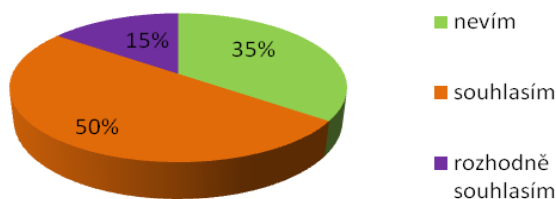


Zdroj: dotazníkové šetření

Zaměstnanci jsou obeznámeni s tím, že v podniku existují určité hodnoty a větší množství se jich také domnívá, že ignorováním hodnot může dojít k potížím. Pracovníci si tedy většinou uvědomují nutnost se jimi řídit. K výroku č. 19: **Ignorování základních hodnot vás přivede do nesnáží**, se 65 % respondentů vyjádřilo pozitivně. 35 % označilo negativní odpověď.

Jednání a chování pracovníků kromě stanovených hodnot také usměrňují etické zásady. Ty umožňují rozpoznat správné jednání od chybného. V rámci atributu konzistence získala existence etických zásad 49% množství pozitivních odpovědí.

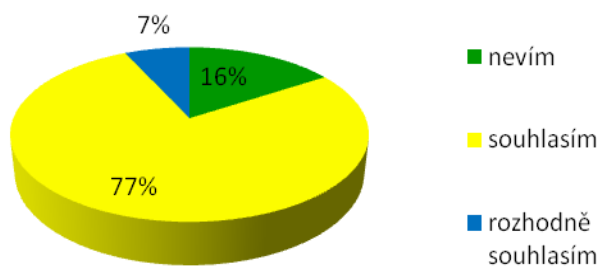
Obrázek 18 Přehled odpovědí na tvrzení č. 19



Zdroj: dotazníkové šetření

Nejhůře hodnocenou částí byla oblast shody názorů zaměstnanců. Zaměstnanci k těmto tvrzením často zaujímali negativní stanovisko. Výjimku však představovalo tvrzení č. 21 s nejvyšším dosaženým průměrem, tedy s vysokým souhlasným počtem odpovědí: **Při vzniku rozporů se snažíme dopracovat řešení, které je výhodné pro obě strany.** 84 % zúčastněných si myslí, že se zaměstnanci snaží najít co nejvýhodnější řešení a odpovědělo na výrok pozitivně. Pouze 16 % neví, zda dochází k dosahování příznivého řešení. Je možné tvrdit, že zaměstnanci dokážou řešit vzniklý problém, hledat kompromis a odhalit výsledná řešení, se kterým budou souhlasit obě strany.

Obrázek 19 Přehled odpovědí na tvrzení č. 21



Zdroj: dotazníkové šetření

Nejvyšší četnost negativních odpovědí se týkala dosažení shody názorů všech zaměstnanců v obtížné problematice. Na základě velmi nízké průměrné hodnoty lze odvodit, že většina pracovníků nepovažuje za snadné dopracovat se jednoznačné shody, která by zahrnovala jednotný názor všech zaměstnanců. Na otázku č. 23: **Je snadné dosáhnout shody názorů všech, a to dokonce i v obtížné problematice** se 66 % zaměstnanců vyjádřilo, že není snadné dosáhnout myšlenkové shody. 9 % zaměstnanců označilo, že je naopak snadné dospět ke shodě a projevilo tedy souhlas a 25 % odpovědělo neutrálně. Souhlasně se k výroku stavěli technicko - hospodářští pracovníci. Důvodem nesouhlasných reakcí může být nedostatečná nebo obtížná komunikace mezi zaměstnanci daného úseku, velmi odlišné názorové přesvědčení na řešené problémy, vzájemné nerespektování individuálních názorů, neochota zapojit se do hledání společného řešení. Existuje celá řada aspektů, které ztěžují

a znesnadňují shodu. Z reálného hlediska není možné, aby se všichni zaměstnanci názorově shodovali, ale je důležité nalézt jistý kompromis, který by napomohl výběru jedné varianty při řešení obtížného problému a byl odsouhlasen většinou.

Pozitivní odezva nebyla zaznamenána ani u tvrzení č. 25: **Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak se dělají chybně.** K tomuto tvrzení 57 % zaměstnanců zaujalo negativní postoj. Shoda názorů v obtížných problémech, ve způsobu výkonu práce byla hodnocena především nesouhlasně.

Druhé nejlepší hodnocení měla oblast koordinace a integrace zaměstnanců. 88%ho souhlasu a zároveň vysoké průměrné hodnoty dosahovalo tvrzení č. 29: **Pracovat s někým z jiného útvaru tohoto podniku je jednodušší než pracovat s někým z jiného podniku.** To dokazuje, že zaměstnanci i přes názorové neshody preferují práci se zaměstnanci jiných úseků, kteří jsou ale součástí stejného podniku, než aby pracovali s externími zaměstnanci jiného podniku. Pro podnik je toto vyjádření pozitivní a méně nákladné, protože nemusí najímat externí pracovní sílu.

Koordinaci projektů se zapojením různých úseků podniku 47 % zaměstnanců vnímá jako obtížnou. Příčinou mohou být právě rozdílné myšlenkové přístupy k tvorbě projektů, nemožnost dospět k jednoznačné shodě, jak již bylo popsáno v předchozích tvrzeních. Činnosti některých podnikových úseků na sebe navazují, proto je důležité, aby podnikové útvary byly v součinnosti.

Nejnižší variabilita byla vypočtena u tvrzení, se kterými zaměstnanci projeví rovněž značný souhlas. Mezi výroky s nízkou variabilitou odpovědí patřili tyto: **Při vzniku rozporů se snažíme dopracovat řešení, které je výhodné pro obě strany** (směrodatná odchylka 0,477), **existují zde jasné a důsledné hodnoty, které určují způsob našeho obchodování** (směrodatná odchylka 0,562) a **pracovat s někým z jiného úseku tohoto podniku je jednodušší než pracovat s někým z jiného podniku.** Vysoká intenzita souhlasu u těchto výroků byla potvrzena i shodou v hodnocení většiny zaměstnanců.

Rozdílné odpovědi s vysokou hodnotou variability zaznamenala tvrzení: **Zaměstnanci různých útvarů sdílejí společné stanovisko** (směrodatná odchylka 1,043). Pracovníci jednotlivých úseků se na svých odpovědích často neshodovali i ve výrocih jednoznačné shody názorů a jasnou volbou nepotvrdili ani na výrok č. 30: **Cíle na různých úrovních podniku jsou vhodně sladěny**. V této otázce se střetli pozitivní názory vedoucích a administrativních pracovníků s negativními názory pracovníků zemědělské výroby a mechnizace.

5.3.3 Adaptabilita

Adaptabilita podniku je dána jeho schopností přizpůsobovat se změnám vnějšího prostředí, akceptovat a převádět podněty z vnějšího okolí do vnitřních změn chování a tím zajišťovat růst, rozvoj a fungování organizace. Zkoumanými prvky třetího atributu podnikové kultury jsou: připravenost na změnu (otázky 31 – 35), zaměření na zákazníka (otázky 36 – 40) a organizační učení (otázky 36 – 40). Tabulka udává vypočtené hodnoty odpovědí pomocí zvolených statistických ukazatelů.

Tabulka 10 Vyhodnocení atributu adaptability

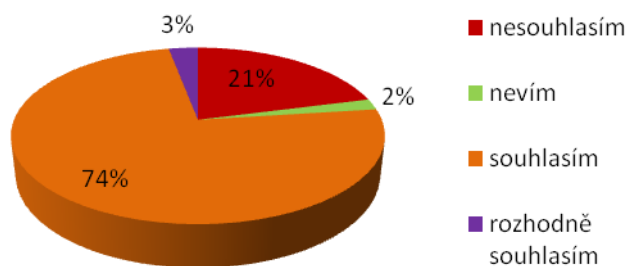
Číslo otázky	Znění otázky	M	SD
31	flexibilní způsob provádění úkolů	2,75	1,048
32	náležitá reakce na konkurenci a změny v obchodním prostředí	3,32	0,882
33	osvojení nového a lepšího způsobu práce	3,40	0,942
34	odpor při provádění změn	2,81	1,179
35	spolupráce různých úseků při provádění změn	2,41	0,974
36	připomínky a doporučení zákazníků vedou ke změnám	2,28	0,872
37	rozhodnutí v podniku je ovlivněno názory zákazníků	2,22	0,921
38	zaměstnanci respektují přání a potřeby zákazníků	3,22	1,096
39	opomenutí zájmů zákazníků	2,60	0,877
40	podpora komunikace mezi zaměstnanci a zákazníky	2,35	0,818
41	pochopení neúspěchu vede k poučení a zdokonalení se	3,96	0,812
42	podpora a odměna inovace a podstoupení rizika	2,63	0,999
43	opomíjení důležitých maličkostí	3,59	0,844
44	učení jako hlavní cíl v každodenní práci	3,12	1,131
45	podpora koordinace	2,96	0,930

Zdroj: dotazníkové šetření

První místo v subjektivním hodnocení v rámci atributu adaptability získala oblast organizačního učení. Na některé otázky analyzující učení v organizaci zaměstnanci odpovídali velmi kladně. Důkazem jsou vysoké průměrné hodnoty získaných odpovědí. Objevily se však otázky, které byly hodnoceny negativně. Nejvyššího výsledku z hlediska průměru a též nejpozitivnějšího hodnocení docílilo tvrzení č. **41: Neúspěch chápeme jako příležitost k poučení a zdokonalení se.** Toto tvrzení bylo pozitivně odsouhlaseno 88 % zaměstnanců a 12 % jich odpovědělo nesouhlasně. Lze konstatovat, že zaměstnanci se případnými neúspěchy učí a vnímají je jako podnět ke zdokonalování se. Z pozitivních odpovědí je možné usoudit, že pracovníci jsou schopni si uvědomit důležitost a význam organizačního učení. V budoucnu se tak mohou vyvarovat a předcházet vzniku dalších chyb vedoucích k neúspěchu.

77 % respondentů se také shodlo na tom, že ve své práci nezapomínají ani na důležité maličkosti. Negativní stanovisko, ve kterém naopak zaměstnanci vyjádřili opomenutí častých detailů, zaujalo celkově 21 % zaměstnanců. Tento nesouhlas dalo najevo 14 pracovníků rostlinné výroby. Zdrojem problému může být vysoká vytíženost, vyšší náročnost i množství zadaných úkolů, při kterém mohou být některé detaily snadno přehlédnuty nebo mnohdy opomenuty. Záleží také na individuálním chápání slova „maličkost“, na tom co je za maličkost považováno.

Obrázek 20 Přehled odpovědí na tvrzení č. 43

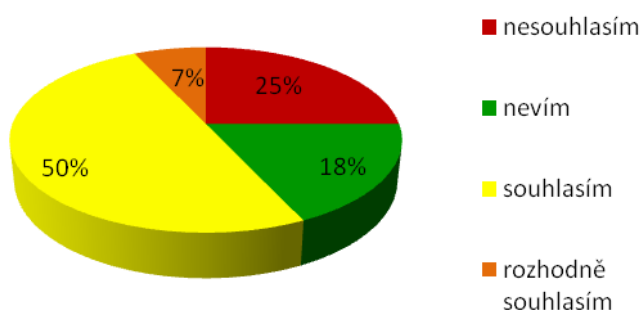


Zdroj: dotazníkové šetření

Negativní posouzení se týkalo výroku č. 42: **Inovace a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje.** 56 % zaměstnanců s tímto výrokem nesouhlasilo. Souhlasné odpovědi byly formulovány většinou zaměstnanci ekonomického úseku a úseku mechanizace. V hlavním úseku výroby by však nemělo a nemůže docházet k podstupování rizika. Při manipulaci s technickým zařízením, zemědělskými stroji, mechanizačními prostředky pro dopravu a jinými dopravními prostředky musí být dodržovány zásady bezpečnosti práce, BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), aby bylo zamezeno pracovním úrazům. Otázka se vztahuje více k podporování a odměňování inovace ze strany vedení. Vzhledem k vyšší míře nesouhlasu, je důležité zjistit, zda je ponechán prostor pro různé inovační přístupy v podniku, zda jsou inovační nápady obzvláště řádových zaměstnanců respektovány, podporovány a odměňovány nebo jestli jsou pouze v kompetenci vedoucích daného úseku.

Oblast připravenosti organizace na změny byla druhým nejlépe hodnoceným celkem. Značného počtu kladných odpovědí dosáhlo tvrzení č. 33: **Neustále si přisvojuje me nové a zdokonalené způsoby práce.** Učení novým postupům a zkvalitňování práce potvrdilo 57 % pracovníků, mezi kterými byli administrativní zaměstnanci, technicko - hospodářští pracovníci, klíčoví zaměstnanci i zaměstnanci rostlinné výroby. Nesouhlas s tímto tvrzením nejvíce vyjádřili zaměstnanci autodopravy a živočišné výroby.

Obrázek 21 Přehled odpovědí na tvrzení č. 33



Zdroj: dotazníkové šetření

Více než třetina pracovníků si myslí, že pokusy o provedení změny většinou narážejí na odpor, necelá polovina považuje způsob provádění úkolů za neflexibilní a těžce změnitelný a většina zúčastněných se domnívá, že různé úseky spolu často nespolupracují za účelem provádění změn. Tyto výroky obdržely nižší průměrné hodnocení. Z toho lze usuzovat, že zaměstnanci nejsou na rozsáhlé změny příliš připraveni, i když vidí potřebu a snaží se zdokonalovat způsob provádění svých pracovních činností. Důvodem nesouhlasů může být i zastoupení většího počtu starších zaměstnanců a tím i upřednostňování stálých a ověřených pracovních postupů.

Zaměření na zákazníka získalo nejnižší hodnocení. Zaměstnanci sice mají porozumění pro přání a potřeby zákazníků, ale jejich názory přímo neovlivňují rozhodování v podniku. Připomínky ani doporučení zákazníků nevedou často ke změnám, toto mínění zastává převážná většina zaměstnanců. Opačný názor mají klíčoví zaměstnanci, zaměstnanci závodního stravování a autodopravy. Ti naopak mají možnost se zákazníky přímo komunikovat, být s nimi v kontaktu, snažit se uspokojovat jejich přání a vyhovět případným požadavkům, proto také zaujali souhlasné stanovisko.

Odpovědi nabývaly vysokých hodnot směrodatné odchylky. Největší názorový rozpor souvisel s přijutím provedených změn (směrodatná odchylka 1,179), dále pak s učením jako nejdůležitějším cílem v každodenní práci (směrodatná odchylka 1,131), Nejednotnost hodnocení byla zpozorována hlavně u zaměstnanců výroby a naopak shodu vykazovali administrativní pracovníci a technicko – hospodářští pracovníci. Stupeň hodnocení se nejednou liší dle pracovního zařazení, kdy velmi často proti sobě stojí skupina zaměstnanců výroby společně se skupinou mechanizace a skupina zaměstnanců ekonomického úseku, vytváří se tak dvě názorově různé dominantní skupiny.

Největší shoda byla opět registrována u výroku, se kterým byl v rámci atributu adaptability vyjádřen největší souhlas a to u výroku č. 41: **Pochopení neúspěchu jako příležitosti ke zlepšení** (směrodatná odchylka 0,812) a u výroku

č. 40: **Existuje zde podpora přímé komunikace mezi zákazníky a zaměstnanci**, s nízkou mírou souhlasu (směrodatná odchylka 0,818).

5.3.4 Mise

Mise tvoří poslední atribut podnikové kultury. Přestavuje jisté poslání, které vede zaměstnance určitým způsobem k výkonu práce a přispívá tak k dosažení stanovených cílů, naplnění zvolené strategie a vize podniku. Mise je tedy orientována na výzkum strategického záměru podniku (otázky 46 – 50), vymezených cílů (otázky 51 – 55) a na dlouhodobou vizi podniku (otázky 56 – 60). Vytvořená tabulka zahrnuje hodnoty statistických ukazatelů, které slouží k porovnání významnosti daného atributu. Upravený dotazník s úplným zněním otázek se nachází v příloze 1.

Tabulka 11 Vyhodnocení atributu mise

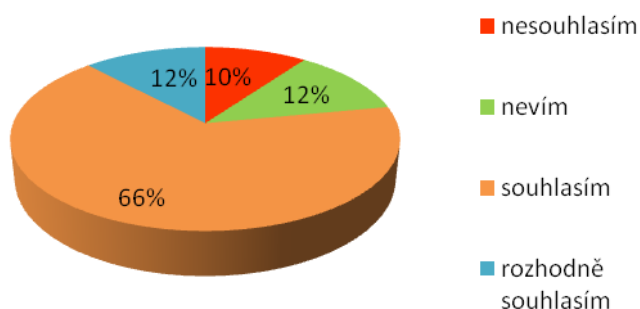
Číslo otázky	Znění otázky	M	SD
46	existence dlouhodobého směru a účelu	3,56	0,881
47	strategie podniku mění způsob konkurence	2,60	0,770
48	existence jasného poslání	3,79	0,778
49	existence jasné budoucí strategie	3,75	0,811
50	nejasnost strategického směru	3,31	0,879
51	obecná shoda s cíli podniku	3,03	0,939
52	stanovení realistických cílů vedoucími	3,79	1,008
53	objasnění úkolů vedením	3,22	0,968
54	srovnávání pokroku se stanovenými cíli	3,54	1,006
55	jasnost, co je potřeba pro dlouhodobý úspěch	3,37	0,938
56	společná budoucí vize o podniku	3,00	0,924
57	vedení podniku má dlouhodobý výhled	3,96	0,400
58	krátkodobé uvažování je kompromitující pro vizi	2,75	0,694
59	vize vytváří nadšení a motivaci zaměstnanců	2,92	0,846
60	plnění krátkodobých požadavků a dlouhodobé vize	3,46	0,736

Zdroj: dotazníkové šetření

Atribut mise vyšel celkově velmi pozitivně. S předloženými tvrzeními byl vyjádřen početný souhlas. Výjimku představovaly pouze 3 výroky, které získaly nižší průměrné hodnocení. Směrodatná odchylka dosahovala ve většině případů hodnot nižších než 1, což značí určitou názorovou shodu. Nejlepším zkoumaným souborem

s ohledem na množství kladných odpovědí se stal soubor otázek zacílených na strategický záměr. 78 % zaměstnanců souhlasí s tím, že v podniku existuje jasné poslání, které dává práci smysl a směr. 10 % označilo negativní odpověď. Pokud si pracovníci poslání uvědomují, mohou svým přístupem a způsobem vykonávání práce podporovat jeho důsledné plnění.

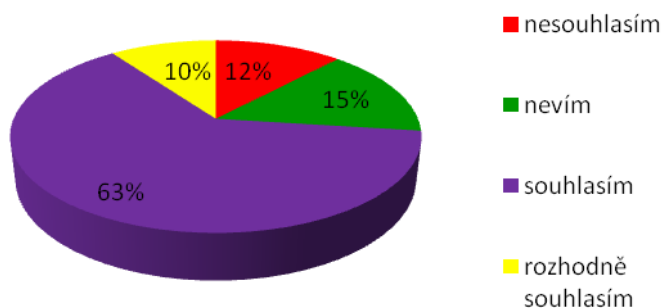
Obrázek 22 Přehled odpovědí na tvrzení č. 48



Zdroj: dotazníkové šetření

Souhlasné hodnocení bylo přiděleno respondenty také výroku č. 49: **Existuje tu jasná strategie pro budoucnost.** Zaměstnanci mohou rozpoznat plány na příští období.

Obrázek 23 Přehled odpovědí na tvrzení č. 49

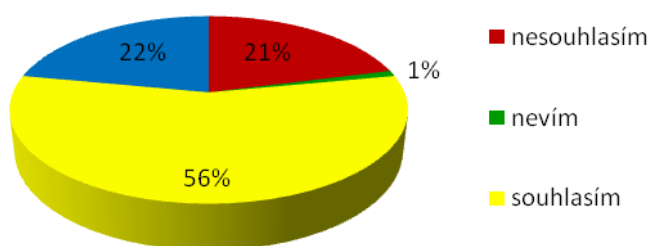


Zdroj: dotazníkové šetření

Vybraná strategie nedokáže změnit konkurenci v daném odvětví. Tvrzení č. 47: **Naše strategie nutí jiné organizace změnit způsob konkurence v odvětví**, obsadilo nejnižší průměrné hodnocení. Pouze klíčový zaměstnanci, technicko – hospodářští pracovníci a 3 zaměstnanci administrativy zaujali pozitivní stanovisko. Více než třetina zaměstnanců neví, zda může být strategie tak radikální, aby měla zásadní vliv na konkurenci.

Největší souhlas v cílové oblasti byl zaznamenán u výroku č. 52: **Vedoucí podniku vytyčují cíle, které jsou náročné, ale realistické**. 53 zaměstnanců výrok schválilo a někteří z nich projevili i rozhodný souhlas. 14 zaměstnanců rostlinné a živočišné výroby výrok zamítlo. Souhlas převážné většiny vypovídá o náročnosti plnění některých vytyčených cílů, což v zemědělství může souviset i s namáhavostí úkolů, ale zároveň zaměstnanci vědí, že je reálné jich s vysokým pracovním nasazením dosáhnout. Takovéto myšlení je pro podnik jistě příznivé. Vedení by ale pozitivní vyjádření nemělo podněcovat ke stanovování nesmyslných a nereálných cílů. Vysoká variantnost svědčí o různých názorech a jiném stupni hodnocení (směrodatná odchylka 1,008).

Obrázek 24 Přehled odpovědí na tvrzení č. 52



Zdroj: dotazníkové šetření

Respondenti deklarovali, že je obecně rozšířena shoda s cíli podniku. Názory však nebyly jednoznačné. Tvrzení vykazovaly kladné i záporné odpovědi. 46 % zaměstnanců se projevilo souhlasně a 43 % nesouhlasně. I přes vyšší počet souhlasných odpovědí je očividná rozporuplnost v názorech 29 pracovníků.

Odpovědi vztahující se k dlouhodobé vizi podniku byly ze všech tří oblastí nejméně pozitivní. Nejsilnější souhlas zaměstnanci vyjádřili u výroku č. 57: **Vedení podniku má dlouhodobý výhled.** 93 % zúčastněných je přesvědčeno, že vedoucí budou svou funkci vykonávat dlouhodobě a i nadále vést celý podnik. Vedení je tedy rozhodným počtem zaměstnanců se značnou shodou většiny považováno za stabilní. Vysokou shodu názorů dokládá nízká variabilita odpovědí (směrodatná odchylka 0,40).

Vize podniku nevytváří nadšení a motivaci pro 35 % zaměstnanců a 32 % jich neví, zda je dlouhodobá vize dostatečným motivačním faktorem. U respondentů, kteří označili negativní odpověď, je třeba zjistit, jestli se ztotožňují s vizí podniku, popřípadě z jakého důvodu je vize nemotivuje.

40 % zaměstnanců si také myslí, že krátkodobé uvažování nekompromituje dlouhodobou vizi podniku. Pracovníci se často v odpovědích názorově shodovali (směrodatná odchylka 0,694).

5.4 Závěry dotazníkového šetření

Na základě teoretických poznatků vycházejících z Denisonova modelu jsou dílčí shromážděné výsledky o jednotlivých determinantech podnikové kultury posuzovány souhrnně za celou organizaci a udávají tak podstatné informace o zaměření, flexibilitě či stabilitě podniku.

5.4.1 Souhrn zjištěných výsledků

V současné podnikové kultuře je nejpreferovanějším atributem organizační kultury mise. VOD Jetřichovec klade důraz na správné stanovení vhodné a jasné strategie, prostřednictvím které mohou zaměstnanci plnit své poslání, vykonávat práci za jistým účelem. Vytyčené cíle také přispívají k dosahování zvolené strategie. I přes vyšší náročnost úkolů, která je pro zkoumané odvětví evidentní, je možné cílů dosáhnout. Působnost představenstva v oblasti vedení družstva je dlouhodobá.

Druhým nejvíce upřednostňovaným atributem je angažovanost. Zaměstnanci disponují potřebnou odborností a neustále zdokonalují své schopnosti, proto jsou na ně delegovány pravomoci potřebné k výkonu samostatné práce. Vedení se také snaží, aby všichni byli do svých činností výrazně zapojeni. Velká důležitost je přikládána právě schopnostem a znalostem, které mohou čelit vzniku různých problémů.

V podnikové kultuře je zastoupen určitý stupeň konzistence. Pracovníci se řídí důslednými hodnotami a etickými zásadami, které usměřňují chování, jednání a způsob provádění činností. Jsou si moc dobře vědomi, že nedodržování vymezených pravidel může vést k potížím a nesnázím. Nesoulad názorů a rozporů mezi jednotlivci však neznemožňuje nacházet optimální řešení problémů a zavrhnout spolupráci s jinými podnikovými úseky.

Nejvíce opomíjeným atributem je adaptabilita. Zaměstnanci sice vnímají neúspěch jako možnost k poučení a zdokonalení se, snaží se vylepšovat způsoby provádění práce, nepřehlížejí ani některé maličkosti. Učení ale většina nepovažuje za hlavní cíl každodenního výkonu. Připravenost na změny a zaměření na zákazníky je na nižší úrovni.

Vzhledem ke kombinaci atributů s vysokým a nižším zastoupením lze shrnout, že družstvo jako celek se vyznačuje spíše interním zaměřením. Ve velké míře je orientováno na vnitřní prostředí organizace. Svoji pozornost zaměřuje na interní procesy zkvalitňování schopností svých zaměstnanců, jejich profesní kvalifikaci potřebnou k výkonu práce, výměnu zkušeností, zlepšování komunikace uvnitř podniku, dodržování vnitřních pravidel, které značným způsobem ovlivňují myšlení, jednání a chování pracovníků. Zájem by měl být věnován potřebě efektivního informačního systému v podniku. Kromě sociálního a personálního rozvoje je kladen důraz také na technický rozvoj. Zaměstnanci výroby se neseťkávají se zákazníky, neví o složitosti prodeje, cenotvorby, distribuce, strategie, mise atd., musí být řízení. Pro podnikovou kulturu je tedy vnitřní zacílení významné. Družstvo se za pomoci těchto znaků může výrazně odlišovat od ostatních podniků. Atribut angažovanosti a konzistence dosáhl celkově lepšího hodnocení. Z dlouhodobého pohledu by měly být atributy v dynamické rovnováze, tak aby nepřevažovalo interní nebo externí zaměření.

Družstvo se vyznačuje svojí stabilitou. Převažujícím zastoupením mise a konzistence je akceptována stabilita a kontrola v organizaci. Vnitřní prostředí a pracovní postupy nepodléhají často změnám. Důležitost je přisuzována efektivnosti, předvídatelnosti, opatrnosti, bezproblémovému fungování podniku, dosahování norem, plnění poslání, zachovávání pevně stanovených postupů a řízení se jasnými pravidly a hodnotami.

Menší význam je přikládán flexibilitě. Pracovníci nemají primárně příliš velký potenciál ke změně prováděných úkolů. Inovace zajišťují výrobci techniky. Konkrétní nápady zaměstnanců jsou sice akceptovány i finančně oceňovány prostřednictvím pohyblivých složek mzdy, ale jejich iniciativa v tomto směru není běžná. Odměny za inovace nejsou vypláceny ihned „na ruku“ mimo výplatní termín, ale společně se mzdou, což může způsobit i to, že někteří zaměstnanci rezignují z obavy, že nebudou dostatečně ohodnoceni. Na zákazníky jsou zaměřeny jen některé úseky. Flexibilita i stabilita by měla být opět z dlouhodobého hlediska

vyrovnaná, aby nedocházelo k intenzivnímu převyšování jednoho směru nad druhým.

Tabulka 12 Atributy podnikové kultury dle Denisonova modelu

externí zaměření 2,91	adaptabilita 2,91	mise 3,34
interní zaměření 3,26	angažovanost 3,27	konzistence 3,25
	flexibilita 3,09	stabilita 3,29

Zdroj: dotazníkové šetření

5.4.2 Nejvýznamnější pozitivní oblasti současné podnikové kultury:

1. Klíčové hodnoty

V podniku existuje jasný soubor řídicích postupů, hodnot a etických zásad, které jsou všeobecně uznávány a vedením zdůrazňovány.

2. Rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníků zahrnuje zvyšování odbornosti, zlepšování schopností nezbytných k výkonu každodenních činností. Dobrá organizace práce při upřednostňování samostatné práce vede k plnění úkolů a dosahování cílů. Vedením je vyžadována. Všechny zmiňované aspekty tvoří hlavní nástroje řízení produktivity práce. V družstvu panuje přesvědčení o souvislosti mezi jednotlivými úkoly a cíly organizace.

3. Strategický záměr

Strategie podniku dává aktivitám i rozhodnutím zaměstnanců dlouhodobý účel, smysla a směr.

5.4.3 Negativní oblasti současné podnikové kultury:

1. Přípravenost na změny

Snaha o provedení zásadních výrobních změn v technologických postupech není pozitivně přijímána. Zaměstnanci mají zpočátku ke změnám odpor, protože se musí znovu zaškolit, ale dokážou si nové metody osvojit. Inovativní postupy snižují náklady, zvyšují efektivnost a stabilizují kvalitu produkce. Kladně je posuzováno využívání moderní zemědělské techniky, které vede k úspoře času i ulehčení práce. Změny týkající se zaměření zemědělské výroby, chovu zvířat a dodržování striktních ekologických podmínek mají negativní odezvu a nejsou považovány za nutné. V rámci společné zemědělské politiky EU by zemědělské ekologické postupy zajistily vyšší přínos dotací, ale na druhou stranu by redukovaly množství produkce družstva. Pro podnik jsou v současné době nereálné. Vedení musí být neustále připraveno na změny vnějšího prostředí, na trvalé snižování cen živočišných i rostlinných produktů.

2. Týmová orientace

Zaměstnanci jsou vedeni k samostatné práci. Samostatnost je zároveň vyžadována při rozhodování a řešení všedních problémů. Týmy jsou vymezovány pouze k řešení specifických úkolů, ale nejsou považovány za základní stavební bloky.

3. Zaměření na zákazníka

U pracovníků výroby je nepostradatelná kvalita surovin a živočišných produktů, které se snaží dlouhodobě zachovávat na nejvyšším stupni. Zemědělská prvovýroba není ovlivňována konečnými zákazníky. Podnik respektuje individuální názory odběratelů, na základě kterých si výkupci stanovují speciální požadavky jako je druh vykupované rostlinné a živočišné produkce, odrůdy, zajištění určitého množství. Mezi družstvem a odběrateli jsou uzavírány dlouhodobé smlouvy, za účelem dodání příslušné produkce. Z tohoto důvodu se potřeby odběratelů musí promítnout do rozhodování podniku.

5.5 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum umožnil získat vyjádření vedení družstva na hodnocené atributy podnikové kultury. Při rozhovoru byly také upřesněny prezentované výsledky především v nejasných a problematických oblastech a odhalena budoucí strategie podniku. V závěru došlo k vymezení atributů, které jsou podstatné pro implementaci budoucí strategie.

5.5.1 Angažovanost

Vysoce angažovaní pracovníci jsou nejvýznamnější hodnotou pro zemědělské družstvo. Vedení proto dbá, aby všichni zaměstnanci byli značně začleněni do pracovního procesu, zvládali i náročné úkoly v co nejkratším časovém intervalu, stres v důsledku případných poruch, časové vytíženosti, plnění předepsaných norem, uměli se rozhodovat v krizových situacích, byli iniciativní, samostatní. Tyto předpoklady představují požadované schopnosti a zároveň hlavní kritéria při výběru nových zaměstnanců. V současné době se neustále zvyšují kvalifikační nároky pracovních míst a VOD Jetřichovec považuje dostatečnou odbornost a další zapracování v podobě praxe za prioritní. Bez potřebného vzdělání, školení, vlastnictví některých certifikátů není možné vykonávat práci s těžkou zemědělskou technikou, obsluhovat strojní zařízení a jiné.

Na otázku důležitosti kvalifikace a podpory jejího zvyšování byl ze strany vedoucích vysloven vědomý souhlas. Družstvo zajišťuje úvodní školení, kterým musí projít po nástupu každý zaměstnanec. Další typy školení se týkají nejčastěji obsluhy strojních zařízení a techniky, motorových vozíků, veškerých zdvihacích zařízení, svářečských kurzů. U nově přichozích pracovníků se předpokládá, že budou vlastnit certifikáty potřebné k dané pracovní pozici. Školení jsou poskytována některým zaměstnancům a to především z důvodu zabezpečení vyšší produktivity práce. Cenově nákladnější kurzy jsou nabízeny přednostně pracovníkům, u kterých zaměstnavatel ví, že budou i nadále v družstvu setrávat.

V podniku převažuje samostatná práce před týmovou. K plnění některých úkolů vedoucí daného úseku většinou určuje tři lidi. Jednoho, který vede, druhého, který vykonává a třetího, který pomáhá. Vymezení pracovníků je i přesto individuální a odlišné dle rozsahu úkolu a osoby odpovědné za výkon.

Informace jsou předávány předsedou družstva vedoucím jednotlivých úseků, kteří je pak oznámí ostatním zaměstnancům. Součástí sdělení jsou především výkonové normy plnění udávající množství a činnosti v následujícím období, které je potřeba udělat a dále pak zásadní změny v organizaci práce. Vedení je přesvědčeno, že důležité informace je možné snadno získat dobrovolnou účastí na výročních schůzích, mimo jiné jsou také jednoduše dostupné na sekretariátu družstva. Jiný informační systém není zaveden, protože je považován za dostačující.

5.5.2 Konzistence

Dle názorů vedení mezi pracovníky existuje jistá soudržnost a přesvědčení o vzájemné spolupráci mezi výrobními úseky. Zaměstnanci se vždy musí dohodnout na jednotném postupu a organizaci práce, tak aby samostatné činnosti na sebe navazovaly a byly vykonány kvalitně ve stanoveném čase. V případě zpoždění z důvodu poruch, výpadků strojů, nedodržení plánu nastávají prodlevy a hledá se příčina jejich vzniku. V této fázi dochází k neshodám některých zaměstnanců a nejednotnosti názorů na skutečný zdroj problému. Příčinou mohou být i faktory, které zaměstnanci nemohou ovlivnit, jako nepříznivé počasí, živelné pohromy. Činnosti jsou prováděny obdobným a ověřeným způsobem. Dlouholetí pracovníci občas polemizují s novými zaměstnanci o možnostech realizace úkolů a dosažení stanovených norem. Do doby než získají potřebnou praxi, jsou pod vedením zkušenějších zaměstnanců, ale vedení se jim také snaží ponechat prostor k nápadům, inovacím, které by napomohly zvýšit efektivitu práce. Základními výrobními hodnotami je vždy vysoká kvalita práce, tradice, produkce kvalitních zemědělských surovin a poskytování dostatečných služeb. Tyto hodnoty musí být neustále brány na vědomí.

5.5.3 Adaptabilita

Vedení vyjádřilo, že pracovníci musí být na některé změny a inovace připraveni a družstvo se musí neustále přizpůsobovat vývoji okolních podmínek. Pokud se jedná o rozsáhlou transformaci, která by měla od počátku přeměnit celý výrobní systém, do značné míry zažitý většinou pracovníků, tak tyto změny nebudou jednoduše přijaty, mohou ohrozit včasnost i požadovanou kvalitu práce. Podnik neustále investuje do modernizace a inovace technologických zařízení. Nakupuje stále nové stroje a velkokapacitní vozy. Snaží se zkvalitnit a zjednodušit výrobu. Uvedlo do provozu i bioplynovou stanici, kterou zhodnocuje substráty rostlinné i živočišné výroby a vyrábí elektrickou energii. Inovace ze strany zaměstnanců nejsou příliš časté, ale vedení se nebrání novým nápadům zaručujícím rychlejší zpracování a dostatečné množství produkce.

Značná část rostlinné výroby se spotřebovává k výrobě objemných krmiv. Družstvo je orientováno a zatíženo především na živočišnou produkci. Tržní plodiny jako brambory, řepka, obilniny pak směřují do výkupů, které si určují ceny na základě kvality surovin. Podnik dováží své plodiny a suroviny tam, kde mu zaručují vyšší výkupní cenu. Živočišná produkce je dodávána na jatka, kde je zpracovávána a poté do prodejen. Zaměstnanci nejsou zákaznický orientováni jinak než kvalitou a poskytovaným množstvím produkce. Pouze v úseku závodní stravování v restauraci na Růžku je personál v přímé komunikaci se svými zákazníky a může tak reagovat na jejich připomínky.

V současné době nastává problém snižování prodejních cen vepřového masa. Ceny na trhu se pohybují na velmi nízké hranici a často nepokrývají výrobní náklady zemědělských podniků. Řada z nich proto uvažuje o zrušení produkce. Problém nižších cen se dotýká i VOD Jetřichovec, které bude snižovat stavy prodělečných hospodářských zvířat. Jelikož vlastní jeden z uznávaných šlechtitelských chovů vzácného plemene nechce výrobu úplně zrušit. Vedení proto bude usilovat o získání státních dotací, které by předcházely zavírání chovů a podporovaly by další výrobu. V případě přetrvávajících nepříznivých podmínek na trhu je potřebné přijmout patřičná opatření a zaměřit se na efektivnější zemědělskou výrobu.

VOD Jetřichovec v současné době čerpá dotace na údržbu krajinného rázu, zachovávání a podpory trvalých travních porostů (TIP). Dotace na zelenou naftu, které garantují zemědělcům nižší platbu spotřební daně z nafty a dotace na nákup nové zemědělské techniky a výstavby budov.

5.5.4 Mise

Stanovení vhodné mise, vize a strategie podniku je nezbytným předpokladem jeho úspěšného vedení. Každý zaměstnanec přispívá k dosažení společného cíle a musí si uvědomovat, kam podnik směřuje, poslání a cíle, kterých musí být dosaženo k naplnění strategie.

Misí družstva neboli posláním je produkovat co nejvíce surovin v co možná největší kvalitě. Vize je směřována k dosažení dlouhodobých cílů, obměně techniky moderním zařízením, k dlouholeté úspěšnosti a stabilitě na regionálním trhu. Strategie je stanovována s ohledem na současnou situaci a vede k zajišťování dlouhodobých, střednědobých i krátkodobých cílů. Současnou strategií je snaha udržovat minimální náklady výroby a vyhledávat nová odbytová místa zemědělské produkce. Operativní strategií je plnit agrotechnické polní lhůty, splatit úvěry získané na nově nakoupené stroje a výstavbu budov.

Úkoly společně s pravidly realizace jsou objasňovány vedoucími provozních úseků. Odměny zaměstnanců se odvíjejí od stanovených norem plnění. Obecně jsou určovány takové cíle, kterých je možné se zapojením všech zaměstnanců dosáhnout a shodne se na nich většina.

5.5.5 Budoucí strategie družstva

Družstvo svou strategii orientuje zejména na zachování stability a rozvoje v oblasti zemědělské produkce. Jistou možností vidí i v proniknutí na mimoregionální trhy v rámci České republiky, kam může v budoucnu některé produkty dodávat. Budoucí

strategie obsahuje následující body, na které se družstvo v příštím období bude zaměřovat:

- Přizpůsobování vývoje podniku situačním podmínkám na trhu.
- Udržování podniku v rozvoji (dosahování zisku).
- Nákup nových strojů a moderní techniky.
- Výstavba skladovací budovy.
- Získání dotací z fondů EU.

Pro implementaci budoucí strategie je podstatný atribut angažovanosti a adaptability.

5.5.6 Zodpovězení dílčích výzkumných otázek

Jednotlivá zjištění z kvantitativního a kvalitativního výzkumu umožnily zodpovědět dílčí výzkumné otázky.

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

Družstvo především uplatňuje personální a výrobní strategie. Svůj úspěch vedení spatřuje ve vysoké angažovanosti a kvalitě svých pracovníků. Lidský kapitál považuje za nejdůležitější aktivum a za hlavní prvek všech výrobních procesů. Prostřednictvím kvalifikovaných, schopných a loajálních zaměstnanců dosahuje dlouhodobě vysoké výkonnosti. Snaha je tedy věnována neustálému růstu schopností a dovedností, získávání zkušeností, samostatnosti a také odbornosti dle potřeby výkonu práce. Současnou personální strategií je prosazován účelný rozvoj kvalifikace zaměstnanců, poskytování adekvátních školení v souvislosti s požadavky na obsluhu nových strojů, zajišťování možnosti personálního růstu a vytváření dalších stimulačních prostředků formou finančních odměn za dlouhodobé dosahování kvalitních výsledků.

Výrobní strategie je zaměřena na včasné zajištění kvalitní rostlinné produkce. Základem je rychlá sklizeň dostatečného množství plodin, které jsou primárně zdrojem výroby krmiv pro živočišnou produkci. Požadavky jsou hlavně kladeny na pořizování výkonné a spolehlivé techniky a na její potřebné vybavení.

DVO2: Panuje v podniku jednotná podniková kultura?

Vzhledem k vyššímu počtu pracovních úseků a rozmístění výroby i do okolních vesnic, nastává vyšší tendence k vytváření subkultur a nejednotnosti podnikové kultury. Nesoulad odpovědí se vyskytoval u pracovníků výroby a mechanizace. Ti byli ve svých názorech velmi často kompromitováni s názory zaměstnanců ekonomického úseku. Důvodem neshody může být posuzování problematiky právě z odlišného pohledu, dle pracovního zařazení. Každopádně znaky existence subkultury byly odhaleny a je třeba je eliminovat. Protože pracovníci výroby a mechanizace mají v podniku největší zastoupení, je nutné přizpůsobovat dílčí subkulturu jednotné dominantní kultuře.

DVO3: Které atributy jsou v rozporu s plánovanou strategií?

Žádný zkoumaný atribut není vyloženě v rozporu a nezabraňuje dosažení budoucí strategie. Pokud však družstvo chce dodávat své produkty i na jiné trhy, dlouhodobě zachovávat svoji současnou pozici, dosahovat zisku a zkvalitňovat výrobu musí pracovat na zvyšování adaptability, která je v současné kultuře na nízkém stupni. Důležité pro podnik je, aby se zaměstnanci nebránili změnám, neustále se snažili osvojovat nové a efektivní pracovní postupy, zvážili přínos neotřelých pracovních metod. Orientace na zákazníky je pro zemědělský podnik výhodou. Měla by být směřována tak, aby si spotřebitelé uvědomovali kvalitu tradičních českých produktů a dokázali si jich vážit.

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

Podniková kultura nevyžaduje nutnou změnu. Byly objeveny pouze některé negativní oblasti, které by měly být prostřednictvím návrhů zlepšeny a posíleny tak, aby jednotlivé atributy v rámci celého podniku byly úměrně vyrovnány.

6 Návrhy změn determinantů podnikové kultury

6.1 Angažovanost

Atribut angažovanosti vykazoval nedostatečné hodnocení ve sdílení potřebných informací. Z kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že základní informace zaměstnanec dostává od svých vedoucích pracovníků a dobrovolnou účastí na výročních schůzích. Na schůzi představenstva jsou předkládány a prezentovány podrobné údaje o budoucí strategii, chystaných změnách, plánech, dosažených výsledcích z předcházejícího období a objasňovány řídicí postupy vedení. Neúčastní se jich však podstatná část zaměstnanců. Schůze jsou konány v době pracovního volna a někteří zaměstnanci je tak mohou vnímat jako nutnou formalitu a neplní tak ten správný účel.

Možností jak posílit informační systém podniku je zavést neformální interní porady přímo na pracovišti a tlumočit tak podstatné informace ze schůzí a tím podpořit jejich rozsáhlejší šíření. Je vhodné, aby předseda se zaměstnanci měl osobní kontakt, vedl s nimi dialog o tom, co se povedlo, co by se případně mělo změnit, čeho je nutné dosáhnout.

Případným řešením je vydávat v podniku tištěný zpravodaj, který by byl určený pro všechny řádové zaměstnance, upřesňoval by záměry vedení v následujícím období a byl by distribuován do každého pracovního úseku. Z řad zaměstnanců daného úseku by mohl být vybrán jednotlivec, který by také shromažďoval jejich názory, nápady, komentáře a otázky určené vedení. Podstatná je smysluplnost, slušnost vyjadřování, anonymita a především iniciativa. Ve zpravodaji by také byly zveřejňovány nabídky možných školení, čímž by se zvýšila informovanost i v oblasti profesního vzdělávání. Možností by také bylo umístit interní diskusní fórum na oficiální webové stránky, do kterého by měli přístup pouze pracovníci. Tento způsob by mohl diskriminovat starší generaci zaměstnanců, kteří internet nemusí využívat.

Závěrečné zpracování informací do interního dokumentu by bylo v kompetenci administrativního pracovníka, kterému by klíčoví zaměstnanci předávali prohlášení

včetně pokynů kladených na zhotovení. Vedoucí pracovníci úseků by pak seskupili reakce a otázky zaměstnanců a ve stanovený den by je v tištěné podobě odevzdali na sekretariát družstva. Interní dokument by mohl být vydáván čtvrtletně v průměrném počtu 10 stran. Delší periodicita by dovolila publikovat větší množství zpráv a sdělení. Vzhledem k vlastnímu tištění listin a nižší četnosti vydání by náklady nedosahovaly vysokých částek. Jedná se o poměrně levný projekt, který by mohl výrazně posílit informační systém a zaručit sdílení potřebných informací. Přehled předpokládaných nákladů vynaložených na distribuci zpravodaje při aktuální ceně 2 Kč na tisk jedné stránky je součástí další tabulky.

Tabulka 13 Vyčíslení nákladů na tisk dokumentů

Pracovní úsek	Počet výtisků	Jednotkové náklady v Kč	Čtvrtletní náklady v Kč	Roční náklady v Kč
ekonomický	17	20	340	1 360
rostlinná výroba	20	20	400	1 600
živočišná výroba	14	20	280	1 120
mechanizace	11	20	220	880
autodoprava	2	20	40	160
závodní stravování	9	20	180	720
celkem	73	-	1 460	5 840

Zdroj: vlastní výpočet

Celkové náklady na tisk dokumentů byly vypočteny na 5 840 Kč ročně za 292 výtisků.

Dále doporučuji sdílet podstatné informace přímo na pracovišti a to prostřednictvím nástěnek na chodbách a ve všech podnikových prostorech, kam pracovníci mohou často nahlížet.

Zlepšení informačního systému povede k oboustranné prospěšnosti, vyšší informovanosti, pocitu sounáležitosti, iniciativě zaměstnanců. Jeho zvyšování vyžaduje aktivitu nejen vedení, které musí podněcovat pracovníky, k jejich získávání, ale hlavně zaměstnanců, kteří musí mít o ně zájem a být schopní si je vyhledat, vnímat a předávat. Pokud tomu tak není, tak i přes snahu vedení nebudou mít uvedená doporučení dostatečný výsledný efekt.

6.2 Konzistence

V rámci konzistence je důležité zaměřit pozornost na shodu zaměstnanců, jak v obtížné problematice, v klíčových otázkách, tak ve způsobu provádění pracovních činností a zajistit konsenzus i napříč jednotlivých úseků. Pozitivní je, že pracovníci i přes deklarovanou neshodu jsou schopni dopracovat se správného řešení. Pro větší produktivitu, rychlejší dosažení cílů je pro VOD Jetřichovec dobré, aby se zaměstnanci dopracovali jednoznačné shody.

Vhodným doporučením je pověřit jednoho schopného, kvalifikovaného pracovníka, který bude monitorovat shodu při výkonu práce a bude působit anonymně. Zavést neohlášené pravidelné kontroly, jejichž cílem nebude vytvářet negativní atmosféru a udělovat postihy, ale pouze sledovat komunikaci mezi zaměstnanci. V případě rychlého provedení práce by bylo vhodné zavést vyšší odměny za včasné plnění úkolů. Dalším návrhem je posilovat vzájemnou komunikaci cvičením, zlepšovat tyto schopnosti prostřednictvím školení za přítomnosti kvalifikovaného instruktora. Vzdělávat zaměstnance i v oblasti řízení, aby věděli, kolik co stojí, kolik peněžních prostředků je potřeba k nákupu nových strojů, se kterými každodenně pracují, co je podstatné pro distribuci a dosahování zisku, jaká je vyjednávací síla odběratelů, aktuální situace na trhu.

I přesto, že vzájemná spolupráce a komunikace není chápána jako kritický faktor, vedení by mělo předcházet jakýmkoliv nedostatkům a problémům, které by mohly narušit plynulý chod výroby.

6.3 Adaptabilita

Adaptabilitu lze zvýšit tím, že družstvo dokáže rychle zavírat chovy zvířat, u kterých jim náklady přerostou výnosy. V první řadě je důležité určit, které chovy jsou dlouhodobě prodělečné a zvážit další možnosti v podobě dotací, které by mohly danou produkci podpořit a následně rozhodnout o zrušení nebo pokračování v další výrobě. Uzavření produkce je otázkou několika měsíců. Obnova trvá v řádech několika roků. Z dlouhodobého hlediska však není možné investovat do výroby, která družstvu nepřináší žádný zisk a často nepokrývá ani část nákladů. Finance mohou být lépe využity na jinou živočišnou produkci, zhodnoceny v dalším úseku výroby, například v úseku rostlinné produkce nebo přidružené výroby.

Zemědělská prvovýroba neumožňuje dostatečné zaměření na zákazníky. Podnik nemůže ovlivňovat zákazníky surovinami, nýbrž výsledným produktem. Případným řešením do budoucna by mohlo být vytvoření vlastní zpracovny surovin. Před prosazením zmíněného návrhu je nutné posoudit reálnost projektu, uskutečnit analýzu trhu, zjistit, zda podnik může uvolnit peněžní prostředky na výstavbu, získat dotace, které by pokryly alespoň část nákladů, provést výpočet návratnosti investice a její výnosnosti a odhadnout možné riziko, promyslet i možnost součinnosti s dalšími podniky v oblasti zpracovávání a distribuce. Vzhledem k vysoké nákladnosti projektu doporučuji uvažovat o založení společného zpracovatelského družstva a tím prodloužit proces výroby vlastních surovin.

VOD Jetřichovec může rozšířit odbyt aktivním zapojením do podpůrných propagačních kampaní a sdružení typu projektu „Regionální potravina“, kterou zavedlo Ministerstvo zemědělství a tím podpořit prodej surovin a produktů v rámci konkrétního kraje. Tato kampaň má přimět odběratele a zákazníky, aby dávali přednost tradičním, kvalitním, čerstvým a chutným produktům před záplavou levných a často nekvalitních výrobků z celého světa. Důraz klade především na čerstvost a na kvalitu českých surovin. Jejich nákupem zákazníci mohou podpořit i zaměstnanost v daném regionu a zaručit tak podporu českých zemědělců, zpracovatelů a prodejců. Aktivním členstvím ve sdružení producentů mléka může být

zamezeno jeho prodeji za nevýhodné ceny. Zemědělci pak mají větší šanci v rámci skupiny vyjednávat o ceně s odběrateli (eagri.cz, 2014).

Prémie za inovativní postupy by měly být vypláceny mimo výplatní termín osobním předáním. To je možný způsob, jak zlepšit aktivitu pracovníků v oblasti inovací a motivovat je. Čím menší částka, tím je vhodnější ji vyplácet zvlášť. Pokud je odměna součástí mzdy, tak její navýšení o menší hotovost nemusí být zaznamenáno.

Pro posílení adaptability by podnik měl neustále zlepšovat a zdokonalovat pracovní metody, osvojovat si nové dovednosti, techniky a postupy. Pokrokové technologické postupy mohou zrychlit proces výroby, vést ke značné úspoře času, zlepšovat kvalitu práce. Možným řešením by bylo vybrat nové kandidáty na pozici mechanizátora výroby. Jelikož v podniku se střetávají generačně starší zaměstnanci s novými mladšími zaměstnanci, tak by bylo vhodné obsadit dvě pracovní pozice stejného typu kvalifikovanými pracovníky. Dlouholetý zaměstnanec družstva zná pracovní postupy, má již několikaleté zkušenosti, ví, jaké metody jsou efektivní a přijatelné a jaké nikoliv. Naopak nový kvalifikovaný zaměstnanec, který v podniku sice nepůsobí tak dlouho, může přinést inovační nápady, nevšední postupy, které mohou být prospěšné a vést k pozitivním změnám. Sladěním názorů a přístupů těchto pracovníků mohou vzniknout kvalitní návrhy na změny současného zavedeného systému a také efektivní výrobní postupy.

Pracovníci mechanizace mohou být vysíláni na předváděcí akce a veletrhy, kde získají inspiraci v oblasti moderních inovativních technologií a zařízení a mohou je pak promítnout a uplatnit v podnikové výrobě. Důležité je vytvořit takové změny, které jsou akceptovatelné většinou.

6.4 Mise

Strategie podniku musí být srozumitelná. Pokud jsou osobní cíle zaměstnanců totožné s firemními, vytvářejí dostatečnou motivaci.

Jistým způsobem jak zajistit dlouhodobý úspěch podniku je neustále sladovat cíle, formovat dostatečné množství stimulačních prostředků pro vlastní pracovníky. S ohledem na současnou finanční situaci, družstvo musí zvážit, zda si může dovolit zavést další benefity, které by zaměstnanci jistě ocenili a přispívali by k jejich vyšší výkonnosti. Proto by bylo vhodné udělat průzkum spokojenosti se současnými výhodami a dle preferencí a možností prosadit některé nové.

Ve strategii by měli být zahrnuti zaměstnanci všech úseků. Pokud je strategie zaměřena pouze na úsek výroby, může v ostatních zaměstnancích vyvolat obavu z budoucnosti, demotivovat je, vzbudit pocit, že s nimi vedení ve svých záměrech nepočítá. Každá skupina se v ní musí najít. Proto doporučuji zahrnovat do strategie i ostatní podnikové úseky. Tento návrh zároveň povede i k formování jednotné podnikové kultury a eliminaci subkultur.

Na vývoj zemědělských podniků mají vliv současné prodejní ceny produktů na trhu. Z aktuální situace vyplývá neustálé snižování cen v důsledku vysoké nabídky. Ceny vepřového masa na trhu jsou na nízké úrovni a náklady vynaložené na chov jsou často mnohem vyšší. Dochází také k rušení mléčných kvót, což způsobí snižování cen. Tento stav může ohrozit existenci tradičních českých zemědělských podniků. Proto by i VOD Jetřichovec měl usilovat o získání dotací z fondů EU a vyjednávat lepší podmínky na podporu živočišné výroby.

7 Závěr

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.). Následně byly zodpovězeny dílčí výzkumné otázky k bližšímu pochopení a objasnění problematiky.

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 umožnily vyhodnotit stav atributů podnikové kultury souhrnně pro celou organizaci, zjistit zaměření, určit flexibilitu či stabilitu podniku a navrhnout změnu determinantů s ohledem na budoucí strategii podniku a současnou situaci na trhu.

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, sdílením 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 možnosti 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.

8 Seznam použité literatury

- [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] BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. Praha: Rubico, 1996. ISBN 8085839091.
- [4] BUKVOVÁ, Alena. Firemní kultura a strategie výrobního podniku. Brno, 2010. ISBN 80-7179-600-4. Magisterská práce. Masarykova univerzita v Brně.
- [5] BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 8072267639.
- [6] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [7] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [8] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Software lidské mysli. Praha: LINDE, 2006. ISBN 80-86131-70-X.
- [9] JIRÁSEK, Jaroslav A. Strategie: umění podnikatelských vítězství. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-22-3.
- [10] JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON. Exploring corporate strategy. six edition published. London: Times Prentice Hall, 2002. ISBN 978-0-273-71191-9.

- [11] KEŘKOVSKÝ, Milan a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-578-X.
- [12] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8.
- [13] LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [14] LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [15] NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999. ISBN 8020006907.
- [16] NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0384-X.
- [17] SOUČEK, Zdeněk. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 8086419479.
- [18] SCHEIN, E. H. Organization Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. ISBN 0787968455.
- [19] SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [20] TUHÁČEK, Jakub. Řízení organizační kultury podniku. Plzeň, 2012. ISBN 0324227205. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni.
- [21] VEBER. Management: Základní moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

- [22] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- [23] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 97880-247-2790-5.
- [24] ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi Publishing, 2004. ISBN 8073570467.

Internetové zdroje:

- [25] *Vodjetrichovec.cz.* [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: www.vodjetrichovec.cz.
- [26] *Regionální potraviny.* [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/regionalni-potraviny/>.
- [27] *Symbolika barev v umění* [online]. [cit. 2014-11-19]. Dostupné z: <http://ografologii.blogspot.cz/2008/12/symbolika-barev-.html>.

9 Seznam použitých obrázků a tabulek

Obrázky

- Obrázek 1 Přehledné znázornění použitých výzkumných metod
- Obrázek 2 Kulturní síť
- Obrázek 3 Typologie podnikové kultury dle Handyho (1989) a Harrisona (1972)
- Obrázek 4 Typologie podnikové kultury dle Deala a Kennedyho (1982)
- Obrázek 5 Podniková kultura popsána za pomoci modelu Scheina
- Obrázek 6 Scheinův model organizační kultury
- Obrázek 7 Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti firmy
- Obrázek 8 Cibulový diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky
- Obrázek 9 Počet zaměstnanců v daném pracovním úseku
- Obrázek 10 Pohlaví zaměstnanců
- Obrázek 11 Počet respondentů dle pracovního zařazení
- Obrázek 12 Věková kategorie respondentů
- Obrázek 13 Počet odpracovaných let respondentů
- Obrázek 14 Přehled odpovědí na tvrzení č. 12
- Obrázek 15 Přehled odpovědí na tvrzení č. 15
- Obrázek 16 Přehled odpovědí na tvrzení č. 1
- Obrázek 17 Přehled odpovědí na tvrzení č. 18
- Obrázek 18 Přehled odpovědí na tvrzení č. 19
- Obrázek 19 Přehled odpovědí na tvrzení č. 21
- Obrázek 20 Přehled odpovědí na tvrzení č. 43
- Obrázek 21 Přehled odpovědí na tvrzení č. 33
- Obrázek 22 Přehled odpovědí na tvrzení č. 48
- Obrázek 23 Přehled odpovědí na tvrzení č. 49
- Obrázek 24 Přehled odpovědí na tvrzení č. 52

Tabulky

Tabulka 1	Schématické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury
Tabulka 2	Vzájemný vztah podnikové kultury, životního cyklu a mikrookolí
Tabulka 3	Počet zaměstnanců v daném pracovním úseku
Tabulka 4	Pohlaví
Tabulka 5	Členění respondentů podle pracovního zařazení
Tabulka 6	Věková kategorie respondentů
Tabulka 7	Počet odpracovaných let respondentů
Tabulka 8	Vyhodnocení atributu angažovanosti
Tabulka 9	Vyhodnocení atributu konzistence
Tabulka 10	Vyhodnocení atributu adaptability
Tabulky 11	Vyhodnocení atributu mise
Tabulka 12	Atributy podnikové kultury dle Denisonova modelu
Tabulka 13	Vyčíslení nákladů na tisk dokumentů

10 Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník DOCS (2012)

Příloha 2 Základní ukazatele dotazníku DOCS (2012)

Příloha1 Dotazník DOCS

1 - rozhodně nesouhlasím 2 - nesouhlasím 3 - nevím 4 - souhlasím 5 - rozhodně souhlasím

- | | |
|---|-----------|
| 1 Většina zaměstnanců je výrazně zapojena do své práce. | 1 2 3 4 5 |
| 2 Rozhodnutí jsou obvykle prováděna na té úrovni, která má nejlepší dostupné informace. | 1 2 3 4 5 |
| 3 Informace jsou široce sdíleny, takže je každý může obdržet, když potřebuje. | 1 2 3 4 5 |
| 4 Každý zaměstnanec je přesvědčen o tom, že může mít pozitivní vliv. | 1 2 3 4 5 |
| 5 Podnikové plánování je průběžné a do určitého stupně jsou do tohoto procesu zahrnuti všichni zaměstnanci. | 1 2 3 4 5 |
| 6 Spolupráce mezi různými odděleními je aktivně podporována. | 1 2 3 4 5 |
| 7 Zaměstnanci pracují jako součást týmu. | 1 2 3 4 5 |
| 8 K provedení daných úkolů se využívá týmová spolupráce spíše než hierarchie. | 1 2 3 4 5 |
| 9 Týmy jsou našimi základními stavebními bloky. | 1 2 3 4 5 |
| 10 Práce je organizována tak, aby si každý zaměstnanec uvědomil souvislost mezi svým úkolem a cíli organizace. | 1 2 3 4 5 |
| 11 Autorita je delegována tak, aby mohli zaměstnanci pracovat samostatně. | 1 2 3 4 5 |
| 12 Schopnosti zaměstnanců se neustále zdokonalují. | 1 2 3 4 5 |
| 13 Do odbornosti zaměstnanců se neustále investuje. | 1 2 3 4 5 |
| 14 Schopnosti zaměstnanců jsou vnímány jako důležitý zdroj konkurenční výhody. | 1 2 3 4 5 |
| 15 Odbornost potřebná k výkonu práce umožňuje čelit vzniku problémů. | 1 2 3 4 5 |
| 16 Vedoucí a manažeři organizace „praktikují to, co sami hlásají“ | 1 2 3 4 5 |
| 17 Existuje zde charakteristický styl vedení a jasný soubor řídicích postupů. | 1 2 3 4 5 |
| 18 Existují zde jasné a důsledné hodnoty, které určují způsob našeho obchodování. | 1 2 3 4 5 |
| 19 Ignorování základních hodnot vás přivede do nesnází. | 1 2 3 4 5 |
| 20 Existují zde etické zásady, které usměrňují naše jednání a umožňují nám rozpoznat správné od chybného. | 1 2 3 4 5 |
| 21 Při vzniku rozporů se snažíme dopracovat řešení, které je výhodné pro obě strany. | 1 2 3 4 5 |
| 22 Existuje zde silná firemní kultura. | 1 2 3 4 5 |

- 23** Je snadné dosáhnout shody názorů všech, a to dokonce i v obtížné problematice. 1 2 3 4 5
- 24** Často máme problémy dosáhnout shody v klíčových otázkách. 1 2 3 4 5
- 25** Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak se dělají chybně. 1 2 3 4 5
- 26** Náš přístup k podnikání je velmi důsledný a předvídatelný. 1 2 3 4 5
- 27** Zaměstnanci různých útvarů/divizí podniku sdílejí společné stanovisko. 1 2 3 4 5
- 28** Koordinovat projekty se zapojením různých částí podniku je jednoduché. 1 2 3 4 5
- 29** Pracovat s někým z jiného útvaru/divize tohoto podniku je jednodušší než pracovat s někým z jiného podniku. 1 2 3 4 5
- 30** Cíle na různých úrovních podniku jsou vhodně sladěny. 1 2 3 4 5
- 31** Způsob, jakým se provádí úkoly, je velmi flexibilní a jednoduše změnitelný 1 2 3 4 5
- 32** Reagujeme náležitě na konkurenci a jiné změny v obchodním prostředí. 1 2 3 4 5
- 33** Neustále si přisvojujeme nové a zdokonalené způsoby práce. 1 2 3 4 5
- 34** Pokusy o provedení změny většinou narážejí na odpor. 1 2 3 4 5
- 35** Různé útvary/divize často spolupracují za účelem provedení případných změn. 1 2 3 4 5
- 36** Přípomínky a doporučení zákazníků často vedou ke změnám. 1 2 3 4 5
- 37** Názory zákazníků přímo ovlivňují rozhodnutí v podniku. 1 2 3 4 5
- 38** Všichni zaměstnanci mají hluboké porozumění pro přání a potřeby zákazníků. 1 2 3 4 5
- 39** Zájmy zákazníků jsou v našich rozhodnutích často opomenuty. 1 2 3 4 5
- 40** Existuje zde podpora přímé komunikace mezi zákazníky a zaměstnanci podniku. 1 2 3 4 5
- 41** Neúspěch chápeme jako příležitost k poučení a zdokonalení se. 1 2 3 4 5
- 42** Inovace a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje. 1 2 3 4 5
- 43** Mnoho důležitých maličkostí zůstane často opomenuto. 1 2 3 4 5
- 44** Učení je důležitým cílem v naší každodenní práci. 1 2 3 4 5
- 45** Zajišťujeme, aby „pravá ruka věděla, co dělá levá“. 1 2 3 4 5
- 46** Máme dlouhodobý účel a směr. 1 2 3 4 5
- 47** Naše strategie nutí jiné organizace změnit způsob konkurence v odvětví. 1 2 3 4 5
- 48** Existuje tu jasné poslání, které dává naší práci smysl a směr 1 2 3 4 5

49 Existuje tu jasná strategie pro budoucnost.	1 2 3 4 5
50 Náš strategický směr mi není jasný.	1 2 3 4 5
51 Je zde obecně rozšířená shoda s cíli podniku.	1 2 3 4 5
52 Vedoucí společnosti vytyčují cíle, které jsou náročné, ale realistické.	1 2 3 4 5
53 Úkoly, které se snažíme splnit, nám vedení společnosti objasnilo.	1 2 3 4 5
54 Průběžně srovnáváme náš pokrok se stanovenými cíli	1 2 3 4 5
55 Zaměstnancům je zřejmé, co je třeba udělat pro dlouhodobý úspěch podniku.	1 2 3 4 5
56 Máme společnou vizi o tom, jak bude náš podnik vypadat v budoucnosti.	1 2 3 4 5
57 Vedení podniku má dlouhodobý výhled.	1 2 3 4 5
58 Krátkodobé uvažování často kompromituje naši dlouhodobou vizi.	1 2 3 4 5
59 Vize podniku vytváří nadšení a motivaci pro naše zaměstnance.	1 2 3 4 5
60 Jsme schopni splnit krátkodobé požadavky, aniž bychom kompromitovali naši dlouhodobou vizi.	1 2 3 4 5

Jste žena /muž (nevyhovující se škrtněte)

Věk:

Kolik let již ve firmě pracujete?

Vaše pracovní zařazení (zakroužkujte)

Management M

Klíčový zaměstnanec KZ

Administrativní zaměstnanec

Technicko-hospodářský zaměstnanec TH

Dělník útvaru

Jiný (doplňte):

ANGAŽOVANOST:

zmocnění; sleduje iniciativnost, kompetenci a schopnost výkonu a řízení pracovní činnosti,

týmová orientace; sleduje podporu práce v týmu, v plnění úkolů,

rozvoj pracovníků; zjišťuje zainteresovanost vedení a zaměstnanců v oblasti zvyšování kvalifikace, školení a dalšího vzdělávání.

KONZISTENCE:

klíčové hodnoty; sleduje srozumitelnost, jasnost a uznávání stanovených hodnot ze strany zaměstnanců,

shoda; zjišťuje dosažení jednotnosti v komplikovaných situacích,

koordinace a integrace; sleduje porozumění pracovníků důsledkům jejich vykonané práce na ostatní pracovní činnosti.

ADAPTABILITA:

přípravenost na změnu; sleduje schopnost podniku akceptovat inovační postupy, nové názory, představy

zaměření na zákazníka; zjišťuje, do jaké míry zaměstnanci chápou potřeby zákazníků, jestli a jakým způsobem se snaží tyto potřeby uspokojit,

organizační učení; sleduje učenlivost pracovníků z vlastních chyb, úspěchů či neúspěchů (schopnost mluvit o chybách, přiznat je a přijmout opatření).

MISE:

strategický záměr; zjišťuje informovanost zaměstnanců o dlouhodobější strategii a hlavních prioritách podniku,

cíle; sleduje operativní řízení prostřednictvím cílů, jestli jsou při výkonu každodenních činností stanoveny přesné úkoly,

vize; zjišťuje, jak jsou pracovníci obeznámeni s vizí podniku.

