

Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Podniková kultura ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Ivana Kroupová

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, PhD.

České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Ivana KROUPOVÁ
Osobní číslo: E20418
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management
Studijní obor:
Téma práce: Podniková kultura ve vybraném podniku
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je analýza podnikové kultury ve vybraném podniku a případné navrzení její změny.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury vztahující se k řešenému tématu.
2. Vymezení základních pojmů podnikové kultury.
3. Zkoumání a zhodnocení podnikové kultury ve vybraném podniku.
4. Vypracování návrhů změn vedoucích ke zlepšení podnikové kultury.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Metodika práce.
4. Charakteristika vybraného podniku: zaměření, historický vývoj, velikost.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Dyer, C. (2018). *The power of company culture: How any business can build a culture that improves productivity, performance and profits*. United Kingdom; New York: KoganPage.
- Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.

Lukášová, R., Nový, I., Franková, E., Sedláčková, H., Surynek, A., & Šimberová, I. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší účinnosti podniku*. Praha: Grada.
Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2014). *Human Resource Management*. USA: Cengage Learning.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 15. ledna 2021
Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (26)
370 05 České Budějovice



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. února 2021

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum:

.....

Bc. Ivana Kroupová

Ráda bych poděkovala vedoucímu této diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, PhD. za odborné vedení práce, cenné připomínky a rady při zpracování. Také děkuji vybranému podniku za vstřícnost a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Literární rešerše	9
2.1	Podniková kultura	9
2.1.1	Pojem kultura.....	9
2.1.2	Pojem a definice podnikové kultury	10
2.1.3	Prvky organizační struktury	12
2.1.4	Obsah a síla podnikové kultury	17
2.1.5	Zdroje podnikové kultury	19
2.1.6	Podniková kultura a jedinec.....	19
2.2	Typologie podnikové kultury	21
2.2.1	Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře	21
2.2.2	Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a k reakci organizace na prostředí	25
2.2.3	Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace	27
2.2.4	Typologie formulované ve vztahu k chování organizace	28
2.3	Diagnostika podnikové kultury	29
2.4	Změna podnikové kultury	30
3	Metodika	32
3.1	Cíl diplomové práce	32
3.2	Sběr dat.....	32
3.2.1	Fáze sběru dat	32
3.3	Zpracování dat.....	33
4	Řešení a výsledky	34
4.1	O vybrané společnosti	34
4.2	Hodnocení podnikové kultury vybraného podniku.....	34

5	Vymezení typu podnikové kultury	55
5.1	Návrhy na změny	57
5.1.1	Návrh vzdělávacích kurzů	58
5.1.2	Finanční vyjádření účasti na vzdělávacích kurzech.....	59
6	Závěr	61
I.	Summary and Key Words.....	62
II.	Seznam použitých zdrojů.....	63
III.	Seznam obrázků, grafů a tabulek	65
IV.	Přílohy.....	67

1 Úvod

Podniková kultura je pojem, se kterým se setkáváme čím dál tím častěji. Někdy může být označována spíše jako organizační kultura. Zabývá se částmi podniku, které nejsou v podniku nikde zaznamenané, jedná se o taková často „nepsaná pravidla“, která jsou s celým podnikem spojena z pohledu vnějšího okolí ale i uvnitř organizace. Současně významně ovlivňuje úspěšnost podniku, a to zejména tu dlouhodobou, jelikož může být stěžejním prvkem pro úspěch a konkurenční výhodu.

Podnikovou kulturu tvoří soubor základních přesvědčení, které jsou pro zaměstnance a vedení naprostou samozřejmostí a nikdo se je nesnaží zpochybňovat, dále hodnot a postojů, které všichni členové podniku uznávají a jsou pro všechny stejně důležité, poté jsou součástí podnikové kultury také ustálené normy chování, a v neposlední řadě také vnější artefakty, které mohou být povahy jak materiální, tak i nemateriální.

V dnešní době je podniková kultura velmi důležitá zejména při rozhodování pracovníků při výběru zaměstnání. Je tedy vhodné dbát na to, jak se podnik prezentuje navenek a zejména jak jsou uvnitř něho zaměstnanci spokojeni, neboť právě lidské zdroje jsou rozhodujícím faktorem, který podnikovou kulturu utváří.

Hlavním cílem této práce je „analýza podnikové kultury ve vybraném podniku a případné navržení její změny“. Pro určení podnikové kultury byl zvolen malý podnik s pěti zaměstnanci, který si však přál zůstat v anonymitě.

Diplomová práce je rozdělena na dvě stěžejní části – část teoretickou a část praktickou. V první části dochází k sestavení literární rešerše na základě studia odborné literatury zabývající se podnikovou kulturou. Tím vzniká podklad pro druhou, praktickou, část práce. V praktické části dochází na základě dotazníkového šetření a nestandardizovaných rozhovorů k analýze podnikové kultury. V dotazníkovém šetření byly položeny a zodpovězeny otázky týkající se zejména subjektivního pohledu všech zaměstnanců na prvky podnikové kultury. Nestandardizované rozhovory sloužily zejména jako doplnění dotazníkového šetření a lepší pochopení fungování celého podniku.

2 Literární rešerše

2.1 Podniková kultura

2.1.1 Pojem kultura

Zprvu je vhodné vysvětlit základní pojem, o kterém tato diplomová práce je, a sice „kultura“. Jedná se o velmi široký, napříč různými obory provázaný pojem, který označuje naučený způsob myšlení, chování či cítění, které se projevuje jako výsledek adaptace různých sociálních skupin na vnější podmínky. Pojem kultura byl do managementu převzat na základě studování poznatků z různých disciplín jako je zejména psychologie či sociologie (Lukášová & kol., 2004).

Na kulturu lze nahlížet dvěma způsoby:

- Kultura jakožto **výsledek adaptace**,
- kultura jako **nástroj adaptace** sociálních skupin na podmínky, ve kterých setrvávají.

Jinými slovy kultura znamená buď způsob myšlení a chování, které jedinec či skupina získá jako výsledek setrvání v nějaké komunitě (rodina, podnik, přátelé, zájmový okruh lidí...), anebo kultura označuje nástroj, díky kterému se jedinci či skupina lépe a rychleji adaptují na vnitřní podmínky skupiny (v podniku, mezi přáteli). V každé takové skupině jsou obsahem kultury sdílené normy, hodnota, názory, které formují způsob uvažování, chování, cítění a myšlení. Tento obsah je pro každou skupinu specifický a lze ho dalším členům předávat pomocí učení (Lukášová, 2010).

Jakákoliv společnost (myšleno jako podnik i společenství lidí) je chápána jako jakési miniaturní společenství lidí, které si tvoří své vlastní hodnoty, systémy, normy, vzory, vize, které následně ovlivňují postoje, jednání a chování jedinců (Krninská, 2002).

Každý člověk se stává sám nositelem kultury prostřednictvím učení se a získává tak specifické způsoby myšlení, cítění a chování. Tento proces se nazývá enkulturace¹ a provází každého z nás celým životem. Jedním z hlavních činitelů a nejdůležitější společností je bezpochyby rodina. V ní jedinec získává hlavní názory, hodnoty, osvojuje

¹ Enkultura = proces osvojování sociokulturních hodnot a norem chování sdílených skupinou, společností. Jedná se o součást procesu socializace.

si normy a různé zvyky, které později předává dál svým potomkům a dalším generacím. K enkulturaci ovšem nedochází pouze díky rodině, avšak díky dalším různým společenstvím, ke kterým daný jedinec náleží. Proto se setkává s odlišnými kulturními vzorci, které danou osobnost utvářejí. Takovéto vzorce se rozlišují na základě různých úrovní kultury, jako jsou například níže zmíněné. V souvislosti s managementem se nejčastěji debatuje o **národní a podnikové kultuře**.

- **Úroveň národní kultury** (u lidí, kteří za svůj život prožívají různá období v různých částech světa a tím pádem i v různých kulturách),
- **úroveň kultury nějakého etnika, náboženství, jazyku,**
- **úroveň kultury daného pohlaví** (ženská či mužská kultura týkající se chápání obsahu ženské či mužské role),
- **úroveň podnikové kultury** (jedinec se přizpůsobuje a je socializován podnikem, ke kterému náleží) (Lukášová, 2010).

Každý jedinec kulturu, jak tvoří, tak je její produktem. Kultura je v každém z nás tvořena názory, hodnotami, postoji a vzorci chování, které si všichni osvojujeme a více či méně je sdílíme s ostatními členy komunity. Každý člověk může fungovat v rámci několika kulturních systémů naráz, jelikož je členem rodiny, tato rodina je součástí komunity, komunita je součástí regionu atd. Zároveň souběžné působení více kultur najednou nemusí být vždy v dokonalé harmonii. Může docházet například ke konfliktům mezi náboženskými a generačními hodnotami, či organizační kultura nemusí být v souladu s hodnotami spojenými s mužskou či ženskou kulturou (Dyer, 2018).

2.1.2 Pojem a definice podnikové kultury

S tímto pojmem se v managementu ve větší míře setkáváme zhruba v 80. letech 20. století. Podniková neboli organizační kultura je již vnímána jako nástroj umožňující lepší pochopení fungování organizace. Podniková kultura bývá tradičně vymezována dvěma základními způsoby, a sice přístupem interpretativním a objektivistickým (Lukášová, 2010).

Interpretativní přístup

Prvním způsobem nahlížení na podnikovou kulturu je interpretativní přístup, který vychází zejména z kulturní antropologie a hlavní myšlenkou je fakt, že je organizační kultura je „**něco, čím organizace je**“. Celá organizace je vnímána jako systém sdílených

významů, které jsou zprostředkovány do skrze symboly. Na organizaci není nahlíženo jako na „stroj“, ve kterém má každý pracovní jasně definovanou roli, zodpovědnosti, pravomoci a pravidla fungování, ani jako na „biologický systém“, jehož hlavním cílem je přežití. Organizace je tímto přístupem vnímána jako soubor vizí, idejí, hodnot, postojů, norem a názorů, které pomáhají pochopit lidskou složku fungování celé organizace (Lukášová, 2010).

Objektivistický přístup

Na rozdíl od prvního zmíněného přístupu, toto pojetí nahlíží na organizační kulturu jako na něco, „**co organizace má**“. Kultura je brána jako jedna z entit, kterou organizace disponuje. Tato organizační kultura má vliv na fungování a výkonnost organizace a může být vědomě měněna a utvářena (Lukášová, 2010).

Dále existují v různých literárních zdrojích také další přístupy různých autorů, kolikrát vzájemně se překrývajících. Jsou zmiňovány například přístupy od Schultze (1995): racionalistický, funkcionalistický, symbolický.

Podnikovou kulturu definovalo již velké množství autorů, konkrétní vymezení obsahu je tudíž velmi různorodé, ačkoliv jsou všechny způsoby velmi podobné. Přední autoři podnikovou kulturu vymezují následovně:

- a) *„Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“*,
- b) *„obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, přičemž kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“*,
- c) *„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“*,
- d) *„programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“*,
- e) *„pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“*,

- f) „*jak se u nás věci dělají*“ a „*to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovatelného a neakceptovatelného chování*“,
- g) „*vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnutí situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů*“ (Lukášová, 2010).

V závěru lze dle Lukášové (2010) současné pojetí zobecnit a shrnout následovně:

„Podniková kultura je soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“

2.1.3 Prvky organizační struktury

Co vše mezi prvky organizační kultury patří není dle různých autorů zcela jednoznačné.

Nejčastěji se shodují na následujících prvcích:

- Základní přesvědčení,
- hodnoty a postoje,
- přístupy,
- normy chování,
- vnější manifestace (artefakty) – materiální a nemateriální.

Základní přesvědčení

Anglicky „*basic assumptions*“, neboli základní přesvědčení či předpoklady, jsou osvojené představy o fungování reality, které jsou pro zaměstnance v organizaci naprosto samozřejmé, přirozené a nemají snahu je zpochybňovat. Jakmile jsou tato přesvědčení jednou přijata, nemohou být posléze vysvětlována, neboť každé další kroky vycházejí z akceptace těchto přesvědčení. Pro lidi v organizaci jsou natolik osvojené a přirozené, že lze považovat až za nemístné o těchto přesvědčeních diskutovat. Základní přesvědčení ovlivňují výběr informací, a sice čemu bude věnována pozornost. Tato základní přesvědčení vznikají na základě předchozích pozitivních zkušeností, například nastane-li v podniku nějaký problém, na jehož řešení je přizván expert, který problém vyřeší, lidé v podniku si začnou myslet, že na řešení jakéhokoliv problému je nutné najmout experta a nechat ho problém vyřešit (Lukášová, 2010).

Základní přesvědčení lze rozdělit dle Scheina (1992) do následujících skupin.

- **Přesvědčení, která se vztahují k přežití podniku a adaptaci na vnější prostředí.**
 - Tato přesvědčení se vztahují hlavně k misi a strategii organizace, k metodám, pomocí kterých by podnik měl dosahovat stanovených cílů a případně k opravným opatřením, pokud stanovených cílů nebylo dosaženo.
 - Určují, jakým způsobem se podnik chová k vnějšmu prostředí, jak se učí a jak se rozvíjí.
- **Přesvědčení, která řeší integraci procesů uvnitř podniku (za účelem adaptace a přežití).**
 - Tato přesvědčení se již týkají přímo vnitřního prostředí organizace a lidí v ní. Například může v podniku převládat přesvědčení, že míra blízkosti a přátelství uvnitř organizace jsou rozhodujícími faktory v souvislosti s tím, jaké vztahy budou na pracovišti považovány za správné.
 - V různých podnicích se rozlišují různě nastavené hranice toho, jaký by měl jedinec být, aby mohl patřit do kolektivu a celé organizace. Pokud se člověk těchto hranic dotýká, je považován za chtěnou a potřebnou součást kolektivu neboli „insidera“, je na něj nahlíženo lépe, je kvalitněji odměňován a pozitivně hodnocen, má větší možnosti postupu a růstu, sám se cítí potřebný a přijímaný. Na druhé straně mohou být v podniku lidé, tzv. „outsideri“, kteří se hranic toho, jaký by měli být, nedotýkají a jsou tak hůře odměňováni a je s nimi zacházeno poněkud lhostejně až nepřátelsky.
- **Přesvědčení, která se týkají podstaty pravdy, času, lidí a vztahů mezi nimi.**
 - Přesvědčení týkající se pravdy mají zásadní vliv na faktory, o které se bude vedení nejvíce opírat při důležitém rozhodování. Může se jednat například o výsledky výzkumů, průzkumů, analýz, doporučení expertů či autorit, ale také o intuici.

Na tuto tříúrovňovou teorii Scheina navázali další autoři jako například Brooks (2003) a úrovně podnikové kultury vyjádřili charakteristickými pojmy pro jednotlivé sféry:

- **Nejvyšší vrstva** (nejvíce viditelná pro okolí) – charakteristická chováním,
- **střední vrstva** (psaná a nepsaná pravidla v podniku) – charakteristická hodnotami,
- **nejhlubší vrstva** (základní podstata) – charakteristická předpoklady a jasnými názory.

Toto vyjádření úrovní podnikové kultury dle Brookse lze vidět na následujícím obrázku:

Obrázek 1: Tři úrovně podnikové kultury dle Brookse



Zdroj: (Brooks, 2003)

Hodnoty a postoje

Hodnota je něco, co lidé považují za významné a důležité. Představují obecné preference organizace, které sdílí všichni členové. Hodnoty se rozlišují na individuální, tedy takové, které jsou důležité pro každého jednotlivce a jejich rozmanitost je velká, a na druhé straně existují organizační hodnoty, a sice hodnoty, které jsou důležité pro všechny členy organizace stejně. Pokud organizace sdílí své hodnoty navenek, utváří tak image a jakousi značku, pod kterou je okolí schopno si daný podnik zapamatovat. Problém v organizacích může nastat v případě, když určité hodnoty zastává pouze management a řadoví zaměstnanci takové hodnoty považují za nesmyslné či zbytečné. Poté se rozlišují postoje, které lze definovat jako vztah k určitému předmětu, názoru, stanovisku, osobě, události, problému (Lukášová, 2010).

Přístupy

Přístupy jsou na rozdíl od hodnot nevědomé procesy. Jedná se o náchylnost k jednání určitým způsobem. Postoj každého jedince má své příčiny – povaha člověka, temperament, zkušenosti. Projevy přístupů mohou pomoci rozpoznat, jak zdatný bude

člověk k práci v souvislosti s poctivostí v zájmu podniku. Přístupy se dělí do čtyřech následujících skupin:

- **Soví projevy** – jsou typické spolehlivostí, loajalitou, chytrostí a vysokými požadavky,
- **liščí projevy** – jsou také typické velkou způsobilostí k práci, chytrostí a spolehlivostí, avšak ještě navíc vypočítavostí a zájmu na vlastním uspokojení a profitu,
- **ovčí projevy** – typické loajalitou a odevzdaností k podniku, v malé míře vlastním přičiněním a vynalézavostí,
- **oslí projevy** – typické malou způsobilostí k práci i loajalitou k podniku, také téměř žádnou spolehlivostí (Pfeifer & Ulmanová, 1993).

Normy chování

Normy chování jsou nepsané zásady a pravidla, které respektují všichni členové komunity. Nejsou formálně stanovené jako standardní podnikové normy, naopak se jedná o velmi neformální pravidla chování, které členové organizace dodržují, a v opačném případě jsou za nedodržování trestáni. Normy chování se mohou týkat různých aspektů, jako je například rychlost a kvalita prováděné práce, forma a způsob komunikace se zákazníky, vztahy na pracovišti mezi jednotlivci či vůči vedení aj. Dle různých zdrojů je dodržování a vůbec existence norem chování pro podnik klíčové, neboť tyto normy určují, co je v podniku přijatelné a co přijatelné není. Dodržováním dochází také k ovlivňování chování zaměstnanců (Lukášová, 2010).

Vnější artefakty

Artefakty se dělí na dvě podskupiny:

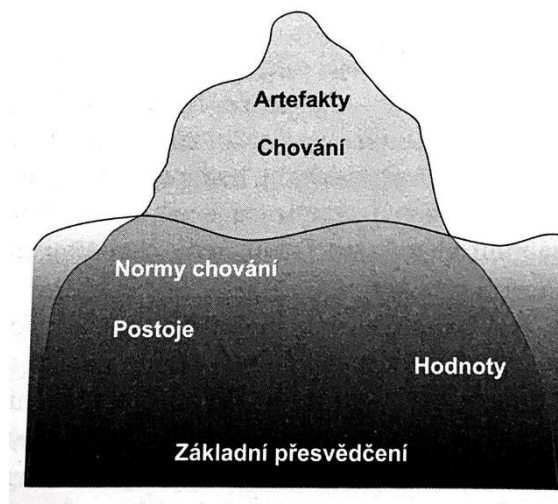
- **Materiální artefakty** – architektura budov, materiální vybavenost podniku, vyrobený produkt, výroční zprávy podniku, propagační materiál (brožury, letáky),
- **nemateriální artefakty** – mluva v organizace, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály.

Velmi důležitým artefaktem, který určuje podnikovou kulturu, je **podniková mluva**, která prezentuje, jaké hodnoty jsou v podniku sdíleny, do jaké míry jsou v podniku vztahy formální či neformální a další podrobnosti. Pokud podniková mluva není sdílena všemi členy podniku, může docházet k neshodám, přím až konfliktům. Velmi často se

v podnicích lze setkat se situací, že si různí zaměstnanci či členové managementu pod jedním sdíleným pojmem představují různé situace, specifika apod. Příkladem mohou být pojmy „dostatečná kvalita, vstřícnost, vhodné vystupování“, které mohou různé úrovně managementu vnímat odlišně. Dalším artefaktem podnikové kultury jsou **historiky a mýty**, jakožto částečně přibarvené a upravené příběhy, které díky svému emocionálnímu zabarvení zaujmou i nové členy podniku. Tyto historiky často určují rozdělení moci v organizaci a lze z nich vycítit například hierarchické rozdíly v pozicích či hranice přijatelnosti a nepřijatelnosti daných činů. **Zvyky, rituály a ceremoniály** představují jakési ustálené vzorce chování, které v podniku existují delší dobu a jsou dále předávány a dodržovány. Jejich funkce je naprosto jasná – udržení fungování organizace, snižování nejistoty pracovníků, vytváření stabilního a příjemného prostředí jak pro nové, tak i stávající pracovníky, umožňování pracovníkům vytváření jejich vlastní identity v podniku. Mezi tradiční zvyky se řadí například narozeninové oslavy, vánoční večírky, oslavy výročí založení podniku či oslava jiných významných jubileí a událostí. Za další zvyk mohou být považovány uvítací či naopak rozlučkové akce, loučení se s lidmi odcházejícími do důchodu, naopak snaha o co nejpříjemnější adaptaci nových pracovníků. Tyto zvyky jsou důležité z toho důvodu, že dochází jednak ke sbližování pracovníků, a také zde opadají formality a statusy pracovníků, které kolikrát mohou bránit v řešení konfliktů apod. Pokud se některé zvyky pravidelně opakují, stávají se z nich spíše rituály. Za rituály lze označit jakékoliv pravidelně opakované akce, ať jsou to každoroční oslavy či akce pořádané každý měsíc či dokonce týden. Lze sem zařadit také zažité chování, jako je například způsob zdravení kolegů na pracovišti po příchodu na směnu či diskuse při pravidelné poradě apod. Tyto rituály udržují v organizaci jakýsi řád a posilují mocenskou kulturu. Dále rozlišujeme pečlivě připravované slavnostní události, které označujeme jako ceremoniály. Tyto akce jsou důležité v tom, že posilují v pracovnících pocit chtěné identifikace s podnikovou kulturou. Objevují se zde působivé a emocionální projevy významných členů podniku se zajímavými připomínkami a názory (Lukášová, 2010).

Výše zmíněné prvky podnikové kultury lze vyobrazit na „kulturním ledovci“, na kterém jsou demonstrovány jejich úrovně a důležitost. Na obrázku níže lze tento kulturní ledovec přehledně vidět:

Obrázek 2: Kulturní ledovec



Zdroj: Lukášová (2010)

Z tohoto obrázku vyplývá, že základní přesvědčení jsou samotným základem a stavebním kamenem pro každou podnikovou kulturu. Nad těmito přesvědčeními už se nevede žádná diskuse, jedná se zkrátka o obecně přijímaná stanoviska a přesvědčení. Nad nimi jsou hodnoty, které určují, co je pro podnik důležité a co nikoli. Výše od hodnot jsou postoje a normy chování, které jsou v podniku utvářeny a co noví členové přijímají v průběhu adaptace. Na samotném vrcholu jsou artefakty a chování. Čili něco, čím se podnik vyznačuje navenek a co o sobě sdílí směrem k veřejnosti (Lukášová, 2010).

2.1.4 Obsah a síla podnikové kultury

Obsah a síla jsou hlavními faktory kultury, které ovlivňují její funkci v rámci celé organizace. Obsahem kultury je vše výše zmíněné – myšlení, cítění, chování členů organizace, jejich přesvědčení, hodnoty, postoje, sdílené normy. Zato silou podnikové kultury se rozumí míra, do které jsou tyto hodnoty, normy, postoje a chování v podniku sdíleny. V případě, že je podniková kultura sdílena intenzivně, může tak zásadně ovlivňovat chod celé organizace. V opačném případě se jedná o slabou podnikovou kulturu. O té mluvíme v případě, jsou-li sdílena pouze přesvědčení, avšak hodnoty a chování pouze v malé míře. V této situaci je chování jedinců ovlivněno jejich vlastními názory a hodnotami (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

Silná podniková kultura, dle Vebera (2009) také označována jako „zdravá či zřetelná“, musí splňovat následující:

1. Jasnost a zřetelnost.

- Musí být jasné, co je žádoucí a přijatelné, a co naopak není. Všem pracovníkům musí být jasné jaké chování je od nich i jejich spolupracovníků požadováno, jaké činnosti a aktivity jsou nutné, které naopak žádoucí nejsou.

2. Rozšířenost.

- Pracovníci se s prvky podnikové kultury musí setkávat dennodenně za každé situace a na každém místě.

3. Zakotvenost.

- Pracovníci musí být s podnikovou kulturou ztotožnění. (Veber & kol., 2009)

Pozitivní a negativní projevy silné podnikové kultury

Pozitivní projevy silné podnikové kultury:

- Pohled na podnik je pochopitelnější, jasnější a transparentnější,
- nevzniká tolik komunikačních šumů, komunikace je jednoznačná,
- rozhodování je rychlejší, díky správně nastaveným a uznávaným hodnotám lze snadno najít správné řešení, které je s těmito hodnotami v souladu,
- snadnější a rychlejší zavádění nových plánů a projektů,
- kontrola nad pracovníky nemusí být nutně striktní,
- v podniku dochází k nižší fluktuaci, motivace pracovníků je založena na souznění s podnikem (Bedrnová & Nový, 1999).

Negativní projevy silné podnikové kultury:

- Podnik, ve kterém je podniková kultura silně zakořeněna, má tendence k nepřijímání kritiky a obecně jakýkoliv signálů, které jsou v rozporu s kulturou,
- je velmi těžké prosadit nové a inovativní myšlenky, neboť podnik většinou vychází z minulých úspěšných vzorů,
- není tak velký prostor pro otevřenou a volnou diskusi,
- podnik špatně přijímá změny a špatně na ně reaguje,

- je vyžadováno pouze takové jednání, které zapadá do podnikové kultury (Bedrnová & Nový, 1999).

2.1.5 Zdroje podnikové kultury

Podnikovou kulturu ovlivňuje následující výčet faktorů:

- **Vliv prostředí** – sociokulturní faktory, národní kultura, konkurenční prostředí, požadavky a síla zákazníků, podnikatelské prostředí,
- **vliv zakladatele, manažera či dominantního vůdce, vlastníka** – na síle podnikové kultury se podílí také síla osobnosti vedoucího pracovníka či vlastníka,
- **vliv velikosti a délky existence organizace** – podniky s dlouhou historií mohou mít negativní sklony k zaostávání před moderními trendy z vnějšího prostředí,
- **vliv využívaných technologií,**
- **vliv organizační struktury,**
- **vliv metod a systémů řízení,**
- **vliv stylu vedení vedoucích pracovníků** (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

2.1.6 Podniková kultura a jedinec

Přijde-li nový zaměstnanec do podniku, čeká ho velká řada socializačních procesů. Během těchto procesů se člověk učí, jaké hodnoty a názory jsou v daném podniku sdíleny, co je od něho očekáváno, jak se má chovat, co je žádoucí a co naopak nežádoucí a nepřijatelné. Noví zaměstnanci se začnou ideálně hned od první chvíle ztotožňovat s podnikovou kulturou a snaží se „zapadnout“ a stát se plnohodnotným členem kolektivu. Tento proces se nazývá „předávání“ kultury organizace či anticipační socializace (Brown, 1995).

Dle Browna (1995) existují 4 varianty vztahu jedince k podnikové kultuře:

1. **Jednoznačné dodržování** (anglicky unequivocal adherence).
 - Chování jedince zcela koresponduje s normami, které odpovídají dominantní kultuře podniku. Tento vztah je spojen s absolutní věrností a přesvědčením o účinnosti této kultury.
2. **Nucené dodržování** (anglicky strained adherence).
 - Chování pracovníků může působit jako jednoznačná věrnost, avšak lidé mají určité výhrady k hodnotám a normám chování i vůči směřování podnikové kultury. Typickým projevem chování těchto pracovníků jsou

vtipné narážky na chod organizace a dobírání si zastánců dané kultury. Tyto vtipy ale mají za cíl tlumit konflikty a předcházet pocitům frustrace.

3. **Utajené nedodržování** (anglicky secret non-adherence).

- Jedinec se projevuje souhlasně s hodnotami a normami dominantní kultury podniku, avšak skrytě je nedodrhuje a neřídí se jimi. Tito lidé si přejí být organizací přijímáni, avšak v případech, kdy jim nehrozí žádné nebezpečí, jednají v nesouladu s podnikovou kulturou a demonstrují své opačné postoje a názory.

4. **Otevřené nedodržování** (anglicky open non-adherence).

- Tito lidé zcela otevřeně bojkotují veškeré hodnoty a nedodrhují žádné normy chování, které by odpovídaly podnikové kultuře. Takové chování si mohou dovolit v případě, nehrozí-li jim žádné postihy či sankce.

Různí autoři se vesměs shodují na následujících výrocih:

„Organizační kultura je významným subsystémem organizace, determinantou efektivnosti organizace a kvality pracovního života členů organizace.“

„Organizační kultura nemá objektivní formu své existence. Existuje v podobě základních přesvědčen, hodnot, norem a vzorců chování, sdílených jedinci v rámci organizace. Navenek je manifestována pomocí artefaktů a chování.“

„Organizační kultura, přestože existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, je skupinový fenomén, který má nadindividuální povahu.“

„Organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace. I když ve větších podnicích existují subkultury, převážná většina firem má určitou kulturu jako dominantní. Je-li dostatečně silná, je kultura tím, co napomáhá soudržnosti organizace.“

„Organizační kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu. Prostřednictvím shody ve snímání a obecně akceptovaných norem chování tak harmonizuje organizaci jako celek a stává se důležitým faktorem zajišťování žádoucího chování a disciplíny zaměstnanců.“

„Organizační kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu.“

„Organizační kultura může být významným zdrojem motivace pracovníků.“

„*Silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou.*“ (Lukášová, 2010).

2.2 Typologie podnikové kultury

Konstrukce typologií podnikové kultury se využívá k rozčlenění, utřídění a zpřehlednění obsahu sociální reality. Vývoj typologií podnikové kultury je velmi významným a populárním předmětem výzkumu již několik desetiletí. Dosud zkonstruované typologie existují ve dvou rovinách: teoretické a praktické. Pravým významem typologií jsou následující fakta:

- Umožňují manažerům porovnávat obsahy kultury jejich organizace s typickými příklady a tím podnikovou kulturu lépe poznávat a porozumět jí,
- jsou teoretickým základem pro vývoj diagnostických nástrojů, které lze využít v poradenské činnosti.

Nejnámější publikované typologie lze rámcově roztrždit do následujících 4 skupin:

1. Typologie formulované ve vztahu k **organizační struktuře**,
2. typologie formulované ve vztahu k **vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí**,
3. typologie formulované ve vztahu k **fázi vývoje organizace**,
4. typologie formulované ve vztahu k **tendencím v chování organizace** (Lukášová, 2010).

2.2.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

2.2.1.1 Typologie Rogera Harrisona a Charlese Handyho

Tato typologie je pravděpodobně nejstarší formulovanou, poprvé byla vydána v roce 1972 a byla významně zapsána do povědomí celé odborné veřejnosti. Roger Harrison vymezil čtyři základní typy kultury:

- **Kultura moci** (anglicky the power culture),
- **kultura rolí** (anglicky the role culture),
- **kultura úkolů** (anglicky the task culture),
- **kultura osob** (anglicky the person culture).

Tyto typologii o čtyři roky později v roce 1976 dále rozpracoval Charles Handy a pro přehlednost ji rozšířil o jednoduché piktogramy.

Kultura moci – dle Handyho (1993) se jedná o kulturu takových organizací, ve kterých převládá dominantní postavení jedince či jedinců v centru podniku. Typická organizační struktura této kultury je pavučina (viz níže Obrázek 4). Vlákná pomyslné pavučiny se rozbíhají ze středu, z centra dění a představují sílu, vliv a napříč propojené funkční vztahy. Platí zde jen malý počet pravidel a téměř žádná byrokracie, převládá vzájemná důvěra a podpora. Velmi důležitou roli hraje také komunikace, která je víceméně jasná, neb rozhodují jedinci uprostřed pavučiny, kteří „vědí a mohou vše“. Hodnocení pracovníků probíhá na základě výsledků, avšak nástroje, pomocí kterých bylo výsledků dosaženo, nejsou příliš důležité. Tato kultura je schopna poměrně snadně reagovat na případné hrozby či nebezpečí a je tak kulturou velmi silnou a pružnou. Jedinci mimo organizaci vidí tuto kulturu jako tvrdou, drsnou, avšak úspěšnou. Úspěch celých těchto organizací závisí především na jedinci či jedincích v centru podniku. Tato podniková kultura se objevuje většinou v malých či rodinných podnicích a také v obchodech s financemi.

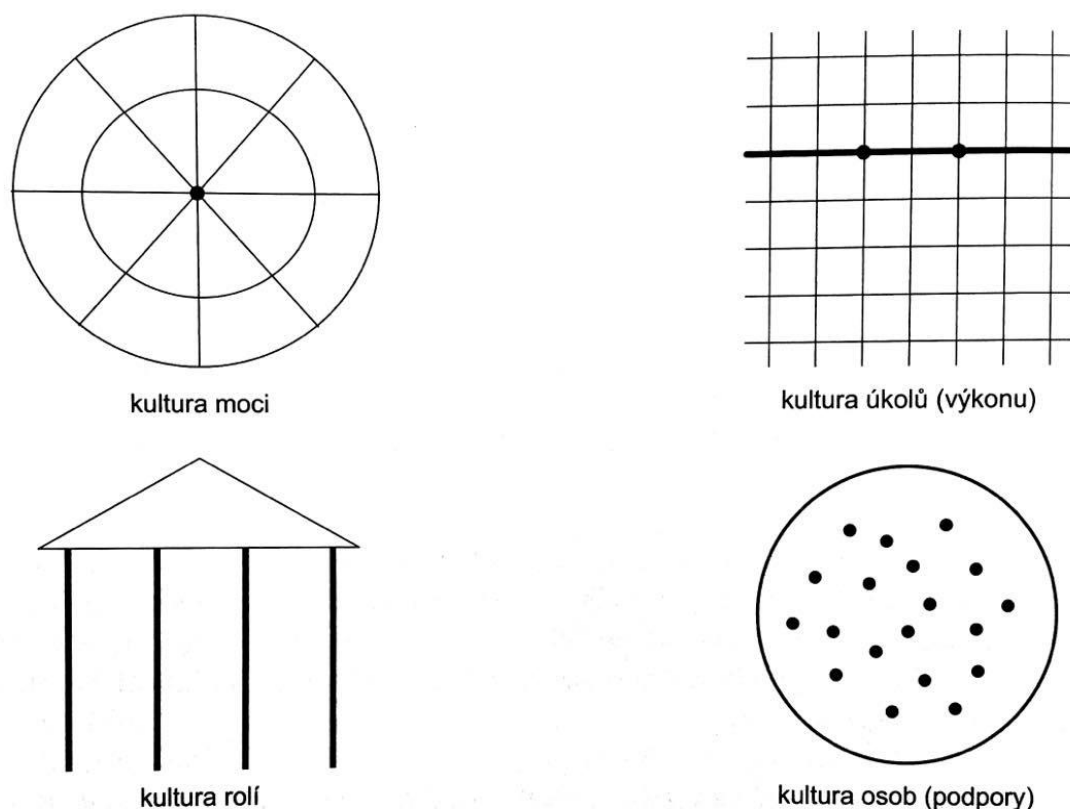
Kultura rolí – v tomto typu podnikové kultury se klade největší důraz na dodržování pravidel, postupů, norem a plánů a na logice a racionálním uvažování a rozhodování. Chování jednotlivých pracovníků je jasně dáno popisem práce, každý zná své odpovědnosti a musí dodržovat dané normy. Od pracovníků není očekáván žádný přesah nad jejich popis práce, nevyžaduje se ani žádná kreativita či osobní přínosy. Tato kultura je znázorněna dle Handyho jako řecký chrám. Vrchní část, trojúhelník, představuje vrcholový management podniku, který koordinuje organizační stupně pod sebou, avšak hlavní síla podniku spočívá právě v těchto základních pilířích. Tato kultura je úspěšná ve stabilním prostředí, neboť špatně reaguje na změny, soustředí se spíše na dlouhodobé cíle a dlouhý životní cyklus výrobku. Jsou zde zásadní faktory jako je specializace a stupeň technické odbornosti. Typickým případem podniků, kde tento typ podnikové kultury převládá, je státní správa, armáda či velké komerční organizace.

Kultura úkolů – zásadní jsou úkoly, které musí být plněny a projekty, které musí být zrealizovány. Lze ji znázornit jako síť či matici, v rámci, které jsou některá vlákna silnější (a tudíž i spojena s vyšší odborností) a některá naopak slabší. Hlavním úkolem vrcholového managementu je vybírání vhodných zdrojů, ať lidských tak finančních, pro jednotlivé úkoly či projekty. Záleží pouze na úspěšném splnění cíle prostřednictvím správně sestavených týmů a využití vhodných zdrojů. Důležitými faktory pro tuto podnikovou kulturu jsou rozhodně flexibilita jak týmu, tak vedení, rozhodovací síla,

dobře fungující vztahy uvnitř týmů i napříč celým podnikem a vzájemný respekt. Tato kultura je vhodná v podnicích, které se musí rychle přizpůsobovat tržnímu prostředí a pružně reagovat na jakékoliv nastalé změny. Je zde důležitá rychlost, kreativita, senzitivita. Typicky tato kultura funguje v organizacích například zaměřených na marketing či reklamní agentury.

Kultura osob – hlavním faktorem pro úspěšný podnik je jednotlivec. Nikdo z pracovníků nemá dominantní postavení, vztahy jsou víceméně neformální a přátelské. Tato kultura vzniká tehdy, domluví-li se skupina jedinců (odborníků – právníci, lékaři...) na sdílení nákladů na provoz, administrativu apod. Základem moci je pouze odbornost, nikoliv nadřazené postavení jednoho z partnerů. Handy jako typický příklad kultury osob určuje vysokoškolské pedagogy. Ti bývají orientováni na vlastní osobní kulturu, zároveň fungují v kultuře rolí. Snaží se udržet svou pozici v organizaci, která je jim základnou pro další osobní rozvoj (Lukášová, 2010).

Obrázek 3: Typologie dle Harrisona a Handyho



Zdroj: Lukášová (2010)

2.2.1.2 Typologie Fonse Trompenaarse

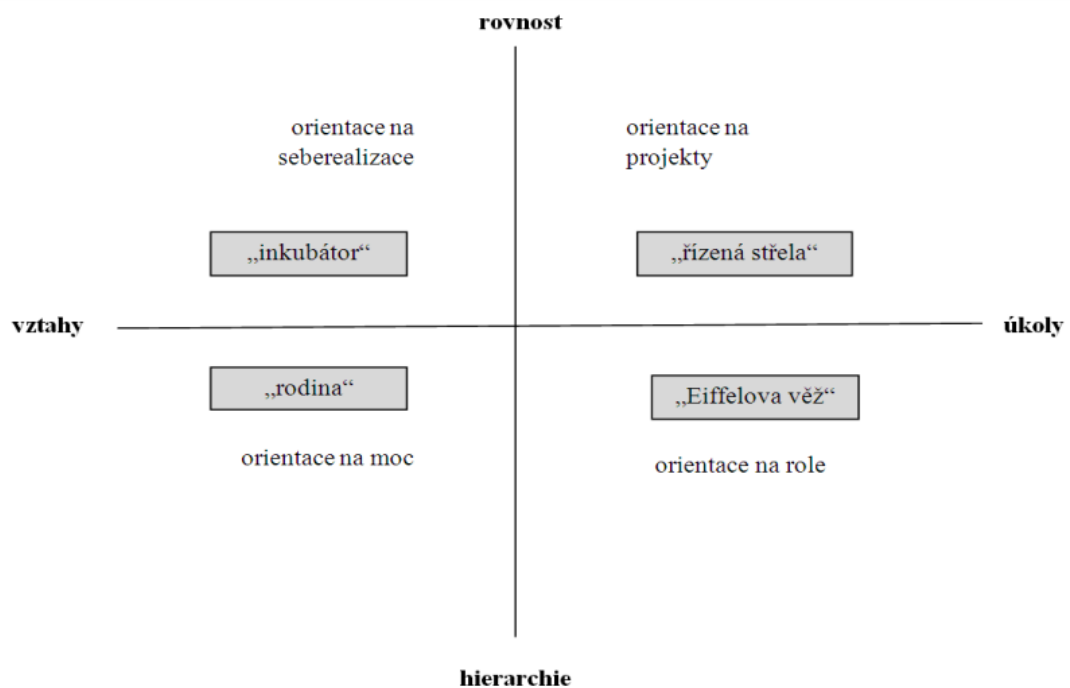
Typologie podnikové kultury dle Fonse Trompenaarse využívá dvě základní dimenze:

- Orientace na úkoly vs. orientace na vztahy,
- hierarchie vs. rovnost.

Propojením těchto dimenzí vznikají čtyři typy podnikových kultur, které autor metaforicky pojmenoval a lze je vidět na Obrázku 4:

- **Rodina** (anglicky the family culture),
- **Eiffelova věž** (the Eiffel tower culture),
- **řízená střela** (the guided missile culture),
- **inkubátor** (the incubator culture).

Obrázek 4: Typologie dle Trompenaase



Zdroj: Lukášová (2010)

Kultura rodina je typická blízkými vztahy všech členů ve spojení s hierarchií. Postavení každého pracovníka ve společnosti je považováno za přirozené, a v čele stojí vedoucí pracovník, manažer neboli „otec“, kterého ostatní respektují, a k tomuto respektu je vede zejména morální tlak. „Otec“ má nejvíce zkušeností, přirozenou autoritu a ví, co je nutné dělat za každých okolností. Hlavní sankcí v případě nerespektování otce je ztráta náklonnosti a pomyslné vyloučení z rodiny.

Eiffelova věž je kultura typická jasným a zřetelným rozdělením rolí a funkcí, které jsou řízené z hierarchicky vyšších pozic. Lidé, kteří představují určité „zdroje“ jsou do těchto rolí obsazováni zejména na základě dovedností a kvalifikace.

Řízená střela je charakteristická jako kultura velmi rovnostářská a neosobní. Hlavní orientace je na úkoly, avšak pracovníci nemají přesně vymezeno, za jakých okolností a použitím jakých zdrojů úkol splnit. Je kladen důraz na vlastní iniciativu a „střelu řídit“ směrem k cíli. Využívají se služby různých expertů a informací ze zpětných vazeb.

Kultura inkubátoru vyznává hlavní myšlenku, a sice, že organizace je pouze prostředkem k seberealizaci pracovníků. Velmi časté jsou zde inovace, tvorba nových metod a postupů, testování nových myšlenek aj. Ostatní pracovníci fungují zejména jako podpora či oponent v důsledku dosažení lepších cílů (Lukášová & kol., 2004).

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

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

Dle autorů T. E. Deal a A. A. Kennedyho podnikovou kulturu nejvíce ovlivňuje sociální a podnikatelské prostředí. Vymezují tak čtyři základní typy kultur, které lze vidět na Obrázku 5:

- **Kultura drsných hochů** (anglicky the tough-guy, macho culture),
- **kultura tvrdé práce** (anglicky the work hard, play hard culture),
- **kultura sázky na budoucnost** (anglicky the bet-your-company culture),
- **kultura procesní** (anglicky process culture).

Obrázek 5: Typologie dle Deal a Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Zdroj: (Lukášová & kol., 2004)

Kultura drsných hochů se vyznačuje individualismem jedinců a jejich velkými idejemi. Jedná se o mladou a rychlou kulturu, jejíž členové podstupují vysoké riziko a potřebují rychlou zpětnou vazbu na své činnosti, aby věděli, zda se ubírají správným směrem či nikoliv. V této kultuře převládá napětí a soupeřivost, pracovníci jsou tvrdí jak k sobě, tak k ostatním. Jedinci tak mohou být chvíli na absolutním vrcholu a zanedlouho se mohou propadnout a být velmi neúspěšní. Na jedince jsou ze strany vedení kladeny nejvyšší nároky. V této kultuře se nevyskytují žádné týmy ani týmové práce, vše je čistě individuální a panuje zde veliká konkurence. Pro pracovníky platí motto: *„Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.“*

Kultura tvrdé práce se od předchozí zmíněné kultury odlišuje tím, že není vázána na takovou míru rizika, avšak potřeba rychlé zpětné vazby zůstává shodná. Tato kultura je typická týmovostí, přátelstvím a sympatiemi, které jsou mezi pracovníky důležité. Velmi podstatná je verbální komunikace. Je kladen důraz na vlastní iniciativu jedince, aktivitu, a v případě potřeby schopnost být týmovým hráčem. Důležitou roli hraje také motivace a morálka členů organizace (souvisí s častými setkáními, výročními shromážděními, soutěžemi...) Není zde kladen důraz na vertikální hierarchii. Tato kultura se řídí heslem: *„Za hodně muziky – hodně peněz!“*, které reflektuje velkou odměnu za dobře odvedenou práci.

Kultura sázky na budoucnost se řídí rozhodnutím a následným důsledkem, který se ale projeví až po delší době. Míra rizika je tedy velká a zpětná vazba není příliš rychlá, spíše pomalá. Základními pilíři pro tuto kulturu jsou racionalita a houževnatost, respekt k hierarchii, autoritě, ochota spolupracovat, pracovat tvrdě a pod tlakem. Vztahy mezi pracovníky jsou velice formální. Ti, kteří mají na starosti rozhodování, odpovídají za budoucnost celé společnosti. Nejsou žádoucí žádné emoce, nálady či zkušenosti – ty jsou eliminovány pomocí pravidelných kontrol a prověření. Co se týče kariérního postupu, do tří let je zaměstnanec nováčkem a nemá téměř žádné pravomoci. Teprve po delší době je považován za zralého a kompetentního.

Procesní kultura je spojena s téměř žádnou zpětnou vazbou. Pracovníci se soustředí zejména na procesy, a nikoliv na výsledky své práce. Důraz je kladen na kompetence a pojmenování funkcí. Důležitá a uznávaná je věrnost podniku a dlouhodobé setrvání v něm (Lukášová, 2010).

2.2.2.2 Ansoffova typologie

Tato typologie také rozlišuje typy kultury dle reakce podniku na požadavky prostředí. Došlo zde k vymezení těchto pěti typů kultur:

- **Kultura stabilní,**
- **kultura reaktivní,**
- **kultura anticipující,**
- **kultura prozkoumávající,**
- **kultura tvořivá.**

2.2.3 Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace

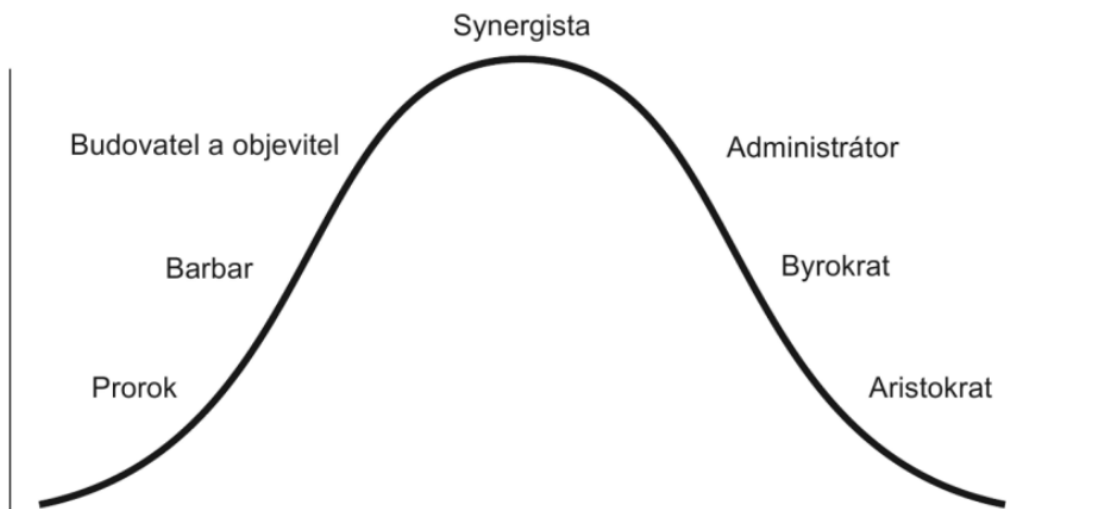
2.2.3.1 Fáze životního cyklu podle L. M. Millera

L. M. Miller definoval fáze vývoje, kterými si každý podnik projde a během kterých zažívá různé situace – vitalita, růst, úpadek a dezintegrace. Autor uvádí, že je velmi důležité, aby manažer rozpoznal, v jaké fázi se daný podnik právě nachází a tomu přizpůsobil vhodně zvolený styl vedení. Tyto styly vedení Miller definoval a metaforicky pojmenoval dle dané fáze. Každá z těchto fází s sebou nese určité výzvy, úkoly, ale také problémy.

- **Růstové fáze** – takové, které vyžadují zejména kreativitu, jsou:
 - **Prorok,**
 - **barbar,**
 - **budovatel/objevitel.**
- **Vrcholová fáze** – v případě, že manažer úspěšně vede a rozvíjí podnik, nastává fáze evolučního vrcholu. Pokud v tomto úspěšném vedení setrvá, může si podnik udržet zdravou a výkonnou kulturu. Tato fáze se nazývá:
 - **Synergista.**
- **Úpadkové fáze** – takové fáze již podle názvu vypovídají o tom, že se organizace ubírá špatným směrem a blíží se nevyhnutelný úpadek.
 - **Administrátor,**
 - **byrokrat,**
 - **aristokrat** (Lukášová, 2010).

Zobrazení fáze vývoje podniku dle Millera lze vidět na následujícím Obrázku 6:

Obrázek 6: Typologie dle Millera



Zdroj: Lukášová (2010)

2.2.4 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

2.2.4.1 Typologie kulturních stylů chování dle Wendy Hall – kompasový model

Tyto typologie se vyznačují tím, že definují různé vzorce chování, kterými se projevují organizace na trhu, chování organizace vůči ostatním organizacím, ale také kterými se projevují pracovníci k sobě navzájem a vůči podniku. Jednu z nejvýznamnějších typologií formulovaných ve vztahu k tendencím v chování podniku definovala Wendy Hall, které charakterizuje vzorce chování v rámci národních kultur i kultur jednotlivých společností. Vytvořila tak „kompasový model“, který je určen podnikům, které chtějí zvládat kulturní rozdíly, zatímco hledají partnerství v podobě strategických aliancí, fúzí či akvizicemi. Tento model rozlišuje dva základní aspekty organizační kultury:

- **Složky kultury** – obecné rozlišení základní etikety, hodnot, chování a artefaktů,
- **segmenty kultury** – jedinci/skupiny, kterých se složky dotýkají (pracovníci).

Mezi segmenty kultury dochází dle Wendy Hall k vzájemným interakcím, které nazývá jako vztahové segmenty. Těchto vztahových segmentů rozlišuje celkem deset a rozdíly mezi nimi se projevují v úrovni složek kultury – míra sdílení hodnot, chování, artefaktů a etikety. Svůj model založila na dvou hlavních dimenzích:

- **Dimenze asertivity,**
- **dimenze citlivosti,**

a vymezuje základní čtyři kulturní styly: **severní, jižní, západní, východní**.

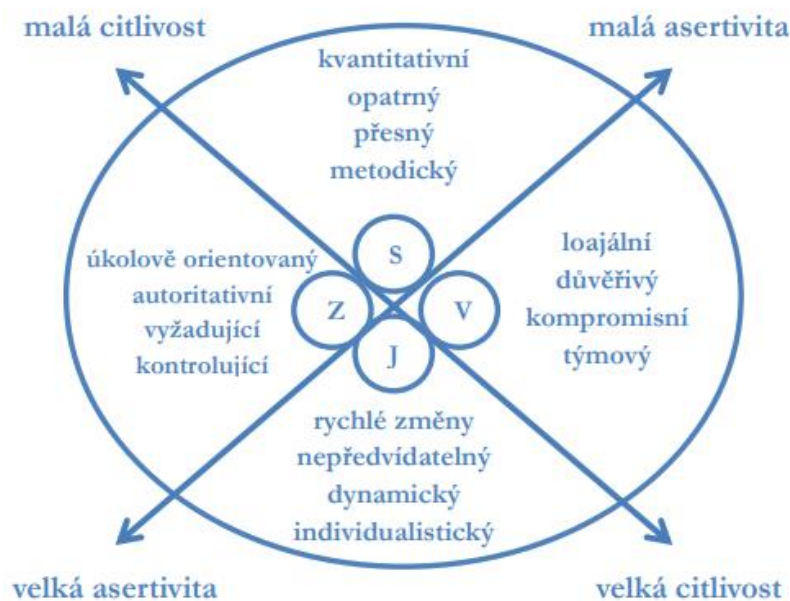
Velká asertivita – společnosti, které bývají vnímány jako silné a rozhodné, jsou takové, které vstupují na nové trhy vždy razantně a důrazně. Tyto společnosti jsou často považovány za leadery na trhu.

Malá asertivita – tyto společnosti jsou stářejší a na nové trhy vstupují rozvážně a pomalu, postupnými promyšlenými kroky, pečlivě zvažují alternativy a postupy. Mohou být považovány za váhavé a vyčkávající společnosti.

Velká citlivost – společnosti, které bývají přátelské a vnímavé zejména vůči svým zaměstnancům. Rozhodnutí jsou tvořena spíše na pocitech než na samotných faktech.

Malá citlivost – tyto společnosti bývají považovány za rigidní, méně oblíbené na trhu práce a jejich chování je zpravidla více předvídatelné (Lukášová & kol., 2004).

Obrázek 7: Typologie dle Wendy Hall



Zdroj: Lukášová (2004)

2.3 Diagnostika podnikové kultury

(Šigut, 2004) Ke správné a spolehlivé diagnostice podnikové kultury v dané organizaci je potřeba získat přesné a spolehlivé informace, které jsou opřené o kvalitní metodologii. Diagnózou se rozumí rozbor příčin daného jevu či jeho stavu. Jedná se o podrobné analyzování a porozumění informacím, které dohromady tvoří celek. Cílem diagnostiky podnikové kultury je co nejpresnější popsání prvků kultury v dané organizaci. Dochází ke sledování a zjišťování projevů, kterými se pracovníci prezentují, jaké jsou v podniku

vžité hodnoty, představy a přístupy. Důležité je diagnostiku provádět zcela nezaujatě a objektivně, bez zahrnování vlastních pocitů či zkušeností. Správný postup při diagnostikování podnikové kultury popisují různí autoři. Jedním z možných postupů je tento:

- **Sběr a analýza informací**, které je nejlepší získat pomocí různých metod, kvůli validitě informací, a které se nejčastěji získávají kvalitativními a kvantitativními metodami,
- **zpětná vazba**, kterou diagnostika podnikové kultury organizaci poskytuje, musí být srozumitelná, relevantní, vhodně popisná a určující a v čase aktuální,
- **zhodnocení silných a slabých stránek**, zejména dle marketingových strategických koncepcí,
- poskytovaná diagnóza podnikové kultury musí být **komplexní**, neboť tvoří jakýsi výchozí krok k jejímu poznání (Šigut, 2004).

2.4 Změna podnikové kultury

Jelikož se podnikatelské prostředí neustále mění, manažeři jsou nuceni neustále přemýšlet o tom, zda je jejich vedení stále efektivní a přínosné. Uvědomit si potřebu změny podnikové kultury je totiž jedním z nejsložitějších, a hlavně klíčových momentů v každém podniku. Podnikovou kulturu je třeba změnit v případě že:

- Současná zavedená kultura již neodpovídá novým podmínkám v prostředí,
- změní-li se například vize, poslání, cíle, a současná podniková kultura je tak v nesouladu s novou strategicky potřebnou kulturou,
- podnik se vyvíjí a přechází do další vývojové etapy,
- dojde k rapidní změně podniku (Šigut, 2004).

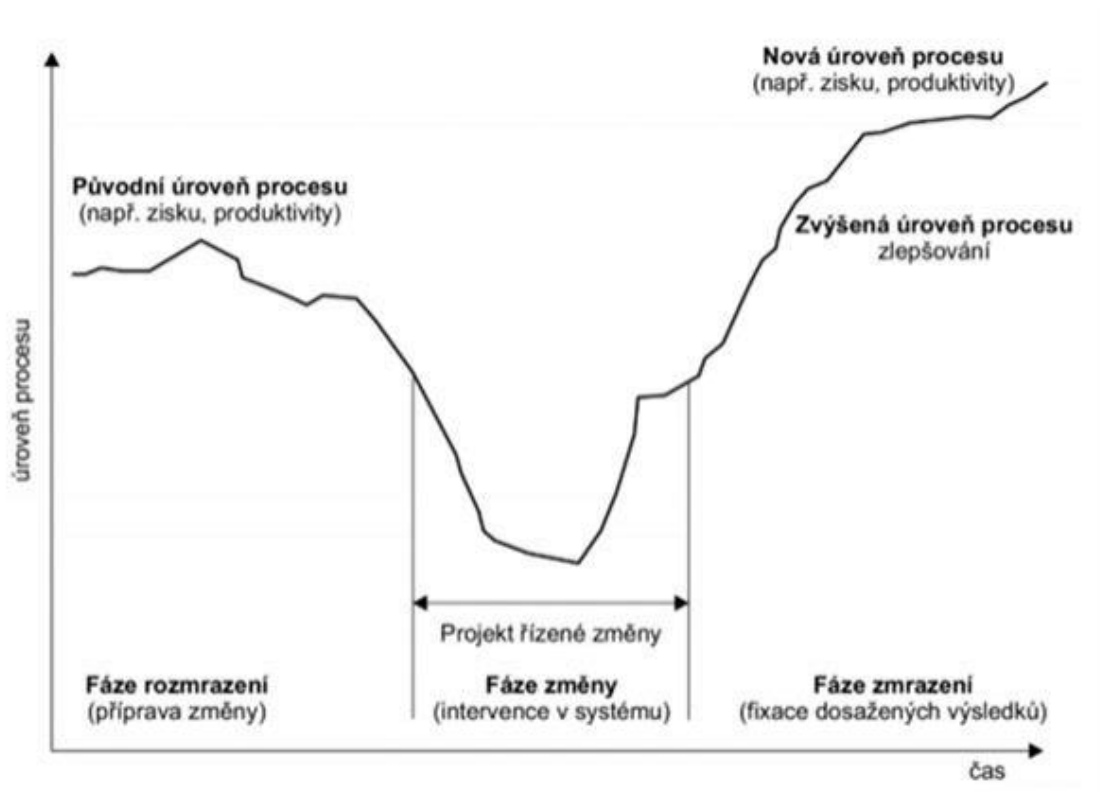
Šigut (2004) uvádí, že před zahájením změny podnikové kultury je nutné:

- Analyzovat současnou podnikovou kulturu a zhodnotit její stávající stav,
- formulovat, jaké změny vedoucí k nové potřebné kultuře je nutné provést,
- zjistit možná rizika spojená se změnou podnikové kultury ze stávající na strategicky potřebnou,
- určit, jaký posun změna přinese a jak velká tato změna bude.

Kubíčková a Rais (2012) uvádějí, že proces změny se skládá z následujících tří fází a lze ho vidět na následujícím schématu (Obrázek 8):

1. **Fáze rozmrazení** – dochází z přípravám změny, k analýzám stávajícího stavu a faktorů, které vedou k potřebě změny, také je nutné jasně definovat hlavní cíl změny,
2. **fáze provádění změny** – nastává realizace naplánované změny podnikové kultury a tvorba případných opatření,
3. **fáze zmrazení** – v této fázi podnik vyhodnocuje dopady provedené změny, a pokud je nová podniková kultura lepší než předchozí, může dojít k zmrazení.

Obrázek 8: Proces změny podnikové kultury



Zdroj: (Kubíčková & Rais, 2012)

3 Metodika

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je „analýza podnikové kultury ve vybraném podniku a případné navržení její změny“.

Práce je rozdělena do dvou stěžejních částí – část teoretická a část praktická. Teoretická část představuje sestavení literární rešerše na základě prostudování a shrnutí informací a poznatků z literatury a ostatních zdrojů, které se týkají samotného tématu práce – podnikové kultury. Druhou částí je část praktická neboli přenesení poznatků zjištěných sestavováním teoretické části do praxe.

Během sestavení literární rešerše na základě prostudování odborné literatury dochází k osvětlení základních pojmů – podniková kultura, přístupy k vnímání podnikové kultury, prvky podnikové kultury, a v neposlední řadě také ke členění typů podnikových kultur dle různých autorských typologií.

Praktická část pomocí kvantitativního i kvalitativního šetření zjišťuje současný stav podnikové kultury ve vybraném podniku. Tato šetření jsou prováděna pomocí dotazníkového šetření, nestandardizovaných rozhovorů a vlastního pozorování.

3.2 Sběr dat

Pro sběr dat byly zvoleny tyto metody:

- Kvantitativní výzkum: **dotazník**.
- Kvalitativní výzkum: **nestandardizované rozhovory a vlastní pozorování**.

První částí sběru dat bylo nasdílení vytvořeného dotazníku (viz Přílohy) mezi zaměstnance vybrané společnosti. Sebraná data byla následně zanalyzována, a na základě nestrukturovaných rozhovorů posléze doplněna a lépe pochopena. Cenné informace získané právě kvalitativní metodou sběru dat významně napomohly lepšímu pochopení určitých provázaností mezi získanými daty pomocí dotazníkového šetření.

3.2.1 Fáze sběru dat

Dotazníkové šetření

První metodou pro sbírání potřebných dat bylo vyplnění dotazníku. Tento dotazník se skládal celkem z 22 otázek různého typu. Otázky byly otevřené či uzavřené, v závislosti

na povaze otázky. Prvních pět otázek bylo čistě identifikačních, respondent zodpovídal otázky týkající se pohlaví, věkové kategorie, nejvyššího dosaženého vzdělání, doby strávené v podniku a pozice, kterou v podniku vykonává. Další otázky se týkaly subjektivních pocitů z vykonávané práce – zda je pracovník spokojen s vykonávanou prací, zda je hrdý na to, že je součástí právě tohoto podniku apod. Poté následovaly otázky týkající se znalosti vizí, cílů a záměrů podniku. Dále respondenti odpovídali na otázky týkající se komunikace a atmosféry na pracovišti. V konečné fázi dotazníku následovaly otázky týkající se mimopracovních aktivit se spolupracovníky. V poslední otázce mohli respondenti uvádět jakékoliv připomínky týkající se jak dotazníku, tak i celého tématu.

Vytvořený dotazník byl nasdílen prostředním e-mailu všem pracovníkům vybraného podniku. Jelikož se jedná o malý podnik s pěti zaměstnanci, bylo nutné sehnat data od všech z nich.

Nestrukturované rozhovory a vlastní pozorování

Pro doplnění informací a lepší pochopení souvislostí, byl zvolen jako kvalitativní typ výzkumu nestrukturovaný rozhovor a vlastní pozorování. Rozhovory byly uskutečněny s vybranými zaměstnanci a jednatelem podniku. Výsledky z těchto rozhovorů byly zahrnuty v diskusi a výsledcích dotazníkového šetření.

3.3 Zpracování dat

Ke sběru i zpracování dat byl využit server Survio.cz. Získaná data byla pomocí nástroje Microsoft Office Excel převedena do přehledných tabulek a grafů. U jednotlivých otázek se vyskytuje jak grafické zpracování, tak i tabulky, které slouží k přehlednější orientaci v číselných vyjádřeních.

4 Řešení a výsledky

4.1 O vybrané společnosti

Pro analýzu podnikové kultury byl vybrán malý podnik s pěti zaměstnanci a jednatelem společnosti. Jedná se o český podnik se sídlem v Jižních Čechách. Zabývá se těžebními a pěstebními pracemi v lese, údržbou, opravami a technickým zhodnocováním majetku. K analýze dat bylo potřebné sehnat data od všech zaměstnanců, aby bylo možné řádně a pečlivě zkoumat podnikovou kulturu. Veškeré informace byly konzultovány s jednatelem podniku, který svými příspěvky v nestandardizovaných rozhovorech významně přispěl k lepšímu pochopení fungování celého podniku. Z důvodu citlivosti zodpovídaných otázek a výstupů z rozhovorů si podnik přál zůstat v anonymitě.

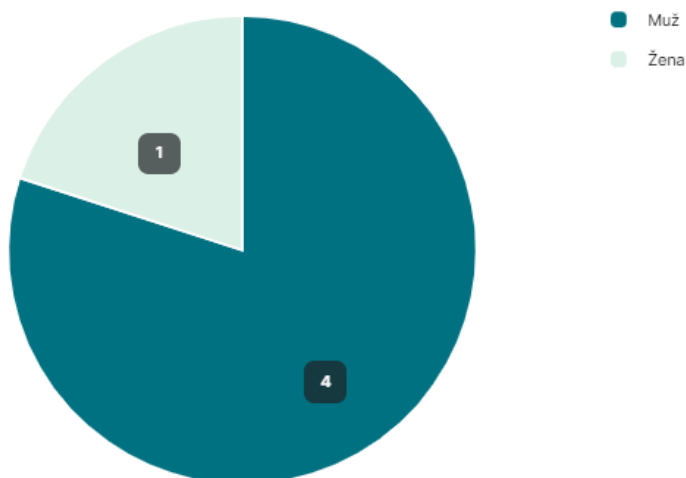
4.2 Hodnocení podnikové kultury vybraného podniku

Analýza podnikové kultury vybraného podniku je založena na výsledcích dotazníkového šetření zaměřeného na prvky podnikové kultury. Pod jednotlivými otázkami se nachází výsledky šetření. Tyto výsledky jsou popsány a zpracovány nejčastěji v koláčových či sloupcových grafech, a poté pro lepší přehlednost i v tabulkách.

Dotazníkového šetření bylo provedeno v březnu 2022 a zúčastnilo se ho všech pět zaměstnanců. Návratnost dotazníku tedy činí 100 %. Následné nestandardizované rozhovory probíhaly ve stejné době, ihned po sběru dat z dotazníků. Těchto rozhovorů se zúčastnili vybraní zaměstnanci a zejména jednatel podniku.

Otázka č.1: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

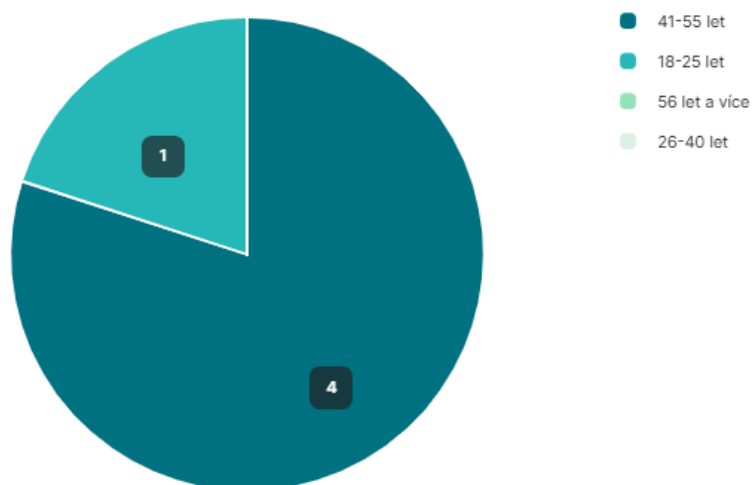
Pohlaví respondentů	Počet respondentů	Vyjádření v %
Muž	4	80 %
Žena	1	20 %
Celkem	5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

První otázka se zabývala pohlavím respondenta. Mezi 5 dotazovanými byli 4 muži a 1 žena. Dle níže uvedených informací bylo zjištěno, že jedinou ženou je paní účetní. Ostatní pozice jsou spíše fyzicky náročnější a vyžadují tak větší fyzickou zdatnost, proto jsou obsazovány muži. V procentuálním vyjádření tak muži zastávají 80 % dotazovaných, naopak žena představuje zbylých 20 %.

Otázka č.2: Do jaké věkové kategorie patříte?

Graf 2: Věková kategorie respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: Věková kategorie

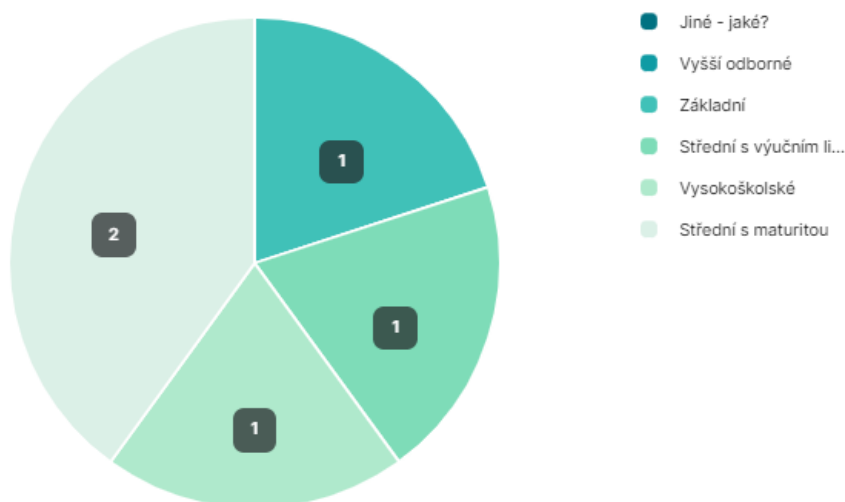
Věková kategorie	Počet respondentů	Vyjádření v %
18-25 let	1	20 %
26-40 let	0	0 %
41-55 let	4	80 %
56 let a více	0	0 %
Celkem	5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka se týkala věkové kategorie respondentů. Byla zjištěna následující data: čtyři zaměstnanci spadají do věkové skupiny středního věku 41-55 let, zbylý jeden zaměstnanec se řadí do kategorie 18-25 let. Dle procentuálního vyjádření čtyři z pěti zaměstnanců představují 80 % z celku, zatímco zaměstnanec ve věku 18-25 let zastupuje 20 % dotazovaných. V podniku nejsou žádní lidé starší než 56 let, neboť obsazované pozice vyžadují určitou fyzickou zdatnost, tudíž je práce vhodnější pro lidi mladšího věku.

Otázka č.3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

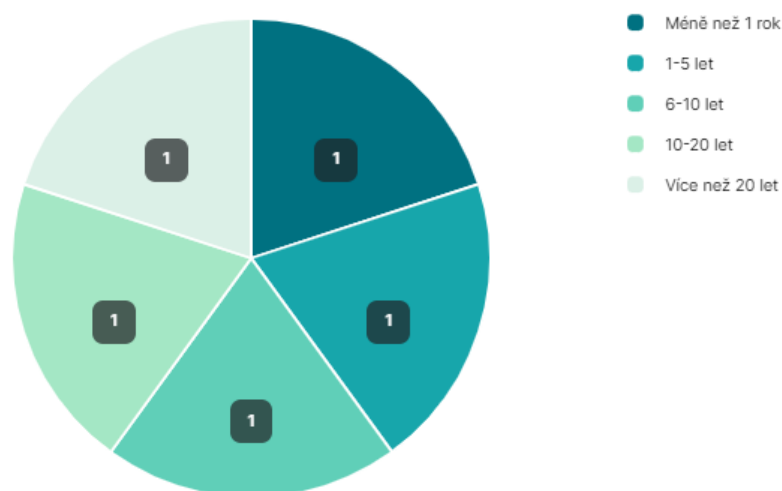
Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet respondentů	Vyjádření v %
Základní	1	20 %
Střední s výučním listem	1	20 %
Střední s maturitou	2	40 %
Vyšší odborné	0	0 %
Vysokoškolské	1	20 %
Jiné	0	0 %
Celkem	5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče otázky nejvyššího dosaženého vzdělání, byla prokázána určitá různorodost. V podniku jsou lidé téměř všech stupňů nejvyššího dosaženého vzdělání. Je zde jeden pracovník se základním vzděláním, který zastává pozici dělníka již více než 20 let. Tvoří tak 20 % z celkového počtu dotazovaných. Střední vzdělání s výučním listem má jeden ze dvou technickohospodářských pracovníků, kteří v podniku jsou, a také tvoří 20 % z celku respondentů. V podniku jsou dva pracovníci se středním vzděláním zakončeným maturitní zkouškou, jeden z nich je správce objektu, druhým je již zmíněný technickohospodářský pracovník, tito zaměstnanci představují společně 40 % respondentů. Vysokoškolského vzdělání dosáhla jediná žena v podniku, a sice vykonávající pozici účetní, zastupuje tak s tímto vzděláním 20 % pracovníků.

Otázka č.4: Jak dlouho již pracujete v současném zaměstnání?

Graf 4: Doba strávená v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: Doba strávená v podniku

Doba strávená v podniku	Počet respondentů	Vyjádření v %
Měně než 1 rok	1	20 %
1-5 let	1	20 %
6-10 let	1	20 %
10-20 let	1	20 %
Více než 20 let	1	20 %
Celkem	5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka týkající se doby strávené ve vybraném podniku také přinesla různorodé odpovědi. V podniku jsou jak lidé, kteří zde pracují méně než 1 rok (technickohospodářský pracovník), dalším technickohospodářským pracovníkem je muž, který zde funkci vykonává 2 roky čili spadá do skupiny 1-5 let strávených v podniku. Další pracovnící je účetní, která pro podnik pracuje 8 let (skupina 6-10 let strávených v podniku). Dalším pracovníkem je druhý technickohospodářský pracovník, který je v podniku přes 10 let, a jako poslední pro podnik pracuje muž na pozici dělníka přes 21 let.

Otázka č.5: Jakou pozici v podniku zastáváte?

Otázka týkající se pozice, kterou respondent pro podnik vykonává, byla otevřená a dotazovaní tak mohli přesně zodpovědět na jaké pozici pracují. Byly získány tyto informace:

- Technickohospodářský pracovník (2 zaměstnanci),
- dělník (1 zaměstnanec),
- správce objektů (1 zaměstnanec),
- účetní (1 zaměstnanec).

Stěžejními pozicemi ve vybraném podniku jsou technickohospodářští pracovníci, kteří vykonávají většinu primárních úkonů. Jedná se o pěstební práce a údržbu v lese, dále také nedílnou součástí vykonávaných prací jsou opravy a zhodnocování majetku.

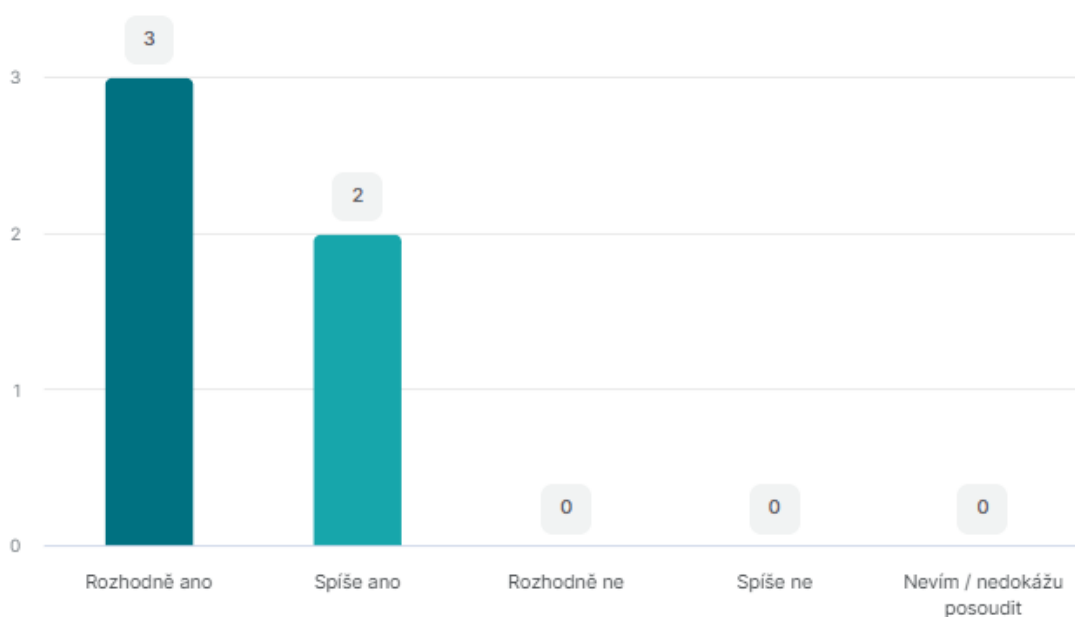
Pozice dělníka, který práci vykonává na odděleném středisku, je v podniku také velmi důležitá, neboť mimo jiné připravuje materiál pro první zmíněné pracovníky, kteří s tímto materiálem dále pracují.

Dalším členem podniku je správce objektů, který má na starosti údržbu podnikových budov, které slouží mimo jiné k reprezentaci společnosti při různých obchodních jednáních, schůzkách či akcích.

Poslední ze zaměstnanců je paní účetní, která zajišťuje naprostou většinu administrativní práce, spolu s účetnictvím.

Otázka č.6: Jste spokojen/a s pozicí (či náplní práce), kterou pro tento podnik vykonáváte?

Graf 5: Spokojenost s vykonávanou pozicí



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Spokojenost s vykonávanou pozicí

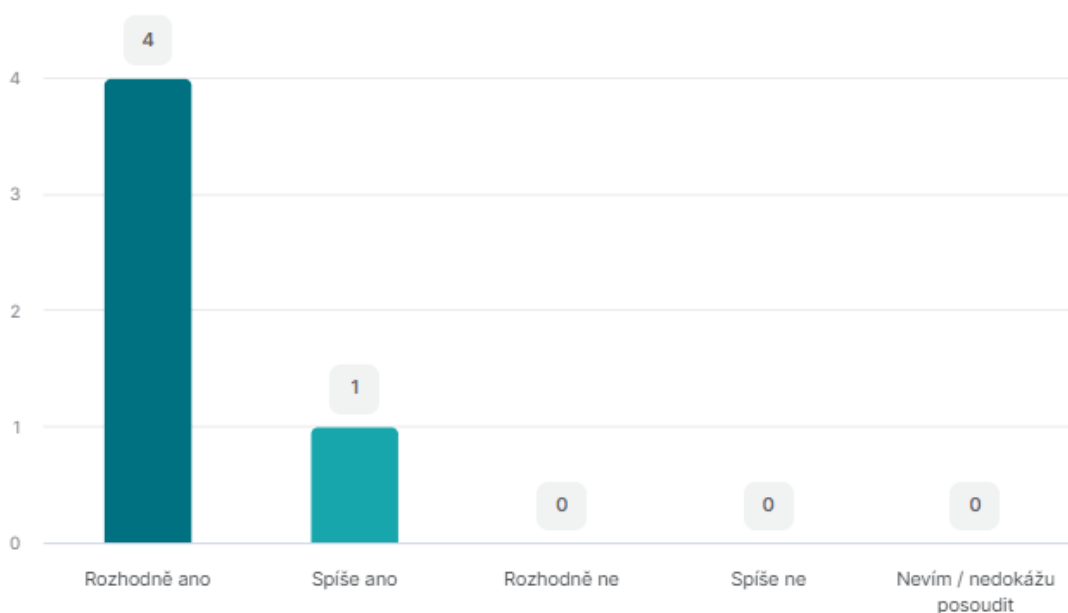
Míra spokojenosti s vykonávanou pozicí	Počet respondentů	Vyjádření v %
Rozhodně ano	3	60 %
Spíše ano	2	40 %
Nevím/nedokážu posoudit	0	0 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na odpovědi na tuto otázku se zaměstnanci téměř shodli. Tři zaměstnanci jsou rozhodně spokojeni s vykonávanou pozicí a zastupují 60 % respondentů. Zbylí dva zaměstnanci jsou se svou vykonávanou pozicí spíše spokojeni a představují tak 40% podíl dotazovaných. Dle neřízených rozhovorů jsou zaměstnanci vesměs spokojeni se svou náplní práce, a pokud tomu tak není, pokud je nějaká činnost, na které nemá pracovník dostatek času či se ukáže, že není tak zdatný, jak by pro vykonávanou činnost bylo vhodné, je na domluvě s vedením, jak činnost na základě předchozích zkušeností lépe naplánovat či uspořádat. Tento fakt mimo jiné pracovníci považují za nesmírné pozitivum, domluvu s vedením berou vždy s pokorou a zároveň se společně snaží dospět k závěru, který bude vyhovující pro obě strany (jak vedení, tak pracovníka).

Otázka č.7: Jste hrdý/hrdá na to, že jste součástí tohoto podniku?

Graf 6: Míra hrdost na to být součástí podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Míra hrdosti na to být součástí podniku

Míra hrdosti na to být součástí podniku	Počet respondentů	Vyjádření v %
Rozhodně ano	4	80 %
Spíše ano	1	20 %
Nevím/nedokážu posoudit	0	0 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	5	100 %

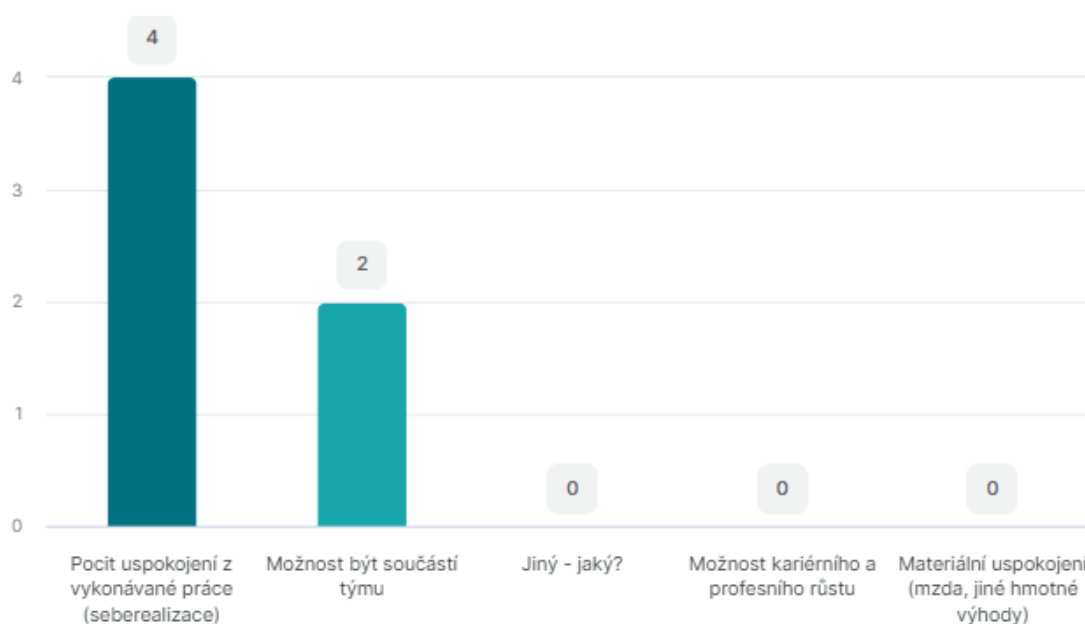
Zdroj: vlastní zpracování

Naprostá většina zaměstnanců, konkrétně 4 z 5, což představuje 80% podíl z celku pracovníků, jsou rozhodně hrdí na to, že jsou součástí daného podniku. Jeden zbývající je spíše hrdý na to, že může být součástí podniku. Všichni zaměstnanci považují podnik za velmi solidní se silným postavením na trhu, a jsou pyšní na to, jak okolí tuto společnost vnímá. Někteří z respondentů dokonce v neřízeném rozhovoru uvedli, že jsou rádi za toho privilegium pracovat právě pro tuto stabilní společnost. Mezi hlavní silné stránky a důvody, proč pracují právě zde, jsou dle dotazovaných:

- stabilní zaměstnavatel,
- férové jednání ze strany vedení (v případě jakýchkoliv nastalých potíží okamžitá reakce a snaha o vylepšení současného stavu či odstranění problémů),
- příjemná a povětšinu času uvolněná atmosféra na pracovišti (zejména díky neformálním vztahům, tykání se všemi členy podniku, mimopodnikové akce aj).

Otázka č.8: Z jakého hlavního důvodu pracujete pro tento podnik?

Graf 7: Důvody, proč respondenti pracují pro tento podnik



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Důvody, proč respondenti pracují pro tento podnik

Důvody, proč respondenti pracují pro tento podnik	Počet vyjádření	Vyjádření v %
Materiální uspokojení	0	0 %
Možnost být součástí týmu	2	33,33 %
Kariérní a profesní růst	0	0 %
Seberealizace	4	66,66 %
Jiný	0	0 %
Celkem	6	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku bylo možné odpovědět více různými odpověďmi. Jako nejčastější odpověď na tuto otázku byla seberealizace, která je hlavním důvodem pro 4 pracovníky z 5. Dalším hlavním důvodem, proč v tomto podniku zaměstnanci pracují, je možnost být součástí týmu. Tuto možnost zvolili dva zaměstnanci. Z rozhovorů vyplynulo, že na rozdíl od předchozích zaměstnání zaměstnancům vyhovuje možnost mít „volnou ruku“ při výkonu pracovních povinností, a také možnost do práce vnuknout „kousek sebe“, neboť v některých činnostech jsou zapotřebí tvůrčí schopnosti.

Otázka č.9: Jaké benefity Vám tento podnik nabízí?

Graf 8: Benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Benefity

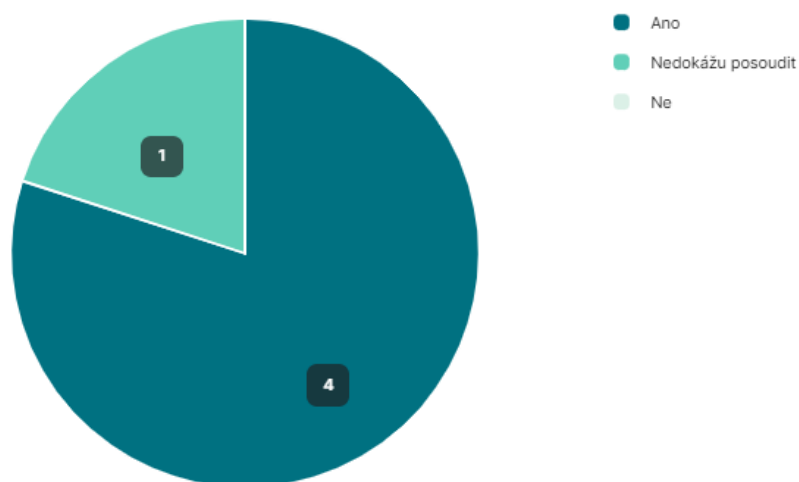
Benefity, které podnik nabízí	Počet vyjádření	Vyjádření v %
Pracovní oděvy, pomůcky	5	31,25 %
Možnost profesního rozvoje	3	18,75 %
Služební automobil	3	18,75 %
Služební telefon	2	12,5 %
Školení	1	6,25 %
Dny dovolené navíc	1	6,25 %
Příspěvek na stravování	1	6,25 %
Jiné	0	0 %
Žádné benefity	0	0 %
Celkem	16	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče otázky benefitů, které podnik zaměstnancům nabízí, všichni zaměstnanci uvedli, že mají od podniku pracovní oděvy a veškeré pomůcky, které jsou pro výkon práce nezbytné. Tři z pěti pracovníků mají k dispozici služební automobil, resp. mají ho k dispozici všichni, kteří jej pro svou pracovní náplň potřebují. Tři pracovníci z pěti také uvedli, že jedním z největších benefitů je pro ně možnost profesního rozvoje, kterou si lze představit jako zdokonalování se a neustálé učení se, jak technických dovedností, tak i vědomostí. Dále zaměstnanci jako benefity uváděli: služební telefon, školení, dny dovolené navíc, příspěvky na stravování.

Otázka č.10: Znáte záměry, vize a cíle podniku?

Graf 9: Záměry, vize a cíle podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Záměry, vize a cíle podniku

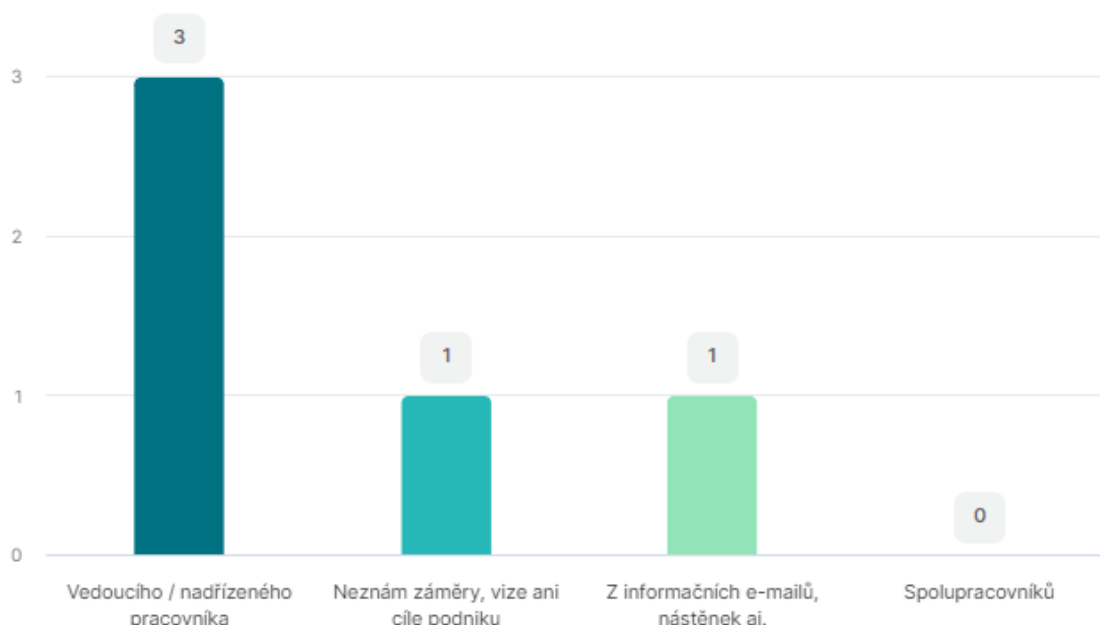
Znáte záměry, vize a cíle podniku?	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	4	80 %
Ne	0	0 %
Nedokážu posoudit	1	20 %
Celkem	5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda zaměstnanec zná záměry, vize a cíle podniku, odpověděli 4 respondenti „ano“, zatímco jeden z nich zvolil odpověď „nedokážu posoudit“. Po debatě na toto téma zaměstnanci uváděli, že veškeré stávající záměry, vize a cíle jsou jim ze strany vedoucího pracovníka vhodně vysvětleny a popsány. Stejně tak při jakýchkoliv drobných i větších změnách/úpravách záměrů, vizí a cílů, jsou vždy seznámeni se žádoucím stavem a všichni vědí, prostřednictvím jakých zdrojů a jakých odpovědností se daný záměr, vize či cíl změni. Jeden zaměstnanec zvolil odpověď, „nedokážu posoudit“.

Otázka č.11: Se záměry, vizemi a dlouhodobými cíli Vašeho podniku jste seznámeni od

Graf 10: Seznámení se záměry, vizemi a cíli podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Seznámení se záměry, vizemi a cíli podniku

Seznámení se záměry, vizemi a cíli podniku od:	Počet respondentů	Vyjádření v %
Vedoucího/nadřízeného pracovníka	3	60 %
Spolupracovníků	0	0 %
Z informačních e-mailů, nástěnek aj.	1	20 %
Neznám záměry, vize ani cíle podniku	1	20 %
Celkem	5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tři z pěti pracovníků čili 60% zastoupení respondentů uvedli, že se o záměrech, vizích a cílech podniku dozvídají od vedoucího/nadřízeného pracovníka. Jeden zaměstnanec uvedl, že se o nich dozvídá z informačních emailů (konkrétně tuto odpověď zvolila paní účetní, pro kterou jsou důležité informace většinou k dispozici právě prostřednictvím emailu s různými přílohami, ale o krátkodobých cílech a záměrech se, dle výstupu z rozhovoru, dozvídá také zejména od vedoucího pracovníka. Poslední respondent zvolil odpověď, že nezná záměry, vize ani cíle podniku. Po rozboru této odpovědi v neřízeném rozhovoru uvedl, že dlouhodobým cílům nemusí na své pozici věnovat velkou pozornost, protože je jeho náplň práce vždy operativní dle současných podnikových potřeb bez ohledu na dlouhodobé záměry a vize.

Otázka č.12: Je ve Vašem podniku vymezena vertikální hierarchie?

Tabulka 11: Vertikální hierarchie

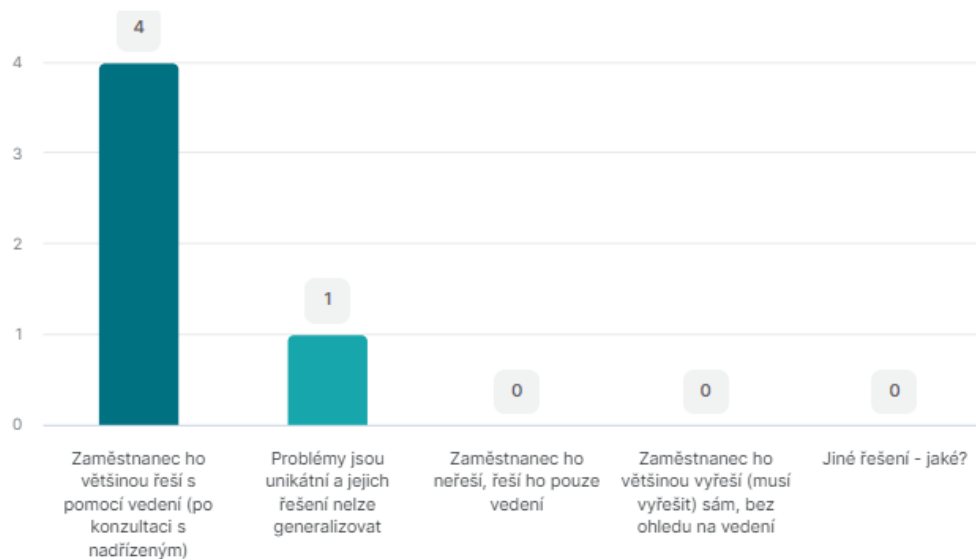
Vymezení vertikální hierarchie	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	5	100 %
Ne	0	0 %
Nedokážu posoudit	0	0 %
Celkem	5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď na tuto otázku bylo pro zaměstnance, dle rozhovorů, jednoduché, neboť v podniku si jsou všichni vědomí svého postavení v hierarchii společnosti. Všichni uznávají vedoucího pracovníka, jednatele podniku, o jehož postavení nikdo za žádných okolností nepochybuje. Jednatel je hlavní autoritou, která rozhoduje o řešení naprosté většiny problémů, plánuje zdroje, tvoří strategii aj. Jednatel pro tento podnik představuje jakousi páteř, o kterou se opírají všichni ostatní pracovníci. Považují ho také za kouče, neboť jim každý den předává své bohaté zkušenosti z oboru. Co se týče postavení ostatních pracovníků v podniku, většinou se zaměstnanci umí spolehnout jeden na druhého, neboť ve výrobním procesu zastává každý pracovník jinou část řetězce. Každá pozice je pro správné fungování podniku velmi důležitá. Většinou vše začíná u dělníka, který mimo jiné připravuje materiál pro technickohospodářské pracovníky, kteří poté materiál přeměňují na potřebné produkty. Pozice účetní je v pomyslné organizační struktuře vedle pracovníků, neboť obstarává většinu administrativy, a do výrobních procesů tak nijak přímo nezasahuje.

Otázka č.13: Pokud nastane nějaký problém, jakým způsobem je řešen?

Graf 111: Způsob řešení problémů



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Způsob řešení problémů

Způsob řešení problémů	Počet respondentů	Vyjádření v %
Zaměstnanec řeší problém sám	0	0 %
Zaměstnanec řeší problém s pomocí vedení	4	80 %
Zaměstnanec ho neřeší, řeší pouze vedení	0	0 %
Problémy jsou unikátní a nelze generalizovat	1	20 %
Jiný	0	0 %
Celkem	5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku 4 z 5 zaměstnanců odpověděli, že zaměstnanec problém řeší s pomocí vedení. Jeden zaměstnanec uvedl, že se setkává s natolik unikátními problémy, že nelze generalizovat jakým způsobem a za přítomnosti koho jsou řešeny. Dle rozhovorů a pozorování vyplynulo, jak již bylo zmíněno výše, nastane-li v podniku problém či je něco pracovníkovi nejasného, vše konzultuje s vedoucím pracovníkem podniku, který nese odpovědnost za dané rozhodnutí. Jedná-li se o drobný či zanedbatelný problém, zaměstnanci jsou již schopni na základě pečlivého zvážení rozhodnout o řešení problému sami. Vedoucího společnosti poté v nejbližší možné době informují o způsobu vyřešení celé situace, aby měl povědomí o tom, co se událo. Takové situace ale nastávají jen zřídka, a to zejména díky kvalitním plánům, které se ve velkém většině případů téměř shodují s realitou.

Otázka č.14: Pokud máte nějaké nové nápady, připomínky, myšlenky, jsou v podniku zpravidla

Tabulka 13: Nové nápady

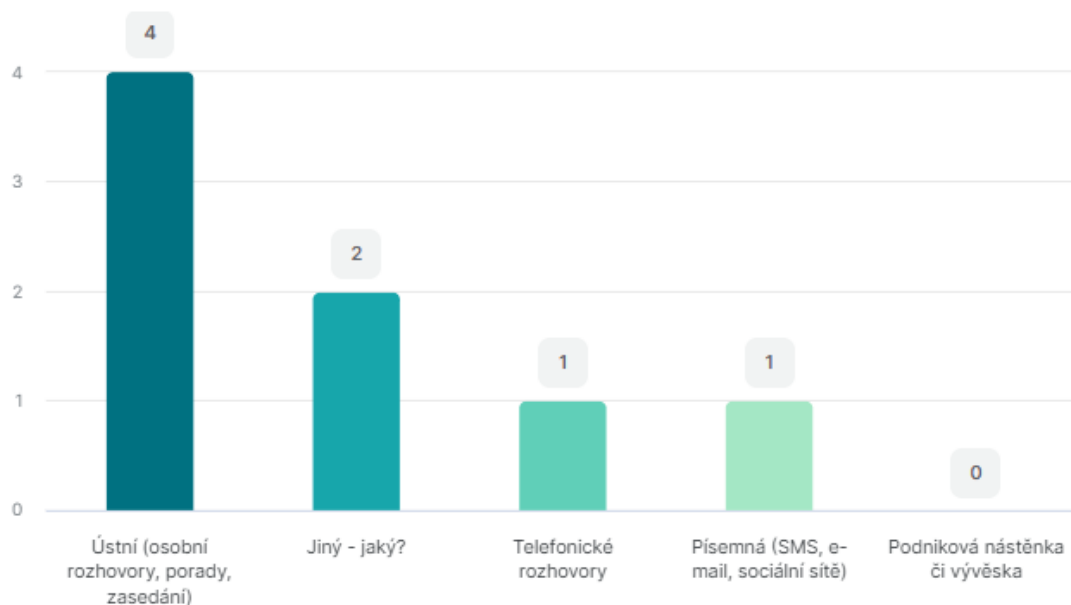
Nové nápady jsou v podniku	Počet respondentů	Vyjádření v %
Oceňovány a podporovány	5	100 %
Oceňovány, ale dále se s nimi nepracuje	0	0 %
Nejsou oceňovány a podporovány	0	0 %
Nové nápady nejsou žádoucí	0	0 %
Celkem	5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na odpovědích na tuto otázku se všichni zaměstnanci opět shodli a dle mého názoru se jedná o jeden ze stěžejních poznatků o daném podniku. Všichni zaměstnanci čili 100 % dotazovaných uvedli, pokud mají k čemukoliv nějaké věcné připomínky, nápady, myšlenky, ale také výtky, nebojí se s nimi obrátit k vedoucímu pracovníkovi a zahájit diskusi. Vždy jsou nové nápady oceňovány, což určitě přispívá většímu pocitu důležitosti a ocenění každého pracovníka. Zaměstnanci v rozhovorech uváděli, že jejich názory nejsou nikdy předem zavrhnuty bez alespoň nějakého zvážení jednatelem podniku. Ba naopak většina nápaditých a kreativních myšlenek je po vzájemné dohodě skutečně realizována. Tento fakt je pro všechny zaměstnance jedním z důvodů, proč v této společnosti setrvávají a mají chuť se dále zdokonalovat a posouvat dál ve své kariéře.

Otázka č.15: Jaký typ komunikace v podniku převládá?

Graf 12: Typ komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Typ komunikace

Převládající typ komunikace	Počet vyjádření	Vyjádření v %
Ústní (rozhovory, porady, zasedání)	4	50 %
Písemná (SMS, e-mail, sociální sítě)	1	12,5 %
Telefonické rozhovory	1	12,5 %
Jiný	2	25 %
Podniková nástěnka/vývěska	0	0 %
Celkem	8	100 %

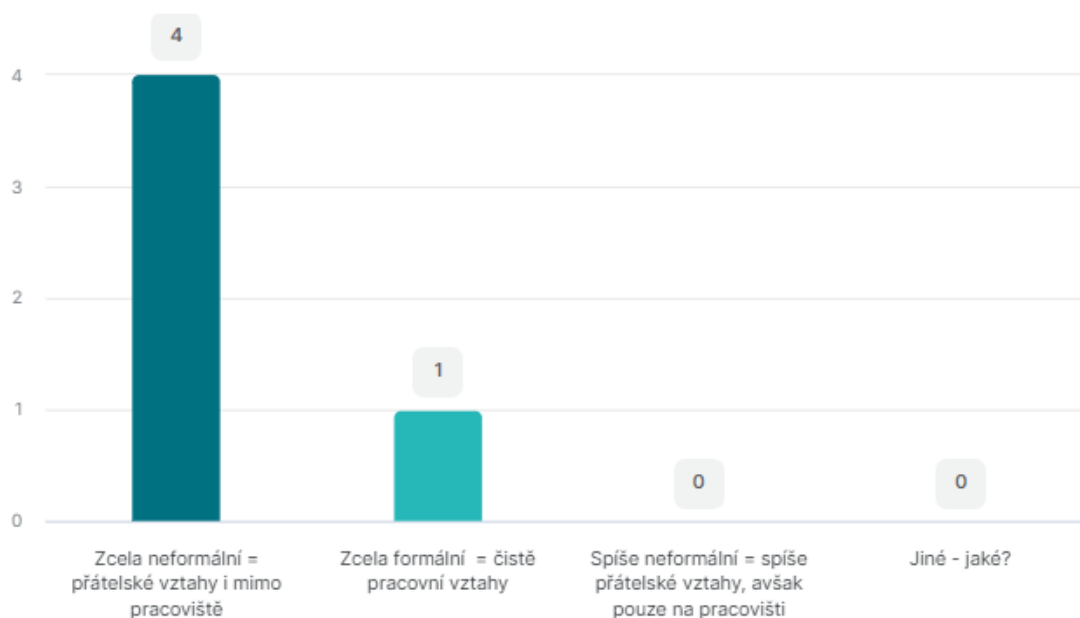
Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku bylo možné odpovědět více možnostmi zároveň. Nejzastoupenějším typem komunikace na pracovišti je dle 4 zaměstnanců ústní komunikace. Ta tedy představuje 80% zastoupení mezi ostatními možnostmi. V rozhovorech respondenti upřesnili, že nejvíce informací se dozví od nadřízeného vždy na začátku pracovního dne, kdy se před zahájením naplánované pracovní činnosti dostaví do kanceláře (sídla podniku), kde je jim jednatelem sděleno největší množství informací týkající se zhodnocení předchozího dne, plánů na den nadcházející atd. Zaměstnanci také uváděli, že tento typ komunikace považují za přínosný, neboť nedochází k žádným časovým prodlevám (které se mohou vyskytnout například během e-mailové komunikace). Oceňují také téměř každodenní hodnocení svých činností, což velmi efektivně zabraňuje vzniku případných dalších chyb či nedorozumění. Jeden dotazovaný uvedl, že komunikace

probíhá nejčastěji prostřednictvím telefonních hovorů, a to zejména z důvodu, že místo výkonu práce je jiné než sídlo firmy, tudíž je považováno za neekonomické se přemisťovat jinam kvůli informacím, které mohou být sděleny po telefonu. V případě nutnosti se zaměstnanec pochopitelně dostaví do sídla podniku a vše je konzultováno osobně. Další pracovník uvedl, že dalším nejčastějším typem je písemná komunikace (SMS zprávy, zprávy přes WhatsApp...). Dva pracovníci označili jako odpověď také možnost „jiná komunikace“, avšak po dohodě během neřízených rozhovorů se došlo k závěru, že označením této možnosti mysleli, že nejčastější je kombinace všech ostatních zmíněných možností.

Otázka č.16: Jak byste ohodnotil/a vztahy mezi pracovníky?

Graf 123: Vztahy mezi pracovníky



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Vztahy mezi pracovníky

Vztahy mezi pracovníky	Počet respondentů	Vyjádření v %
Zcela neformální	4	80 %
Spíše neformální	0	0 %
Zcela formální	1	20 %
Jiné	0	0 %
Celkem	5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka týkající se vztahů mezi pracovníky přinesla z 80 % jednoznačnou odpověď – zcela neformální vztahy. Tito pracovníci uvedli, že své kolegy vnímají jako velmi blízké přátele. Za největší pozitivum uváděli férové a přímé jednání, kde zabraňuje vzniku

zbytečných konfliktů a nedorozumění. Jeden pracovník, představující 20 % z celkového počtu dotazovaných, uvedl, že vztahy mezi pracovišti považuje za zcela formální. Po rozhovoru upřesnil, že vztahy hodnotí jako formální, neboť pracuje na odděleném středisku podniku, které funguje odlišně než sídlo podniku, a protože veškerá komunikace je vždy věcná, na úrovni a profesionální.

Otázka č.17: Jaká je podle Vás zpravidla atmosféra na pracovišti mezi zaměstnanci?

Tabulka 16: Atmosféra na pracovišti

Atmosféra na pracovišti	Počet respondentů	Vyjádření v %
Přátelská a tvůrčí	5	100 %
Pasivní	0	0 %
Konkurenční, soupeřivá	0	0 %
Formální, neutrální	0	0 %
Jiná	0	0 %
Celkem	5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci uvedli, že atmosféru na pracovišti považují za přátelskou a tvůrčí. Zároveň poznamenávali, že ve společnosti dost často funguje brainstorming, který efektivně přináší nové způsoby pohledu na danou problematiku. Má-li jeden zaměstnanec nějaký nový nápad, společně s ostatními většinou přijdou na ještě lepší řešení.

Otázka č.18: Jaký způsob oslovování je pro Váš podnik typický?

Tabulka 17: Způsob oslovování

Atmosféra na pracovišti	Počet respondentů	Vyjádření v %
Tykání (se všemi nebo většinou pracovníků)	5	100 %
Vykání (se všemi nebo většinou pracovníků)	0	0 %
Kombinace křestního jména a vykání	0	0 %
Jiný	0	0 %
Celkem	5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na odpovědi na tuto otázku se opět shodli všichni zaměstnanci. V podniku panuje jednoznačně typ oslovování tykání. Dle pracovníků tykání přispívá k uvolněnější atmosféře a odstranění určité odtažitosti. Zároveň všichni mají pocit, že si jsou „rovni“, a přesto se vzájemně respektují. Při nutnosti řešit nějaké konflikty je tykání určitě lepší výchozí situace a napomáhá tak větší otevřenosti a upřímnosti.

Otázka č. 19: Konají se se spolupracovníky nějaké mimopracovní akce?

Tabulka 18: Konání mimopracovních akcí

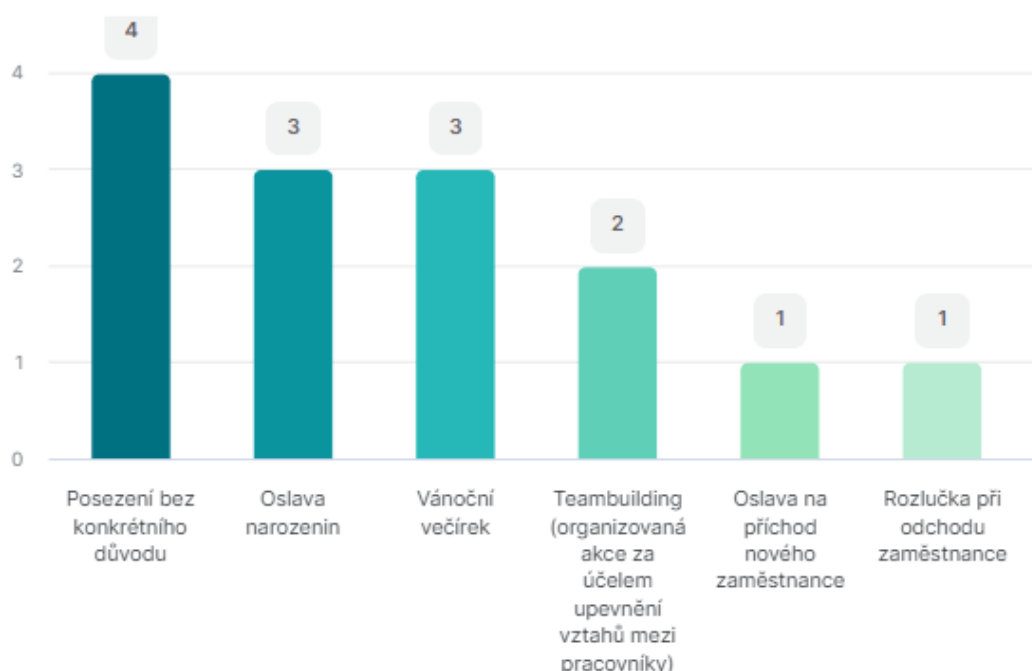
Konání mimopracovních akcí	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	5	100 %
Ne	0	0 %
Celkem	5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Dle stejné odpovědi od všech zaměstnanců bylo zjištěno, že se v podniku konají všelijaké mimopracovní akce. Podrobněji o mimopodnikových akcích v následující otázce.

Otázka č. 20: O jaké akce se jedná?

Graf 14: Typ mimopracovních akcí



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19: Typ mimopracovních akcí

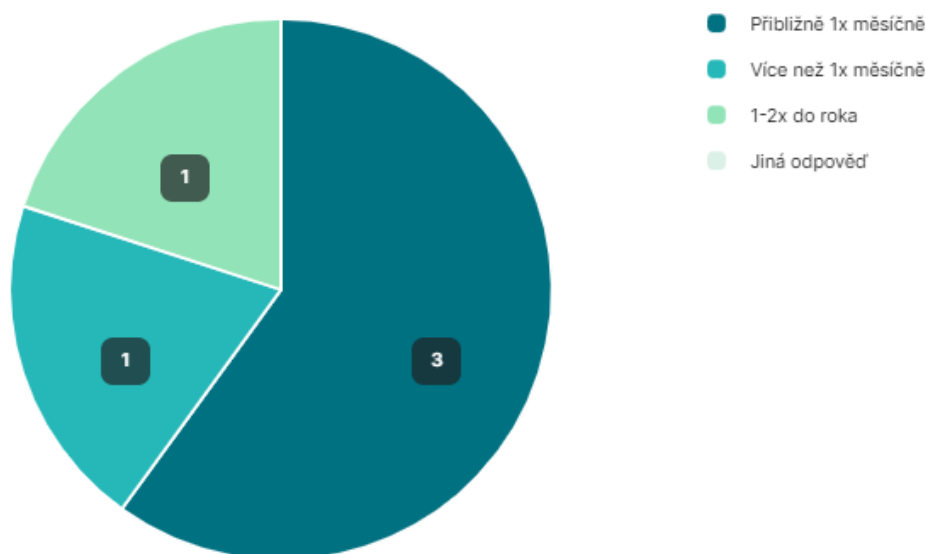
Typ mimopracovních akcí	Počet vyjádření	Vyjádření v %
Vánoční večírek	3	21,43 %
Oslava narozenin	3	21,43 %
Rozlučka při odchodu zaměstnance	1	7,14 %
Oslava na příchod nového zaměstnance	1	7,14 %
Posezení bez konkrétního důvodu	4	28,57 %
Teambuilding	2	14,29 %
Celkem	14	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka zkoumá hlouběji mimopracovní akce, které se dle všech zaměstnanců v podniku konají. Bylo možné zvolit více odpovědí. Nejčastěji se zaměstnanci shodli na tom, že se konají posezení uspořádané bez konkrétního důvodu (odpověděli tak 4 z 5 zaměstnanců čili 80 % dotazovaných). Dále zaměstnanci nejčastěji uváděli, že se konají vánoční večírky a oslavy narozenin. Odpověděli tak 3 zaměstnanci z 5, zbylí dva jsou v podniku zaměstnaní méně než dva roky, během kterých se kvůli restrikcím týkající se pandemie covid-19, vánoční večírek ani velká oslava narozenin nekonala, tudíž ještě nemohli být jejich součástí. Poté dva zaměstnanci označili, že se v podniku konají teambuildingové akce, které v rozhovorech konkretizovali na různé výlety spojené se vzděláváním. Po jednom ještě zaměstnanci označili akci „rozlučka při odchodu zaměstnance/oslava na příchod nového zaměstnance“.

Otázka č.21: Jak často se takové akce konají?

Graf 15: Četnost mimopracovních akcí



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20: Četnost mimopracovních akcí

Četnost mimopracovních akcí	Počet respondentů	Vyjádření v %
Více než 1x měsíčně	1	20 %
Přibližně 1x měsíčně	3	60 %
1-2x do roka	1	20 %
Jiná odpověď	0	0 %
Celkem	5	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Většina pracovníků (3 z 5 čili 60 % dotazovaných) uvedla, že se mimopracovní akce konají přibližně 1x měsíčně. V rozhovorech tuto četnost specifikovali a uvedli, že záleží

na konkrétním měsíci a celkové pracovní vytíženosti v danou chvíli. Jsou období, kdy je více času pro mimo podnikové aktivity, a na druhé straně jsou období, kdy je práce náročnější a je jí více, tudíž už moc času na mimo podnikové akce nezbývá. Jeden pracovník uvedl, že se akce konečně více než 1x měsíčně, ovšem po detailnějším rozhovoru upřesnil, že se na četnosti akcí shodne s předchozí skupinou zaměstnanců, jinými slovy, že záleží na konkrétním období. Jeden pracovník uvedl, že se takové akce konají pouze 1-2 x do roka, což vysvětlil tím, že pracuje na odděleném podnikovém středisku a za důležité považuje pouze oficiální mimo podnikové akce jako například vánoční večírek či rozloučení při odchodu zaměstnance.

Otázka č.22: Zde je prostor pro Vaše připomínky, dodatky...

Tuto kolonku zaměstnanci nechávali prázdnou, neboť samostatné neřízené rozhovory následovaly zanedlouho po sběru dat přes tento dotazník, tudíž všechny připomínky a dodatky byly uvedeny jako upřesnění a diskuse u jednotlivých otázek.

5 Vymezení typu podnikové kultury

Tato část diplomové práce shrnuje předchozí kapitoly do kompletního přehledu o kultuře vybraného podniku.

Přiřadit danému podniku jeden typ podnikové kultury, je dle mého názoru nemožné (stejně jako u většiny ostatních podniků), neboť i samotní autoři, kteří jednotlivé typologie podnikových kultur definovali, uváděli, že většinou se jedná o kombinace více druhů podnikových kultur dohromady.

Pro zhodnocení typu podnikové kultury se pro tento případ jako nejvhodnější jeví následující typologie:

- Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře dle Fonsa Trompenaarse (**kultura rodina**),
- typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a k reakci organizace na prostředí dle T. E. Deal a A. A. Kennedyho (**kultura tvrdé práce**).

Fons Trompenaars formuloval čtyři základní typy podnikové kultury. Jsou jimi: *rodina*, *Eiffelova věž*, *řízená střela* a *inkubátor*. Zároveň autor využívá dvě hlavní dimenze: *orientace na úkoly/orientace na vztahy* a *hierarchie/rovnost*. Vybraný podnik se vyznačuje prvky typickými pro typ kultury „rodina“. Obecně řečeno podnik je orientovaný spíše na vztahy než na úkoly, a zároveň je mezi pracovníky vyznávaná určitá hierarchie oproti rovnosti všech členů. Existenci této zmíněné hierarchie dokazuje dotazníkové šetření – otázka č. 12 („Je ve Vašem podniku vymezena vertikální hierarchie?“), neboť 100 % zaměstnanců si je vědomo hierarchie v podniku a všichni se shodují na nejdůležitější součásti celého podniku – jednatele. Všichni zaměstnanci ví, jaká je jejich pozice v organizační struktuře, a že v čele stojí jednatel společnosti. Postavení ostatních členů (pracovníků) je dáno přirozeně, je založené na intuici a potřebách, a v čele stojí „otec“, jehož roli žádný z ostatních pracovníků za žádných okolností nezpochybňuje a všichni jej respektují. Vztahy mezi pracovníky jsou velmi blízké až přátelské, jak vyplynulo z dotazníkového šetření i z nestandardizovaných rozhovorů. Důkazem blízkých vztahů je fakt, že na pracovišti převládá jako způsob oslovování tykání mezi všemi pracovníky. Co se týče celkové atmosféry, všichni dotazovaní včetně jednatele jí považují za přátelskou a tvůrčí. Ačkoliv se pracovníci zúčastňují mimopodnikových akcí (kterých je součástí i vedoucí pracovník) často, stále respektují vedoucí postavení jednatele.

Typologie podnikové kultury dle T. E. Deal a A. A. Kennedyho rozlišuje následující typy kultur: *kultura drsných hochů, tvrdé práce, sázky na budoucnost a procesní kultura*. Dle mého názoru zkoumaný podnik nejvíce odpovídá „**kultuře tvrdé práce**“. Podnik je totiž typický rychlou zpětnou vazbou, kterou jednatel společnosti vyžaduje, stejně tak jako většina zaměstnanců. Na základě rychlého zhodnocení předchozích úkolů jsou pracovníci schopni lépe reagovat a postupovat v práci. Stejně tak díky rychlé zpětné vazbě podnik pružně reaguje na změny v prostředí. Tento typ kultury je typický týmovostí, přátelstvím a sympatiemi, což naprosto přesně prokázalo dotazníkové šetření. Vztahy na pracovišti většina zaměstnanců označila za zcela neformální a považují tento fakt za velké pozitivum pro fungování celého podniku. V podniku také převládá verbální (ústní) komunikace (odpověděla tak naprostá většina pracovníků), což je dalším typickým prvkem pro tento typ podnikové kultury. Důležitá je také motivace, se kterou souvisí mimo jiné i benefity, kterých mají zaměstnanci, dle jejich vlastních slov, dostatek a jsou s nimi spokojeni, neboť je dostatečně motivují k práci. Největším motivem pro vykonávání kvalitní práce je ovšem pro většinu pracovníků možnost profesního rozvoje a zároveň naplňování vlastních cílů čili seberealizace. Častá mimo podniková setkání upevňují vztahy mezi pracovníky, což je pro takto malý podnik o pěti zaměstnancích nezbytnou součástí pro dobré fungování společnosti. Ačkoliv autor uvádí, že pro tento typ podnikové kultury není nutné klást důraz na vertikální hierarchii, v podniku se přeci jen hierarchie vyznává (jak je již zmíněno výše, všichni pracovníci uznávají nejvyšší autoritu – jednatele společnosti, který pro ně ale představuje spíše kouče, díky jeho bohatým zkušenostem v oboru). Heslo, které tuto podnikovou kulturu vystihuje „za hodně muziky – hodně peněz“, myslím perfektně vystihuje i podnikovou kulturu zkoumané společnosti. Všichni zaměstnanci se shodli na faktu, že odvádějí práci kvalitně, a jsou poté náležitě odměněni.

Podnikovou kulturu ve zkoumané společnosti lze charakterizovat jako **silnou**, což dokazují následující fakta. V podniku si je každý pracovník vědom toho, co je žádoucí a přijatelné, a na druhé straně, co je pro podnik naprosté tabu. Ví se, co je od každého zaměstnance požadováno, a co naopak není žádoucí. Pracovníci se dennodenně setkávají s prvky organizační kultury všech úrovní. V neposlední řadě jsou všichni s podnikovou kulturou ztotožnění.

Pracovníci uvedli, že jsou hrdí na to, že mohou být součástí právě tohoto podniku a zároveň jsou spokojeni se svou vykonávanou pozicí. V podniku jsou zaměstnaní

pracovníci po různě dlouhou dobu, od nováčka, který je v podniku teprve pár měsíců, přes zaměstnance pracující se zde 2, 8 a téměř 11 let, až po služebně nejstaršího zaměstnance, který je v podniku přes 21 let. Tento fakt přispívá k odbourávání určitého „zkostnatění“ a zaostávání v přístupech, neboť právě noví zaměstnanci přinášejí do podniku nové pohledy a nápady, které společnost posouvají dál, nebo alespoň nedovolují setrvávat po dlouhou dobu na stejném místě. Díky dialogu a každodenní ústní komunikaci, které jsou v podniku velmi časté, dochází ke zhodnocování různých alternativ při řešení problémů jakékoliv povahy a dovoluji si říct, že vedení společnosti tak má širokoúhlý pohled na zkoumanou problematiku, a na základě předchozích zkušeností se rozhoduje zpravidla racionálně a správně.

Zaměstnanci se dle výsledků z dotazníkového šetření a nestandardizovaných rozhovorů v podniku cítí dobře, neboť říkají, že jim jejich náplň práce i způsob jejího vykonávání dává smysl. Důkazem je fakt, že přijdou-li s jakýmkoliv novým nápadem, jednatel společnosti tuto iniciativu vždy ocení a téměř vždy podporuje. To je, myslím, také důležité pro silnou podnikovou kulturu. V jednateli mají velkou podporu, což dokazuje i to, že nastane-li nějaký problém během běžných i neobvyklých činností, řeší jej téměř vždy za pomoci či alespoň po konzultaci s vedoucím pracovníkem. Na druhou stranu při styku s menšími problémy mají dostatek důvěry na to, aby je vyřešili sami.

5.1 Návrhy na změny

Dle výše uvedených faktů se podniková kultura jeví jako silná, proto se navrhované změny nemusí zdát jako markantní a příliš důležité. Přesto ale je nutné věnovat jim alespoň nějakou pozornost, aby podnik i nadále prosperoval, jak ekonomicky, tak lidsky na základě vztahů mezi všemi členy podniku.

Silná podniková kultura může mít i některé negativní dopady, například pravděpodobnost, že členové podniku mohou mít tendence ke „groupthink“ neboli syndromu skupinového myšlení. Tento syndrom má za následek potlačení vlastního názoru jedince za účelem zachování shody mezi ostatními členy ve skupině a vyvarování se tak případné náročné a detailnější diskusi. Toto skupinové myšlení potlačuje nezávislost jedinců a jejich potenciální kreativitu v myšlení. Tento způsob uvažování může mít za následek provedení špatného rozhodnutí, které by byť jeden člen týmu mohl předem považovat za nesprávné. Další nevýhodou může být neočekávaný a neplánovaný

sklon k centralizaci a direktivnímu způsobu řízení. Vedoucí pracovník by již nebyl považován za kouče, ale spíše „jen“ za autoritu (Trompenaars & Prud'homme, 2004).

Věřím, že doporučení týkající se návrhů na změny podnikové kultury, přispějí k dlouhodobému fungování celé společnosti alespoň na takové úrovni, na které je nyní.

Navrhuji následující:

- Nesetrvat v současném stavu a neustále se učit a rozvíjet,
- vyvarovat se sklonům ke „groupthink“ a direktivnímu řízení (účast na vzdělávacích kurzech viz níže),
- přijímat kritiku a jakékoliv jiné signály, které jsou v podniku v rozporu se současnou kulturou,
- v některých případech dopřát zaměstnancům ještě větší autonomii v řešení problémů,
- nepřemotivovat zaměstnance, aby pro svůj úspěch nezapomínali myslet na úspěch celého podniku.

Vyvarování se sklonům k zaostávání před ostatními konkurenčními podniky v oboru a syndromu skupinového myšlení „groupthink“ by mohla pomoci účast na některých odborných kurzech. Osobně doporučuji jednateli podniku zvážit svou účast na vzdělávacích kurzech, a stejně tak najít vhodný kurz i pro své zaměstnance.

5.1.1 Návrh vzdělávacích kurzů

V souvislosti s neustálým učením se a zdokonalováním (jak osobnostním, tak profesním) doporučuji jednateli podniku zvážit absolvování vzdělávacího kurzu například od společnosti „**Gradua – inovativní vzdělávání a poradenství**“. Kurzy jsou vedeny jak prezenčně v Praze, tak některé i online formou videohovorů. Tato společnost nabízí široké spektrum kurzů, které se zaměřují na různorodé obory, jako jsou například:

- Projektové řízení,
- řízení lidských zdrojů,
- prodej,
- logistika,
- osobní a manažerské kompetence,
- finance a ekonomika,
- výroba aj.

Jelikož pracovníci v neřízených rozhovorech uvedli, že svého nadřízeného (jednatele společnosti) považují povětšinou času za kouče s bohatými zkušenostmi, doporučují, aby se vedoucí pracovník účastnil například kurzu: **Koučovací přístup v roli manažera**, a i nadále pro své podřízené představoval spíše kolegu poskytujícího cenné rady na základě bohatých zkušeností než direktivního manažera s neosobním přístupem. Tento kurz se zabývá koučováním, které je dnes stále účinnějším a používanějším nástrojem řízení, motivace a samotného rozvoje lidí. Během absolvování kurzu je účastníkovi osvětlováno, jak zvýšit profesní sebevědomí pracovníků, jejich samostatnost a výkonnost. V kurzu dochází k pochopení významu tohoto stylu vedení pro dlouhodobý rozvoj pracovníků, ale i sebe sama jako manažera. Tento kurz se koná ve dvou termínech – květen 2022 a říjen 2022 a je dvoudenní. Cena pro jednu osobu činí 8.500 Kč bez DPH (Gradua, 2022).

Dále bych vedoucímu pracovníkovi doporučila, aby své pracovníky vyslal na kurz **Stress Management a Work-life balance**. Tento kurz je určen pro každého, kdo čelí zvládnutí stresových situací, musí si částečně své činnosti organizovat sám, a zároveň chce být ušetřen každodenního shonu a naučit se pečovat o své tělesné i duševní zdraví. Pracovník, který není nadměrně stresován, má dost času na své volnočasové aktivity a jeho práce je mu koníčkem, je mnohem výkonnější než člověk, který své zaměstnání vykonává při nadměrném stresu a čistě kvůli materiálnímu (finančnímu) ohodnocení. Tento kurz se koná ve stejném termínu jako výše zmíněný kurz Koučovací přístup v roli manažera. Členové podniku by tedy mohli kurzy absolvovat během jedné společné pracovní cesty. Cena tohoto kurzu činí také 8.500 Kč bez DPH (Gradua, 2022).

5.1.2 Finanční vyjádření účasti na vzdělávacích kurzech

Všichni členové podniku by se účastnili vzdělávacích kurzů (celkem 6 osob – jednatel podniku a 5 zaměstnanců). Využili by prezenční typ kurzu čili by absolvovali cestu z místa sídla podniku do místa konání – Praha. Jelikož by se zúčastnilo celkem 6 osob, bylo by nutné odjet dvěma automobily. Vzdálenost od sídla podniku do Prahy je cca 150 km (jeden směr). Celkem by se najelo zhruba 600 km vlastními osobními automobily. Cestovní náklady na pohonné hmoty činí při ceně jednoho litru nafty 46,90 Kč s daní a průměrné spotřebě 7 l/100 km cca 1.969 Kč, cestovní náklady na opotřebení automobilu 2.820 Kč, celkem cestovní náklady činí 4.789 Kč (na základě výpočtu dle Zákoníku práce a vyhlášky Ministerstva práce a sociálních věcí). Jelikož jsou to kurzy

dvoudenní, je nutné zaplatit ubytování pro přespání. Cena takové ubytování pro 6 osob činí zhruba 4.600 Kč včetně daní a poplatků. Náklady na stravování vynaložené zaměstnancem lze vyčíslit celkem přibližně na 2.000 Kč. Dále je nutné zohlednit ceny kurzů – 6x 8.500 Kč bez DPH.

Tabulka 21: Finanční vyjádření účasti na vzdělávacích kurzech

Finanční vyjádření účasti 6 osob na vzdělávacích kurzech	
Účast na kurzu „ Koučovací přístup v roli manažera “ (1 osoba)	1x 8.500 Kč bez DPH = 8.500 Kč bez DPH
Účast na kurzu „ Stress Management a Work-life balance “ (5 osob)	5x 8.500 Kč bez DPH = 42.500 Kč bez DPH
Cestovní náklady (na pohonné hmoty a opotřebení automobilu)	Cca 4.789 Kč
Náklady na ubytování (6 osob)	Cca 4.600 Kč
Náklady na stravování (6 osob)	Cca 2.000 Kč
Celkem	62.389 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Účast na výše zmíněných kurzech by pro podnik představovala náklady ve výši 62.389 Kč.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce byla „analýza podnikové kultury ve vybraném podniku a případné navržení její změny“. Na základě vytvořené literární rešerše využít získané informace k diagnostikování podnikové kultury ve zkoumaném podniku a následně se v případě nutnosti pokusit stanovit návrhy na změnu podnikové kultury.

První část práce byla založena na sestavení literární rešerše na téma podnikové kultury. Byly zde vymezeny základní pojmy, které se s tímto tématem nejčastěji pojí, historie podnikové kultury, různorodé definice, prvky, síla, změna a dále byly vymezeny hlavní typologie nejznámějších autorů.

V druhé, praktické, části diplomové práce jsem se zaměřila na identifikaci podnikové kultury ve vybraném podniku, které bylo dosaženo za pomoci kvantitativní i kvalitativní metody.

Podniková kultura byla zkoumána na základě dotazníkového šetření, které bylo vyplněno všemi pěti zaměstnanci podniku, a také na základě nestandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci a jednatelem podniku.

Na základě nastudovaných informací během sestavování literární rešerše byla zkoumanému podniku přiřazena kultura dle typologie Fonse Trompenaarse „rodina“. S tímto typem podnikové kultury se pojí prvky: orientaci na vztahy, které jsou často velmi blízké a přátelské, vyznávání určité hierarchie, zejména hlavní autority – „otce“.

Druhým typem kultury byla vyhodnocena kultura podniku dle T. E. Deala a A. A. Kennedyho jako „kultura tvrdé práce“, která se vyznačuje: rychlou zpětnou vazbou a reakcí na okolí, týmovostí a přátelskými vztahy mezi pracovníky, důležitostí verbální komunikace, velkou motivací a odměnami za kvalitně odvedenou práci.

Podniková kultura ve vybrané společnosti byla zhodnocena jako silná. Pro setrvání v tomto stavu je ale nutné nezaostat, neustále se učit, umět přijímat kritiku zevně i uvnitř podniku, a i nadále dbát na mezilidské vztahy uvnitř společnosti, které tvoří jeden ze základních pilířů úspěšnosti celého podniku.

I. Summary and Key Words

This Diploma thesis deals with the topic of organisational culture. The aim of this work is to analyze the organisational culture in the selected company and, if necessary, to propose a change. The analysis of organisational culture in a company is based on the study of literary sources and information about the selected company.

The research is based on cooperation with a selected company. This topic is analyzed through a questionnaire survey and non-standardized interviews. The questionnaire survey mainly concerns the subjective opinions of all employees on various elements of organisational culture. Non-standardized interviews were used to gain a deeper understanding of the operation of the entire company.

Key words: organisational culture, manager, employees, hierarchy, questionnaire survey, non-standardized interviews.

II. Seznam použitých zdrojů

1. Bedrnová, E., & Nový, I. (1999). *Personální Management*. Praha: Grada.
2. Bedrnová, E., Nový, I., & kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (Sv. 3. rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press, s.r.o.
3. Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
4. Brown, A. D. (1995). *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing.
5. Dyer, C. (2018). *The power of company culture: How an business can build a culture that improves productivity, performance and profits*. New York, United Kingdom, New York: KoganPage.
6. *Gradua*. (2022). Načteno z Inovativní vzdělávání a poradenství: <https://www.gradua.cz>
7. Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books.
8. Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
9. Kubíčková, L., & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
10. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s.
11. Lukášová, R., & kol. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
12. Pfeifer, L., & Ulmanová, M. (1993). *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.
13. Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
14. Schultz, M. (1995). *On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding*. Berlin: Walter de Gruyter.
15. Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI.

16. Trompenaars, F., & Prud'homme, P. (2004). Managing Change Across Corporate Cultures. Capstone. Načteno z http://leadership-resources.com/wp-content/uploads/2018/11/2018-11-29_5bffe9d4258c8_managing-change-across-corporate-cultures-trompenaars-en-3907.pdf
17. Veber, J., & kol. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

III. Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři úrovně podnikové kultury dle Brookse	14
Obrázek 2: Kulturní ledovec	17
Obrázek 3: Typologie dle Harrisona a Handyho	23
Obrázek 4: Typologie dle Trompenaase	24
Obrázek 5: Typologie dle Deala a Kennedyho	25
Obrázek 6: Typologie dle Millera	28
Obrázek 7: Typologie dle Wendy Hall	29
Obrázek 8: Proces změny podnikové kultury	31

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	35
Graf 2: Věková kategorie respondentů	36
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	37
Graf 4: Doba strávená v podniku	38
Graf 5: Spokojenost s vykonávanou pozicí	39
Graf 6: Míra hrdost na to být součástí podniku	40
Graf 7: Důvody, proč respondenti pracují pro tento podnik	42
Graf 8: Benefity	43
Graf 9: Záměry, vize a cíle podniku	44
Graf 10: Seznámení se záměry, vizemi a cíli podniku	45
Graf 11: Vertikální hierarchie	45
Graf 12: Způsob řešení problémů	47
Graf 13: Vztahy mezi pracovníky	50
Graf 14: Typ mimopracovních akcí	52
Graf 15: Četnost mimopracovních akcí	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví respondentů	35
Tabulka 2: Věková kategorie	36
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	37
Tabulka 4: Doba strávená v podniku	38
Tabulka 5: Spokojenost s vykonávanou pozicí.....	40
Tabulka 6: Míra hrdosti na to být součástí podniku	41
Tabulka 7: Důvody, proč respondenti pracují pro tento podnik	42
Tabulka 8: Benefity	43
Tabulka 9: Záměry, vize a cíle podniku	44
Tabulka 10: Seznámení se záměry, vizemi a cíli podniku.....	45
Tabulka 11: Vertikální hierarchie	46
Tabulka 12: Způsob řešení problémů	47
Tabulka 13: Nové nápady	48
Tabulka 14: Typ komunikace	49
Tabulka 15: Vztahy mezi pracovníky	50
Tabulka 16: Atmosféra na pracovišti.....	51
Tabulka 17: Způsob oslovování.....	51
Tabulka 18: Konání mimopracovních akcí.....	52
Tabulka 19: Typ mimopracovních akcí	52
Tabulka 20: Četnost mimopracovních akcí	53
Tabulka 21: Finanční vyjádření účasti na vzdělávacích kurzech	60

Seznam příloh

Příloha č.1: Dotazník

IV. Přílohy

Dotazník:

Vážený respondente,

v první řadě děkuji za Váš čas. Jmenuji se Ivana Kroupová a jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Prosím o vyplnění krátkého dotazníku ke zpracování mé diplomové práce věnující se podnikové kultuře ve Vaší organizaci. Ujišťuji Vás o zachování anonymity (jak jednotlivých respondentů, tak celého podniku) při zpracování dat. Pokud Vás napadnou nějaké poznámky, dodatky, připomínky k jakékoliv otázce či komplexně k tématu podnikové kultury, uveďte je, prosím, na konci dotazníku v poznámce.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- 18-25 let
- 26-40 let
- 40-55 let
- 56 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední s výučním listem
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské
- Jiné – jaké?

4. Jak dlouho již pracujete v současném zaměstnání?

- Méně než 1 rok
- 1-5 let
- 6-10 let
- 10-20 let
- Více než 20 let

5. Jakou pozici v podniku zastáváte?

-

6. Jste spokojen/a s pozicí (či náplní práce), kterou pro tento podnik vykonáváte?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím/nedokážu posoudit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Jste hrdý na to, že jste součástí tohoto podniku?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím/nedokážu posoudit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Z jakého hlavního důvodu pracujete pro tento podnik?

(Vyberte jednu či více odpovědí)

- Materiální uspokojení – mzda či jiné hmotné výhody
- Možnost být součástí týmu
- Možnost kariérního a profesního růstu
- Pocit uspokojení z vykonávané práce – seberealizace
- Jiný důvod – jaký?

9. Jaké benefity Vám tento podnik nabízí?

(Vyberte jednu či více odpovědí)

- Služební telefon
- Služební automobil
- Stravenky
- Dny dovolené navíc (nad rámec 20 dní ze zákona)
- Školení, možnosti profesního rozvoje
- Pracovní oděvy/pomůcky
- Žádné
- Jiné – jaké?

10. Znáte záměry, vize a cíle podniku?

- Ano
- Ne
- Nedokážu posoudit

11. Se záměry, vizemi a dlouhodobými cíli Vašeho podniku jste seznámeni od:

- Vedoucího/nadřízeného pracovníka
- Spolupracovníků
- Z informačních e-mailů, nástěnek podniku aj.
- Z jiných zdrojů – jakých?
- Neznám záměry ani cíle podniku

12. Je ve vašem podniku vymezena vertikální hierarchie (= jste si vědom/a kdo je

Váš přímý nadřízený)?

- Ano
- Ne
- Neumím posoudit

13. Pokud nastane nějaký problém, jakým způsobem je řešen?

- Zaměstnanec ho většinou vyřeší (musí vyřešit) sám, bez ohledu na vedení
- Zaměstnanec ho většinou řeší s pomocí vedení (konzultace s nadřízeným)
- Zaměstnanec ho neřeší, řeší ho pouze vedení
- Jiné řešení – jaké?

14. Pokud máte nějaké nové nápady, připomínky, myšlenky, jsou v podniku zpravidla:

- Oceňovány a podporovány
- Oceňovány, ale dále se s nimi nepracuje
- Nejsou ani oceňovány, ani podporovány
- Nové myšlenky a nápady nejsou v podniku vůbec žádoucí

15. Jaký typ komunikace v podniku převládá?

(Vyberte jednu či více odpovědí)

- Ústní (osobní rozhovory, porady)
- Písemná (e-mail, sociální sítě, obecně internetová komunikace)
- Telefonické rozhovory
- Podniková nástěnka či vývěska
- Jiná – jaká?

16. Jak byste ohodnotil/a vztahy mezi pracovníky?

- Pouze formální vztahy = čistě pracovní
- Spíše neformální = spíše přátelské, avšak pouze na pracovišti
- Zcela neformální = přátelské i mimo pracoviště

17. Jaká je podle Vás zpravidla atmosféra na pracovišti mezi zaměstnanci?

- Přátelská a tvůrčí (společně přemýšlíte nad novými nápady, realizacemi)
- Formální – neutrální
- Konkurenční – soupeřivá
- Pasivní – nezájem ze strany spolupracovníků i podniku
- Jiná – jaká?

18. Jaký způsob oslovování je pro Váš podnik typický?

- Tykání (se všemi nebo většinou spolupracovníků)
- Vykání (se všemi nebo většinou spolupracovníků)
- Křestní jméno + vykání (např.: „Tomáši, prosím Vás...“)
- Nelze generalizovat

19. Konají se se spolupracovníky nějaké mimopracovní akce?

- Ano
- Ne

20. O jaké akce se jedná?

(Vyberte jednu či více odpovědí)

- Vánoční večírek
- Oslava narozenin
- Rozlučka při odchodu zaměstnance
- Oslava na příchod nového zaměstnance (začlenění)
- Posezení bez konkrétního důvodu
- Teambuilding (organizovaná akce za účelem upevnění vztahů mezi pracovníky)

21. Jak často se takové akce konají?

- 1-2 do roka
- Zhruba 1x měsíčně
- Více než 1x měsíčně
- Jiná odpověď -

22. Zde je prostor pro Vaše připomínky, dodatky, které nebylo možné uvést v žádné z odpovědí:

.....