



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 ekonomiky

Bakalářská práce

Podniková kultura a její proměna

Vypracovala: Martina Vondrová
Vedoucí práce: PhDr. Danuše Nichtburgerová

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina VONDROVÁ**
Osobní číslo: **E12515**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Podniková kultura a její proměna**
Zadávající katedra: **Katedra práva**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce bude kvalitativní výzkum podnikové kultury a návrh její změny v autorem vybrané organizaci.

V úvodu práce se autor teoreticky zorientuje v dané problematice a uvědomí si, kam pokročilo poznání.

V hlavní části práce bude provádět kvalitativní výzkum, ověřování kvalitativních hypotéz bude provádět prostřednictvím metod pozorování, dotazování, rozhovorů, studia firemní dokumentace atd.

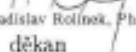
V závěru práce shrne dosažené výsledky a navrhne změny.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

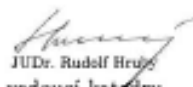
BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
ŠTIKAR J. a kol. *Psychologie ve světě práce.* Praha: Carolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 78-80-87071-89-2.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Danuše Nichtburgerová**
Katedra práva

Datum zadání bakalářské práce: **3. ledna 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
SILNIČNÍ 13 370 05
370 05 České Budějovice


JUDr. Rudolf Heub
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. března 2014

Prohlašuji, že svoji bakalářskou 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 bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum:

.....

Martina Vondrová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Phdr. Danuši Nichtburgerové za odborné vedení mé bakalářské práce a poskytování cenných rad.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární rešerše	4
2.1	Pojem podniková kultura	4
2.1.1	Vytváření podnikové kultury	5
2.1.2	Prvky podnikové kultury	6
2.1.3	Struktura podnikové kultury	8
2.1.4	Síla podnikové kultury	9
2.2	Typologie podnikové kultury	9
2.2.1	Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho	10
2.2.2	Typologie R. E. Milese a C. C. Snowa	11
2.2.3	Typologie K. Vriese a D. Millera	12
2.3	Diagnostika podnikové kultury	13
2.3.1	Kvalitativní metody sběru dat	14
2.3.2	Kvantitativní metody sběru dat	16
2.4	Charakteristika změny podnikové kultury	17
2.4.1	Podstata změny podnikové kultury	17
2.4.2	Potřeba změny podnikové kultury	17
2.5	Nástroje změny podnikové kultury	19
2.6	Provedení změny podnikové kultury	20
2.6.1	Definice strategicky žádoucí podnikové kultury	20
2.6.2	Konfrontace vžitá a strategicky potřebná kultura	21
2.6.3	Proces změny podnikové kultury	21
2.6.4	Zásady úspěšného provedení změn	22
3	Cíl a metodologie	24
3.1	Cíl práce	24
3.2	Výběr společnosti	24

3.3	Metody	24
3.3.1	Pozorování	24
3.3.2	Rozhovory.....	25
3.3.3	Studium firemní dokumentace.....	26
3.4	Omezení	26
4	Praktická část	27
4.1	Charakteristika společnosti	27
4.2	Pozorování ve společnosti.....	29
4.3	Rozhovor s panem ředitelem.....	30
4.4	Rozhovory se zaměstnanci	34
4.4.1	Charakteristika zaměstnanců a respondentů	34
4.4.2	Podniková kultura	35
4.4.3	Znalost firemních cílů a hodnot	35
4.4.4	Identifikace zaměstnanců s firmou	36
4.4.5	Informovanost a vnitrofiremní komunikace	37
4.4.6	Zpětná vazba	40
4.4.7	Vztahy na pracovišti a atmosféra.....	41
4.4.8	Motivace	44
4.5	Shrnutí výsledků.....	45
4.6	Návrh změny	47
5	Závěr	49
6	Summary	50
7	Seznam použitých zdrojů	51
8	Seznam obrázků, tabulek a příloh	54
9	Přílohy	55

1 Úvod

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou podnikové kultury a její změny, a to jak z hlediska teoretického, tak z hlediska praktického. Toto téma považuji nejen za velmi zajímavé, ale i za užitečné, neboť dobrá podniková kultura podporuje dosahování firemních cílů.

Utváření, ovlivňování nebo změna podnikové kultury je slovní spojení, se kterým se v posledních letech setkáváme poměrně často. Mnoho podniků si uvědomuje, že vhodně řízená podniková kultura přináší řadu výhod – motivované zaměstnance, vyšší produktivitu práce, inovační potenciál, a v neposlední řadě konkurenční výhodu. Změnu podnikové kultury také podporuje neustálá potřeba firmy přizpůsobovat se vnitřním a vnějším podmínkám a reagovat na faktory, tlaky a síly, které na jejich business působí. Změna podnikové kultury je však velmi obtížný a dlouhodobý proces. Roli zde hraje především fakt, že kultura podniku je výsledkem určitého vývoje, který je založen na množství zakořeněných hodnot, postojů, zvyků apod., které je těžké změnit. Rozvojem žádoucí podnikové kultury by se měl zabývat především management, který by měl věnovat pozornost všem kulturním aspektům řízení a využívat při tom efektivní postupy.

Základním předpokladem jakékoli kulturní změny je poznání současné podnikové kultury. Jestliže ji podnik zná, může volit účinné manažerské postupy a provádět vhodné intervence. Popsat podnikovou kulturu však není lehké. Jedná se o mnohodimenzionální jev, který vyžaduje určitý nadhled členů firmy a velkou dávku porozumění lidí z vnějšku.

Cílem této bakalářské práce je provést kvalitativní výzkum podnikové kultury ve vybraném podniku a navrhnout její změnu.

2 Literární rešerše

2.1 Pojem podniková kultura

Při úvahách o organizačním rozvoji se termín „kultura“ začal používat v 70. letech minulého století. V 80. letech došlo k výraznému ekonomickému růstu Japonska, který vyvolal zájem o filozofii tamních firem a jejich způsob řízení. Důležitou roli sehrálo i množství publikací, které upozornily na význam „behaviorální stránky“ řídicích pracovníků a na důležitost „měkkých“ faktorů pro vedení a úspěch podniku (Lukášová 2010).

Existuje mnoho definic, co to podniková (nebo také firemní či organizační) kultura je. Důvodem je fakt, že se jedná o velmi široký pojem, který je velmi obtížné charakterizovat stručně a srozumitelně (Janišová & Krivánek 2013). Nicméně jednou z nečastějších definic, která se v literatuře objevuje, je definice od významného organizačního psychologa Edgara H. Scheina, který ji definuje jako *„vzorec základních a rozhodujících představ, které byly nalezeny nebo vytvořeny, odkryty a rozvinuty v daném společenství skupinou lidí, kteří se prostřednictvím těchto představ naučili řešit problémy vyplývající z vnější adaptace a vnitřní integrace. Pokud se osvojené představy osvědčily, jsou chápány jako všeobecně platné a noví členové organizace by je měli zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat v souladu s nimi.“* (Bedrnová & Nový 2012).

Jiní autoři ji definují následujícími způsoby.

Brown in Lukášová (2010) ji vymezil jako *„vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů potřebných k řešení daných situací, který vychází z již nabytých zkušeností dané organizace, které se projevují v materiálních aspektech organizace a v chování jejích členů“*.

Drennan in Holátová (2014) ji definuje jako *„to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování.“*

Brooks (2003) hovoří o *„pojmu, který je nezbytný k pochopení organizace a všech činností a procesů, které se odehrávají uvnitř organizace a v souvislosti s organizací.“*

Mobley, Wang a Fang in Březinová (2014) hovoří o *„souboru hodnot, přesvědčení, společných předpokladů, myšlenek a norem chování, které jsou sdíleny členy určité společnosti.“*

I když se definice od mnoha autorů liší, většina z nich se shoduje v tom, že se jedná o určitý model názorů, sociálních hodnot, norem a naučených způsobů zvládnání sociálních a pracovních situací, které jsou založeny na dlouhodobých zkušenostech. Získané zkušenosti, které vznikají během fungování firmy, se považují za správné a z toho důvodu jsou manifestovány v chování zaměstnanců dané firmy. Z toho plyne, že každá firma má svou vlastní kulturu, i když si to třeba neuvědomuje. Velmi důležité je chápat podnikovou kulturu jako něco, co ve firmě existuje od jejího počátku a co se podílí na úspěšnosti jejího podnikání (Lukeš & Nový 2005).

Podle Lukášové (2010) existují dva základní přístupy, jakými může být podniková kultura vymezena:

- Interpretativní přístup popisuje kulturu jako „něco, čím organizace je“. V rámci tohoto přístupu jsou za prvky kultury považovány všechny rysy organizace a samotná organizace je prostřednictvím symbolů brána jako systém sdílených významů. Hlavní roli zde hraje interpretovaný význam.
- Objektivistický přístup bere kulturu jako něco „co organizace má“. Pokládá se za jednu z organizačních proměnných, která ovlivňuje chod a výkonnost podniku a lze ji účelně utvářet a měnit. K tomuto přístupu se v posledních desetiletích autoři nejvíce přiklánějí.

2.1.1 Vytváření podnikové kultury

Armstrong (2015) tvrdí, že základem podnikové kultury jsou hodnoty a normy, které se mohou utvářet následujícími čtyřmi způsoby:

1. Kulturu vytváří lídři, kteří mají určitou vizi a kteří již disponují zkušenostmi s formulováním kultury. Lidé se s nimi ztotožňují, věnují jim pozornost a pokládají je za své vzory.
2. Kulturu formují tzv. kritické případy, které lze charakterizovat jako důležité události, ze kterých vyplývá určité ponaučení o žádoucím a nežádoucím chování.
3. Kultura se vytváří na základě potřeby přetrvávání dobrých a efektivních pracovních vztahů mezi jednotlivými pracovníky podniku.
4. Kultura se přizpůsobuje změnám vnějšího prostředí.

Podniková kultura se postupně vyvíjí na základě sdílených zkušeností. Schein in Armstrong (2015) hovoří o procesu učení, který může probíhat dvěma způsoby:

- a) Prostřednictvím traumatického modelu, kdy si členové podniku vytvářejí určitý obranný mechanismus, který jim pomáhá zvládnout konkrétní hrozbu.
- b) Prostřednictvím modelu pozitivního upevňování, kdy dochází k přijetí a osvojení přístupů a postupů, protože se v podniku osvědčily.

V podniku zpravidla existuje kultura, která je výsledkem procesu jeho vytváření a která charakterizuje daný podnik. V podniku se mohou nacházet i další kultury, které se vyskytují v různých odděleních a které mohou být orientované navenek (např. marketingový útvar) nebo dovnitř (útvar výroby). Hodnoty a normy, které podnik vyznává, se mohou v různých útvarech lišit podle toho, v jakém pracovním prostředí se uplatňují (Armstrong 2015).

2.1.2 Prvky podnikové kultury

Prvky podnikové kultury jsou základní komponenty kulturního systému podniku. Za hlavní prvky podnikové kultury lze považovat základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty (Lukášová 2010).

Základní přesvědčení

Podle Janišové a Křivánka (2013) jsou základní přesvědčení ustálené názory a postupy, které vyjadřují zaujetí určitého stanoviska, které je bez výhrad pokládáno za správné a ke kterému citově lneme.

Hodnoty

Vysekalová a Mikeš (2009) je charakterizují jako obecné vědomí toho, co je pro podnik dobré či špatné. Ovlivňují pracovní morálku, sounáležitost pracovníků s firmou i celkovou orientaci firmy. Představují nejhlubší úroveň kultury podniku, která by měla být sdílena všemi pracovníky, nebo alespoň vedoucími pracovníky. Williams (2013) rovněž poukazuje na to, že firemní hodnoty jsou v podniku hluboce zakořeněné a velmi široké. „Široké“ musí být proto, aby tyto hodnoty mohli sdílet všechny zúčastněné strany.

Normy

Bloudek, Bujna, Kubátová a Müller (2013) tvrdí, že normy jsou odvozená pravidla od vybraných hodnot podniku, jejichž dodržování se v podniku považuje za normální. Podle Dudy (2008) normy představují psaná i nepsaná pravidla, která lidem určují pravidla chování v podniku. Předávají se ústní formou nebo chováním a informují lidi o tom, co se od nich očekává, co mají v určitých situacích dělat, říkat, čemu věřit či jak se obléct.

Postoje

Postoje podle Lukášové (2010) vyjadřují vztah k určitému objektu, např. k osobě, věci, události nebo problému. Jedná se o komplexní pojem, který zahrnuje kognitivní složku (názory na objekt postoje), afektivní složku (emoce, které vyvolává objekt postoje) a konativní složku (sklony k jednání ve vztahu k objektu postoje).

Materiální artefakty

Do materiálních artefaktů je zařazována podniková architektura, vybavení, firemní barvy, způsob oblékání, logo, vizitky apod. Vytvářejí logický systém, který je konzistentní s ostatními prvky podnikové kultury. Podnik by je měl využívat trvale a při každé příležitosti (Bedrnová & Nový 1998).

Nemateriální artefakty

Nemateriálních artefakty zahrnují následující prvky:

- **organizační mluva** - významná determinanta vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř podniku. Pokud pojmům v podniku členové přiřazují stejný význam, lépe se navzájem dorozumí a zvyšuje se jejich emoční pohoda. Naopak nesdílení významů pojmů je zdrojem nedorozumění a konfliktů (Lukášová 2010).
- **historiky** - zidealizované příběhy, které se v minulosti v podniku staly a které se tradují mezi zaměstnanci. Obvykle líčí výjimečné události nebo charakterizují úspěchy, selhání či hrdinství nějakých osobností (Cejtrhamr & Dědina 2010).
- **mýty** - lidové teorie, které nemají racionální základ. Jejich obsah bývá velmi subjektivní, hlavní roli zde hraje víra a vnitřní přesvědčení. Je těžké je měnit rozumnou a logickou argumentací (Bedrnová & Nový 2007).
- **zvyky, rituály, ceremoniály** - zaběhlé vzorce chování, které jsou v podniku udržovány a předávány. Díky nim dochází k lepšímu fungování podniku, menší nejistotě pracovníků, stabilnímu pracovnímu prostředí či vytváření identity pracovníků (Lukášová 2010).
- **hrdinové** - pracovníci v podniku, kteří pro ostatní zosobňují základní hodnoty v podniku. Ostatním lidem v podniku poskytují modelové chování a celkově zavádějí vysoké standardy v podniku. Zároveň symbolizují podnik okolnímu prostředí a současně udržují a podporují jeho jedinečnost (Lukášová 2010).

Znalost prvků je v praxi pro vedoucí pracovníky velmi důležitá, protože představují

- základní elementy, kterými lze popsat a vysvětlit určitý jev
- indikátory využitelné při výzkumu a diagnostice podnikové kultury a
- nástroj jejího předávání a utváření (Lukášová 2010).

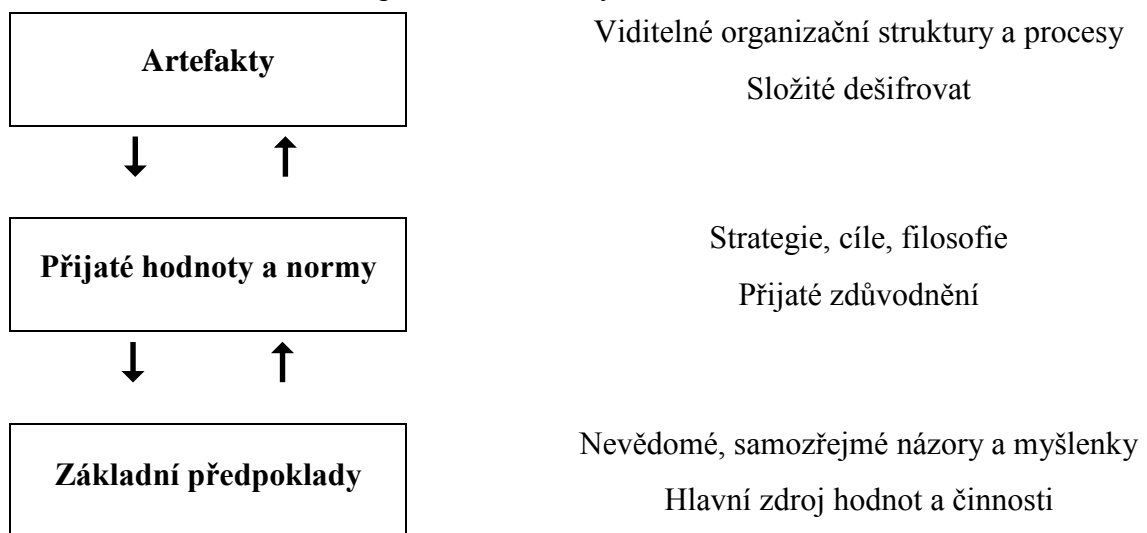
2.1.3 Struktura podnikové kultury

Prvky podnikové kultury se vzájemně ovlivňují. Pro lepší vyjádření jejich funkčních souvislostí a důsledků se rozdělují na jednotlivé roviny struktury. Velmi známý a využívaný je Scheinův model organizační kultury, který ovlivnil řadu dalších autorů (Lukášová 2010).

Scheinův model podnikové kultury

Schein (2009) tvrdí, že nejlepší způsob, jak o podnikové kultuře přemýšlet, je uvědomit si existenci několika úrovní, které jsou uvedeny na obrázku 1. Tyto úrovně jsou rozlišeny podle viditelnosti pro vnějšího pozorovatele.

Obrázek 1 Scheinův model podnikové kultury



Zdroj: Vlastní zpracování; Schein (2009)

Artefakty člověk může zpozorovat hned, jak vstoupí do podniku. Zahrnují vše, co může vidět, slyšet, a cítit. Pro management jsou nejnáze ovlivnitelné. K jejich interpretaci je však potřeba znát obsah hlubších úrovní. Když se některé věci zdají podobné, nemusí znamenat totéž. Artefakty lze přirovnat k mayským a egyptským pyramidám, které si jsou na první pohled podobné, ale každá sloužila k jiným účelům (Schein 2009).

Hlubší úrovně jsou **hodnoty a normy**. Jedná se o sociální normy a standardy jednání, které jsou managementem do jisté míry ovlivnitelné a pro pozorovatele částečně viditelné. Aby je člověk více poznal, je potřeba pozorovat dění v podniku a často hovořit

s jeho členy. Většinou tak lze odhalit jistou nesoudržnost mezi přijatými normami a pozorovaným chováním (Schein 2009).

Nejhlubší rovinou jsou **základní přesvědčení**, které jsou většinou nevědomé a pro pozorovatele neviditelné. Fungují automaticky a jsou velmi odolné vůči změně (Lukášová 2010).

2.1.4 Síla podnikové kultury

Kulturu v podniku lze označit za silnou nebo slabou. Podle Bedrnové a Nového (2007) se silná podniková kultura projevuje zřetelností, rozšířeností a zakotveností svých jednotlivých projevů. Naopak projevem slabé kultury může být existence subkultur, které vznikají v určitých úrovních organizační struktury a vyznačují se hodnotami a normami, které se liší od těch firemních.

Urban (2013) poukazuje na to, že silná kultura je pro podnik výhodná v případě, že posiluje takové chování pracovníků, které je v zájmu podniku. Pokud posiluje nesprávné chování, podniku tím spíše škodí. Slabá kultura se objevuje v podnicích, které nemají stanoveny cíle, hodnoty a často v nich dochází ke změnám. V podniku se slabou kulturou dochází často ke konfliktům, zmatkům a nízké výkonnosti. O silné či slabé kultuře vypovídají i další faktory. Robbins (2013) poukazuje na velikost podniku, dobu jeho působení na trhu, míru fluktuace zaměstnanců a vliv původní kultury. Protože většina firem usiluje o silnou kulturu, mnoho z nich má vymezené chování, vize a cíle, které se podnik snaží dosáhnout. Podnik se silnou kulturou se také vyznačuje tím, že při náboru nových pracovníků přihlíží k jejich hodnotám a zkoumá, zda jsou tyto hodnoty v souladu s hodnotami uznávanými ve firmě.

2.2 Typologie podnikové kultury

Typologie podnikové kultury je metodologický nástroj, který byl vyvinut na základě teoretických a empirických poznatků. Prostřednictvím podobných znaků lze jednotlivé podnikové kultury rozdělit do jednotlivých typologií. Jejich hlavním smyslem je zjednodušit a zpřehlednit složitý obraz skutečnosti (Maříková, Petrušek, Vodáková a kol. 1996).

Bedrnová a Nový (2004), Duda (2008), Lukášová (2010) a mnoho dalších autorů upozorňují na fakt, že konkrétní typy kultur pracují s mnoha omezeními. Na druhou stranu

autoři tvrdí, že konkrétní typy představují určitý ideální model, kterému se podnik může snažit přibližovat nebo se naopak vyhýbat.

Lukášová (2010) rozlišuje typologie formulované ve vztahu:

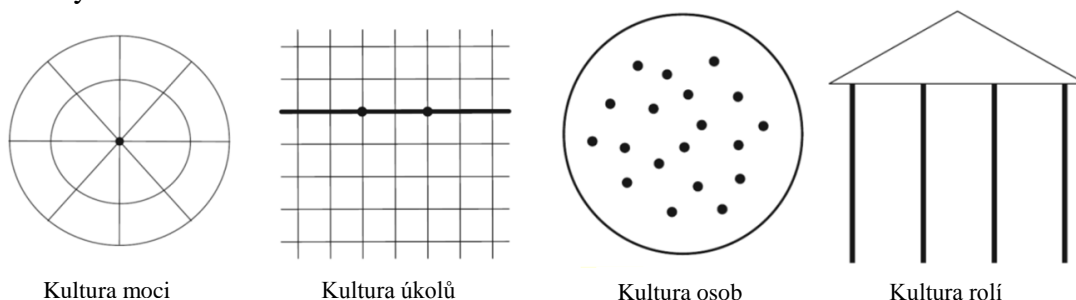
- k organizační struktuře
(např. typologie R. Harrisona a Ch. Handyho, typologie F. Trompenaarse)
- k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí
(např. typologie T. B. Deala a A. A. Kennedyho, typologie R. E. Milese a C. C. Snowa)
- k fázi vývoje organizace
(např. fáze životního cyklu podle L. Millera)
- k tendencím v chování organizace
(např. typologie organizačního charakteru W. Bridgese)

2.2.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Tato typologie, kterou v roce 1972 publikoval Roger Harrison, je považována za první typologii podnikové kultury (Lukášová 2010).

Harrison původně používal pojem „ideologie organizace“, který roztřídil do kategorií orientovaných na moc, lidi, úkol a roli. Na Harrisonovu klasifikaci navázal Handy, který již použil termín „typologie kultur“ a vymezil je do čtyř základních typů – kultura moci, kultura role, kultura úkolu a kultura osob (Armstrong 2015).

Obrázek 2 Schématické znázornění organizační struktury podle R. Harrisona a Ch. Handyho



Zdroj: Lukášová (2010), upraveno

Kultura moci

Podnik s touto kulturou má jednoduchou organizační strukturu, kdy je veškerá moc centralizována jednotlivci nebo jednotlivcům v centru podniku. Neplatí zde mnoho pravidel, nepanuje zde vysoká míra byrokracie a na případné hrozby a nebezpečí je reagováno včas a adekvátním způsobem. Úspěch takového jednání však závisí na jedincích v

centru organizace. Významná je vzájemná důvěra a komunikace. Určité potíže mohou nastat v okamžiku, kdy dojde k podnikovému růstu. V takovém případě podnik musí produkovat další centralizované „sítě“.

Kultura úkolů

Kultura úkolů je založená na plnění úkolů a realizaci projektů. Chce-li podnik co nejuspěšněji realizovat projekty, musí pro daný projekt vybrat co nejvhodnější zaměstnance, sestavit z nich šikovný tým a přidělit mu potřebné zdroje. V tomto typu kultury je důležitá přizpůsobivost, stejné individuální a skupinové cíle, dobré vztahy a výsledky. Tato kultura je vhodná v měnícím se tržním prostředí, kde je kladen důraz na rychlost reakce a kreativitu.

Kultura osob

Jedná se o typ kultury, která je složena z několika silných jednotlivců, přičemž žádný z nich nemá dominantní postavení. Každý zaměstnanec je samostatný a má stejné pravomoci. Podnik je podřízený každému jednotlivci, který zároveň rozhoduje o jeho existenci. Mnoho členů prostřednictvím podniku rozvíjí svou vlastní kariéru a zájmy.

Kultura rolí

Kultura rolí funguje na základě pravidel, norem, plánů a racionality. Rolí je chápáno určité chování, které je po pracovníkovi v dané pozici požadováno. Top management, který má nejvyšší roli, je v piktogramu znázorněn jako trojúhelníkový štít. Na ten navazují pilíře, které znázorňují specializované pracovníky v určitých funkcích. Tito pracovníci musí být zcela schopni plnit své povinnosti v rámci své pozice. Tato kultura vzkvétá v podnicích, které fungují ve stabilním prostředí, kde je nejdůležitější specializace a odbornost (Lukášová 2010).

2.2.2 Typologie R. E. Milese a C. C. Snowa

Tato typologie byla vyvinuta na základě vztahu podniku k organizační změně. Autoři R. E. Miles a C. C. Snow rozlišují tři její základní typy – obranou, akční a analytickou kulturu (Tureckiová 2004).

Obranná kultura

Pro podnik s obrannou kulturou je důležitá stabilita a zachování dosavadního způsobu výkonu činností. Respektuje specializaci a inovace, které se týkají pouze nižších řádů. Podnik se hodně zabývá formálními plány, kontrolou a pečlivou organizací činností (Tureckiová 2004).

Akční kultura

Jak vyplývá z názvu, podnik s akční kulturou změny v kultuře podporuje. Provádí změny obsahu i způsobu činností podniku. V podniku probíhají inovace vyšších řádů, manipuluje se s cenou a zavádějí se moderní technologie. Podnik s akční kulturou značně improvizuje, využívá momentálních příležitostí a kontrolu provádí jen namátkově (Pfeifer & Umlaufová 1993).

Analytická kultura

Tento typ kultury představuje kompromis mezi potřebou změn a neochotou způsobit změny. Podnik hledá nové způsoby, jak zdokonalovat zvládnuté činnosti nebo způsoby, jak úspěšně zvládnou činnosti nové. Preferuje pomalou, nenásilnou realizaci změny s pokud možno dobře uhodnutelným výsledkem. V rámci této činnosti hojně využívá modely, algoritmy apod. (Pfeifer & Umlaufová 1993).

Reagující kultura

Firmy s touto kulturou střídají výše zmíněné typy kultur. Těmto firmám hrozí nebezpečí zániku (Tureckiová 2004).

2.2.3 Typologie K. Vriese a D. Millera

Tato typologie vychází z psychologické terminologie a charakterizuje především nepříznivé psychické stavy člověka. Typy této kultury se vyskytují v podnicích, ve kterých manažeři nevládají řídit své pracovní procesy. Důsledkem je deformované sociální prostředí, v kterém obyčejný pracovník nemůže dlouhodobě vydržet. Podnik s touto kulturou není efektivní a hrozí mu vnitřní rozpad (Bedrnová & Nový 2004).

Tato typologie zahrnuje následující typy kultur:

- **depresivní kultura** – pro tuto kulturu je typický pesimismus. V podniku s touto kulturou panuje názor, že se nedá nic změnit. Lidé v něm jsou pesimističtí a skeptičtí.
- **paranoidní kultura** - tato kultura se vyznačuje pocitem ohrožení a strachu z toho, co se stane. Důsledkem toho ve firmě panuje neustálý stres, který brání výkonnosti pracovníků.
- **kultura marnosti** – jedná se o typ byrokratické kultury, v které mají zaměstnanci i nižší management nízké pravomoce. Na všechny činnosti existuje předpis či příkaz a jakákoli iniciativa je ve firmě tabu.

- **schizoidní kultura** – projevem této kultury je nečestné jednání, lsti a boj o moc. V této kultuře lidé čekají na svou šanci a do té doby se snaží příliš nevyčníkat.
- **dramatická kultura** – jde o extrémní typ kultury moci, kdy všechnu moc, obdiv a iniciativu, má v rukou vedoucí (Urban 2013).

2.3 Diagnostika podnikové kultury

Mnoho autorů zastává názor, že identifikovat podnikovou kulturu je velmi těžké. Nelze ji lehce pochopit a objektivně měřit. Z toho důvodu je její diagnostika silně ovlivněna konkrétními pozorovateli (Kasper & Mayrhofer 2005). I přesto lze tvrdit, že diagnostika podnikové kultury může poskytnout velmi významné a užitečné informace, které jsou manažerům užitečné při uskutečňování různých rozhodnutí. Měla by být cíleně a kvalifikovaně provedena, protože jedině tak poskytne přesné a spolehlivé informace, které manažeři využívají hlavně při:

- vývoji strategie či organizačních změn a případných problémů s jejich uskutečněním
- pátrání po příčinách snížené výkonnosti podniku
- plánování např. fúze, akvizice apod. (Lukášová 2010).

Součástí diagnostiky je kladení otázek, které se týkají:

- vlivu determinantů na podnikovou kulturu
- typu diagnostikované kultury
- existence subkultur v podniku
- projevů vžitých představ, přístupů a hodnot
- míry shody diagnostikované kultury s veřejně prohlašovanou filozofií podniku a používanými řídicími stimuly
- rozložení sil, které podporují či nepodporují změny v kultuře firmy (Pfeifer & Umlaufová 1993).

Urban (2013) doporučuje věnovat pozornost těmto konkrétním projevům:

1. Jednání manažerů a ostatních zaměstnanců. Pozornost je věnována především způsobu jednání firmy se zaměstnanci a zákazníky. Dále způsobu komunikace firmy se zaměstnanci, jejich výběru, povyšování či propouštění. Směrodatným ukazatelem je i zájem o názory zaměstnanců a jejich spokojenost.

2. Vnitřní směrnice, které se týkají řízení lidí. Protože podniková kultura ovlivňuje pravidla a zásady řízení lidí, je důležité jim věnovat pozornost. Obzvláště to platí u pravidel hodnocení a odměňování zaměstnanců.
3. Symboly podniku, mezi které patří i symbol statutu manažerů. Vypovídá to o vztazích mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, kladeném důrazu na formální hierarchii apod.
4. Tradované příběhy – historiky, legendy a mýty, které se tradují v každém podniku a které poukazují na jeho hodnoty. Mohou prezentovat i firemní hrdiny, kterých si podniková kultura pro jejich vlastnosti váží.

Aby měla diagnostika vysokou vypovídací schopnost, je nezbytné provádět výzkum na více úrovních. Je potřeba znát nejen vnější projevy kultury (chování, artefakty), ale také vnitřní (hodnoty, normy, základní přesvědčení), které nejsou na první pohled viditelné (Lukášová 2010).

V současné době se při diagnostice podnikové kultury používají metody kvalitativní a kvantitativní. Podle většiny autorů má každý z těchto výzkumných postupů své výhody a nevýhody a proto je nejideálnější řešením jejich kombinace, která je v souladu s účelem a cílem výzkumu (Vysekalová & Mikeš 2009).

2.3.1 Kvalitativní metody sběru dat

Kvalitativním postupem se získávají informace o zkoumaném jevu přímo od příslušníků kultury, kteří odpovídají podle toho, co považují za důležité. Diagnostik tyto získané informace analyzuje a vyvozuje závěry. Výhodou kvalitativních metod je získání velkého množství detailních a pro podnik specifických informací. Naopak jejich nevýhodou je určitá obtížnost sběru, zpracování a interpretace informací. Navíc stojí hodně času a peněz a neumožňují srovnání mezi podniky. K nástrojům kvalitativního výzkumu patří pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů a projektivní metody (Lukášová 2010).

1. Pozorování

Pozorování je obecně nejznámější a nejstarší způsob, kterým člověk získává informace o světě kolem sebe. Jedná se o nejzákladnější techniku sběru dat (Ferjenčík 2000).

Pozorování podnikové kultury lze rozdělit na zúčastněné nebo nezúčastněné. Pokud pozorování probíhá zúčastněně, pozorovatel se stane součástí každodenního chodu podniku a chronologicky si zaznamenává všechny sledované jevy. Jestliže se pozorovatel

rozhodne pro nezúčastněné pozorování, realizuje ho jako vnější pozorovatel, kdy se účastní porad, sleduje komunikaci se zákazníky apod. Využívat přitom může moderní technické prostředky (např. videokameru), které jednak snižují možnost ztráty informací a jednak se na jejich analýze může podílet více lidí, což vede k objektivnější analýze (Lukášová 2010).

2. Hlubkový rozhovor

Při přípravě na hlubkový rozhovor si tazatel připravuje schémata tematických okruhů, v rámci kterých klade volné otázky. Průběh rozhovoru se odvíjí na interakci mezi respondentem a tazatelem. Tazatel neustále podněcuje respondenta k dalším výpovědím na otázky, které vyplynou z kontextu. Kvalita rozhovoru je velmi závislá na schopnostech tazatele, který by měl získané informace vnímat nezkresleně a klást další doplňující otázky. Důležitá je důkladná tazatelova příprava společně s tréninkem potřebných dovedností (Bedrnová & Nový 2007).

3. Skupinový rozhovor

Skupinového rozhovoru se účastní skupinka lidí a moderátor, který si podobně jako při hlubkovém rozhovoru připravuje scénář, v rámci kterého klade otázky. Při skupinovém rozhovoru dochází k vzájemné interakci a výměně názorů mezi členy skupiny. Umožňuje snadnější rozlišení individuálních a sdílených názorů. Součástí je i analýza způsobu komunikace, vývoj diskuze apod. (Lukášová 2010).

4. Analýza dokumentů

Analýze dokumentů podléhají různé, podnikem uchovávané záznamy. Jedná se například o výroční zprávy, zprávy z porad, záznamy z pohovorů apod. Účelem jejího provedení je nejen získat určité informace, ale i pochopit význam znaků, které byly v dokumentech identifikovány. Poznatky z této analýzy většinou slouží jako doplňující data k datům, která byla zjištěna jinými metodami (Lukášová 2010).

5. Projektivní metody

Projektivní metody jsou založeny na předkládání různých podnětů (např. obrázku), na základě kterých respondent prezentuje své odpovědi. Výhodou těchto metod je fakt, že poskytují pravdivé odpovědi, které neprošly „autocenzurou“ respondenta. Naopak nevýhodou je nedůvěra a z toho vyplývající neochota respondentů se těchto metod účastnit (Bedrnová & Nový 2007).

2.3.2 Kvantitativní metody sběru dat

Při použití kvantitativních metod je respondent omezen nabídnutými otázkami a odpověďmi. Výzkumník musí nejdříve zredukovat zkoumaný jev do několika proměnných, které by relevantním způsobem vypovídaly o obsahu kultury podniku. Z toho vyplývají nevýhody ve formě jistého zjednodušení a obtížnosti nalezení spolehlivých ukazatelů. Za výhody lze považovat snazší výběr dat, možnost srovnávat nebo opakovat šetření a využívat statistické metody (Lukášová 2010).

Lukášová (2010) vymezila hlavní metody kvantitativního výzkumu:

1. Pozorování

Při pozorování pozorovatel pracuje se záznamových archem, na kterém má uvedeny kategorie typů chování a projevů. Mohou sledovat nejen četnost určitých projevů, ale i jejich míru. V takovém případě používají různé škály, ke kterým jsou uvedeny instrukce a příklady. Tato metoda se pro kvantitativně založenou diagnostiku považuje za málo efektivní, protože se hodí při zkoumání méně početného souboru.

2. Ústní dotazování

V případě ústního dotazování (strukturovaného rozhovoru) si tazatel předem připravuje konkrétní otázky, které jsou respondentům pokládány jednotným způsobem. Výhodou je vznik osobního kontaktu, který tazateli do jisté míry umožňuje podněcovat odpovědi respondenta. Zároveň však může být i nevýhodou, protože respondentovi může vadit fakt, že neutají svoji identitu. Z důvodu vynaložení velkého množství času a finančních prostředků je vhodné použít spíše polostrukturovaný rozhovor, při kterém tazatel může klást dodatečné otázky a respondent má možnost lépe vysvětlit svůj pohled. Ústní dotazování bývá rovněž považováno za málo efektivní, jeho využití se hodí například při zkoumání určité subkultury.

3. Písemné dotazování

Písemné dotazování je zprostředkováno pomocí dotazníku, který obsahuje soubor otázek. Z odpovědí na tyto otázky se pak snažíme získat informace o postojích, motivech, hodnotách, názorech, vztazích a dalších skutečnostech (Pavlica a kol., 2000).

Ahkanasy, Broadfoot a Falkkus in Lukášová (2010) rozlišili dva základní typy dotazníků:

- 1) Typologické - vycházejí z typologie podnikové kultury a je jimi zjišťována míra podobnosti podnikové kultury k určitému typu podnikové kultury.
- 2) Profilové - slouží ke zjišťování míry podobnosti názorů, hodnot apod. k dimenzím. Člení se dále na deskriptivní dotazníky, jejichž smyslem je měřit výskyt určitých hodnot, norem a dalších prvků, dále dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti, které slouží k identifikaci míry výskytu charakteristik a dotazníky zaměřené na zjišťování souladu např. hodnot jedince a podniku apod.

2.4 Charakteristika změny podnikové kultury

Definovat ideální kulturu a způsob jejího vytváření pravděpodobně není nemožné. Lze ale konstatovat, že pevně usazená podniková kultura značně ovlivňuje chování v podniku a její výkon. Pokud v podniku existuje vhodná, přiměřená a efektivní kultura, měla by být podnikem nadále pěstována, podporována a posilována. Jestliže však v podniku panuje nevhodná či nepřiměřená kultura, měly by být provedeny pokusy stanovit, co je potřeba změnit a na základě toho vytvořit a realizovat plány vedoucí ke změně podnikové kultury (Armstrong 2007).

2.4.1 Podstata změny podnikové kultury

Podstata změny podnikové kultury spočívá v přechodu výchozího stavu na cílový stav. Výchozím stavem je situace, kdy má zaměstnanec jiné představy, přístupy a hodnoty než podnik. Cílovým stavem je nejen shoda sdílených představ, přístupů a hodnot mezi zaměstnanci a podnikem, ale také neustálá péče o rozvoj a pěstování kultury, případně provádění dalších změn (Pfeifer a Umlaufová 1993).

Změna podnikové kultury je předpokladem úspěšného provedení změn např. ve výrobě, technologii či managementu. Pro management však změna podnikové kultury představuje velmi náročnou úlohu řízení. Zahrnuje nejprve oslabení původní kultury, její ovlivnění a změnu. Po těchto krocích následuje nekončící proces rozvoje kultury nové (Štikar 2003).

2.4.2 Potřeba změny podnikové kultury

Prvním nutným předpokladem pro úspěšné zahájení jakékoli změny v podniku je existence nespokojenosti se stávajícím stavem a z toho silící pocit potřebnosti, důležitosti a naléhavosti změny.

Pfeifer a Umlaufová (1993) upozorňují na řadu okolností, z kterých potřeba změny podnikové kultury vyplývá. Jedná se o následující situace:

- nesoulad mezi vžitou kulturou podniku a potřebnou kulturou podniku
- stávající kultura podniku je v rozporu s vnějšími změnami vnějšího prostředí
- přechod podniku z jedné vývojové etapy do další
- řádová změna velikosti podniku
- generační výměna zaměstnanců na různých pozicích v podniku
- změna předmětu podnikání
- změna postavení podniku na trhu
- převzetí nebo fúze podniku

V zásadě lze konstatovat, že jakákoliv zásadní změna v podniku s sebou nese otázku změny podnikové kultury. Jestliže nové postupy, které byly vyvinuty při transformaci, nebudou v souladu s odpovídající kulturou, podnik bude vystaven riziku návratu do původního stavu. Následkem nedostatečně zakotvených nových přístupů do skupinových norem a hodnot může dojít ke zničení změn v celém podniku. Proto je důležité, aby nové návyky, které byly v průběhu jakékoli změny v podniku vytvořené, byly do podnikové kultury zakomponovány (Kotter 2015).

Lze rozlišit několik typů změn podnikové kultury:

- **revoluční** (transformační) změna je velmi komplexní změna, ke které dochází v důsledku vnějšího nebo vnitřního tlaku. Vnější tlak může být způsoben nějakou zásadní změnou prostředí, ve kterém podnik funguje. Vnitřním tlakem bývají např. špatné hospodářské výsledky, ztráta pozice na trhu apod. V rámci této změny je potřeba změnit celý obsah podnikové kultury.
- **evoluční** změna je změna kontinuální, která se týká pouze určitých problémových oblastí podniku. Může jít např. o posílení orientace na zákazníka, implementace participativní kultury apod. Důsledkem této změny je rozvoj žádoucích rysů kultury.
- **primární** změnu podnik podstupuje tehdy, kdy obsah kultury poškozuje výkonnosti podniku nebo škodí jiným způsobem.
- **doprovodná** změna, jak z názvu vyplývá, provází jiné typy organizačních změn, pokud změnu kultury vyžadují (Lukášová 2010).

2.5 Nástroje změny podnikové kultury

Pfeifer a Umlaufová (1993) nástroje rozdělují na přímé a nepřímé.

Přímé nástroje změny

- tvorba pracovního prostředí
- vzdělávání a výcvik
- projekty změn kultury firmy
- změny způsobů přidělování zdrojů
- změny v organizační struktuře
- změny v používané technice a technologii
- změny v řídicích procesech (např. ve vytyčování cílů, plánování, kontrole, rozvoji kvalifikace)
- personální změny (přijímání osvědčených „leadrů změn“, cirkulace)

Důsledky použití přímých nástrojů lze relativně spolehlivě sledovat. Co se týče rychlosti dostavení výsledků, u přímých nástrojů může být vyšší než u nepřímých, což však neznamená, že by nepřímé nástroje přinesly výsledky méně hodnotné (Pfeifer a Umlaufová 1993).

Nepřímé nástroje změny

Vliv nepřímých nástrojů se projevuje zprostředkovaně a často s časovou prodlevou.

Přesto však může přinést silné efekty. Mezi nepřímé nástroje patří:

- použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury (časopisy a bulletiny, nástěnky, rozhlas, video, výpočetní technika)
- jiný způsob komunikace (všestrannost, otevřenost)
- cílený rozvoj neformálních sítí
- šíření rituálů, historek
- nové „oslavy hrdinů“
- osobní příklad (prezentace a podpora jiných postojů nebo jiných norem chování)
- vedení spolupracovníků (Pfeifer & Umlaufová 1993).

Lukášová (2010) tvrdí, že nástroje změny kultury jsou:

- prvky - podle autorky lze nejnázve působit na prvky vnější roviny kultury (materiální a nemateriální artefakty) a to především přímými opatřeními. Naopak se značnými obtížemi lze působit na prvky vnitřních rovin kultury (hodnoty, postoje, normy chování a základní přesvědčení). V tomto případě se používají jak

přímé nástroje (deklarace klíčových hodnot podniku, deklarace žádoucích způsobů chování), tak nepřímé nástroje (personální činnosti nebo určité metody vedoucích pracovníků).

- personální činnosti – konkrétně výběr, personální plánování a strategie přijímání pracovníků, jejich adaptace, vzdělávání, hodnocení, odměňování a motivace.

2.6 Provedení změny podnikové kultury

Šigut (2004) tvrdí, že proces změny podnikové kultury zahrnuje následující kroky:

1. Podnítit zájem managementu o podnikovou kulturu.
2. Seznámit s touto problematikou všechny úrovně managementu a všechny další pracovníky.
3. Zhodnotit současný stav podnikové kultury pomocí analýzy a obeznámit zaměstnance s výsledky hodnocení.
4. Určit potřebnou kulturu v souladu se strategií podniku, informovat o ní zaměstnance a poskytnout prostor pro diskusi.
5. Na základě závěrů diskuze a analýzy zvolit následující postup (posilování současné podnikové kultury, vyladování podnikové kultury nebo změna podnikové kultury)
6. Organizačně zajistit přeměnu podnikové kultury.
7. Kontrolovat nový obsah kultury manažery nebo externími specialisty.

Z uvedených kroků vyplývá, že proces změny začíná diagnostikou současné kultury podniku. Následně podnik určí potřebnou podnikovou kulturu, kterou poté porovnává se současnou kulturou. Jestliže zjistí závažné nedostatky, zpravidla se bude snažit stávající kulturu změnit. V dalších krocích se zjišťují možná rizika a určuje se proces a rozsah změn.

2.6.1 Definice strategicky žádoucí podnikové kultury

Pfeifer a Umlaufová (1993) doporučují, aby si management kladl otázky typu:

- K jakým determinantům se nejvíc váže uskutečňování poslání podniku a dosahování jeho stanovených cílů?
- Měla by být potřebná kultura homogenní nebo je vhodné usilovat o nějaké subkultury?
- Jaké hlavní představy, přístupy a hodnoty by měli sdílet a rozvíjet zaměstnanci?
- Jaký typ podnikové kultury se nejvíce hodí k daným strategiím?

Lukášová (2010) uvádí příklady obsahů podnikových kultur, které bývají v podnicích strategicky žádoucí. Jedná se např. o podnikovou kulturu podporující tržní orientaci nebo podnikovou kulturu podporující inovace.

2.6.2 Konfrontace vžité a strategicky potřebné kultury

V rámci této činnosti podnik porovnává zjištěné poznatky získané diagnostikou stávající kultury podniku s podstatou strategicky potřebné kultury podniku. Na základě toho určí jejich míru shody a stanoví jeden z následujících procesů posunu podnikové kultury:

- 1) *Pěstování*. Pokud podnik zjistí, že současná kultura odpovídá představám, přístupům a hodnotám požadované kultury, bude se snažit o její udržování a rozvoj.
- 2) *Vyladění*. Tento proces podnik zvolí v situaci, kdy zjistí minimální rozdíly mezi současnou strategicky potřebnou kulturou. Posilovat a upevňovat bude žádoucí představy, přístupy a hodnoty, které jsou v souladu s požadovanou kulturou. Na druhou stranu se však bude snažit odstraňovat ty představy, přístupy a hodnoty, které jsou pro požadovanou kulturu nežádoucí.
- 3) *Přetvoření*. Jestliže podnik shledá velké rozdíly mezi vžitou a požadovanou kulturou, pokusí se stávající kulturu změnit. Nejprve se pokusí odstranit vžité představy, hodnoty a přístupy, které neodpovídají obsahu požadované kultury a nahradit je jinými. Jedná se o velmi dlouhý a ne vždy úspěšný proces (Pfeifer & Umlaufová 1993).

2.6.3 Proces změny podnikové kultury

Podstatou změny podnikové kultury je změna myšlení, cítění a chování. V procesu změny postupně dochází k jejich zpochybnění a „přeučení“ na nové způsoby myšlení a chování, které si podnik postupně osvojí a uplatňuje je v každodenní praxi (Lukášová 2010).

Proces změny je v literaturách vyjádřen různými modely. Základním modelem je tří-etapový model změny podnikové kultury podle Scheina (Šigut 2004).

Obrázek 3 Tří-etapový model změny podnikové kultury podle Scheina



Zdroj: Vlastní zpracování; Šigut (2004)

Fáze rozmrazení zahrnuje zavedení postojů a zásad. Ve fázi změny se lidé seznamují s novými hodnotami, postoji, jednáním, které si osvojí v praxi. Ve fázi zamrazení pak dochází k jejich ustálení prostřednictvím podpůrných nástrojů.

2.6.4 Zásady úspěšného provedení změn

Změnu podnikové kultury vždy řídí vrcholové vedení podniku. Představuje pro něj náročný úkol obzvláště tehdy, kdy je určitá kultura v podniku hluboce zakořeněná (Urban 2013).

Pro úspěšné provedení změn podnikové kultury jsou důležité tyto zásady:

1. Jít svým zaměstnancům příkladem. To platí hlavně pro manažery, kteří by si měli uvědomit, že vytvoření kodexů nestačí.
2. Vytvářet kulturu tím, že bude věnována větší pozornost projevům zaměstnanců např. při schůzích.
3. Hodnoty nové podnikové kultury promítnout do všech zásad, které se týkají řízení lidí. Obzvláště se to týká přijímání, hodnocení, odměňování a povyšování zaměstnanců.
4. Rozhodovat se v souladu s novou podnikovou kulturou i za cenu vyšších nákladů. Tato zásada bývá označována jako „okamžik pravdy“ a kulturu podniku může výrazně ovlivnit (Urban 2013).

Šigut (2004) dále uvádí následující faktory:

- Formou porad či různých schůzek zaměstnance otevřeně informovat o všech důležitých aspektech (např. vizi, strategii, apod.), které ovlivňují formování podnikové kultury.
- Vymezit normy podniku, kterou může být např. pracovní řád, ale i určitý strategický postup podniku a s ním související finanční plán, výrobní plán apod.

- V rámci systému personálního řízení zpracovat vhodnou strategii, která by například pomohla vybudovat efektivní systém organizačního vzdělávání a tím celkově přispěla k firemnímu rozvoji.
- Podporovat podnikový vzdělávací systém. Prostřednictvím tohoto systému se podnik účelně a koordinovaně snaží působit na vědomosti zaměstnanců tak, aby byli schopni plnit své povinnosti. Každý vedoucí pracovník by měl nést odpovědnost za účast svých podřízených pracovníků na vzdělávání a rozvoj jejich pracovních schopností. Totéž platí pro personální management včetně samotných zaměstnanců, kteří by o vzdělávání měli mít zájem.

3 Cíl a metodologie

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je provést kvalitativní výzkum podnikové kultury ve vybraném podniku a navrhnout její změnu.

Z uvedeného cíle vyplývají tři dílčí. Jedná se o provedení pozorování, rozhovorů se zaměstnanci a studia firemní dokumentace.

3.2 Výběr společnosti

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala společnost KOH-I-NOOR Mladá Vožice, a.s., která se zabývá výrobou plastových produktů, především aerosolových ventilů. Důvodem výběru této společnosti byla ochota pana ředitele poskytnout informace o podniku a umožnit přístup k zaměstnancům. Výběr společnosti ovlivnila i velikost tohoto podniku a fakt, že se jedná o společnost s téměř sedmdesátiletou historií.

3.3 Metody

K naplnění cíle byly použity kvalitativní metody diagnostiky podnikové kultury. Hlavními metodami byly individuální rozhovory a pozorování, z nichž byla získána primární data, a studium podnikových dokumentů, které poskytlo data sekundární.

Analýza dat byla zahájena rozborem sekundárních informací, aby bylo možné porozumět základnímu poselství firmy, které firma prezentuje svým zákazníkům a zaměstnancům. Po tomto kroku následovaly rozhovory s managementem a ostatními vybranými zaměstnanci.

3.3.1 Pozorování

Pozorování ve společnosti probíhalo v únoru a březnu 2016. Jednalo se o nezúčastněné pozorování, jehož předmětem byly artefakty materiální povahy, tzn. budovy, areál firmy a vybavení kanceláří. Pozornost byla věnována také logu, barvám, propagačním materiálům a webovým stránkám společnosti. Předmětem pozorování byli i samotní účastníci rozhovorů, protože při provádění rozhovorů a čekání na jednotlivé zaměstnance bylo možné s nimi neformálně pohovořit a pozorovat jejich chování.

3.3.2 Rozhovory

Klíčovou metodou sběru dat byly hloubkové individuální rozhovory s vedením a zaměstnanci. Rozhovory probíhaly v únoru a březnu 2016 a byly uskutečňovány v kancelářích firmy. Pro výzkum byly použity polostandardizované rozhovory, kdy byly respondentům kladeny otevřené otázky v rámci předem stanovených tematických okruhů.

Témata rozhovorů:

- hodnoty a cíle firmy
- zvyky, rituály a ceremoniály
- firemní hrdinové a historky
- vnitrofiremní komunikace a zpětná vazba
- atmosféra a vztahy ve firmě
- zaměstnanci a jejich hodnocení, motivace, vzdělávání a spokojenost
- změny ve firmě

První rozhovor byl uskutečněn s generálním ředitelem. Součástí tohoto rozhovoru byly otázky týkající se podnikové kultury a jejích atributů. Hlavní poznatky z tohoto rozhovoru byly zachyceny do myšlenkové mapy.

Po rozhovoru s panem ředitelem následovaly rozhovory s vybranými zaměstnanci. Výběr a oslovení respondentů probíhalo následujícím způsobem. Ze seznamu zaměstnanců, který mi byl poskytnut, byli vybíráni a osloveni zaměstnanci z různých úseků firmy. Oslovení probíhalo prostřednictvím emailu, který obsahoval základní informace o výzkumníkovi, cíli práce, tématech rozhovoru a zajištění anonymity. Osloveno bylo celkem 10 respondentů, z nichž 9 projevilo zájem a ochotu se výzkumu účastnit. Bližší informace o jednotlivých respondentech zde nebudou z důvodu zachování anonymity uvedeny.

Každý rozhovor probíhal face to face. Čas a místo setkání bylo přizpůsobeno možnostem jednotlivých respondentů. V rámci každého rozhovoru byl přítomen pouze výzkumník a respondent. Na začátku každého rozhovoru byl respondent seznámen s cílem práce a zajištěním anonymity. Téměř všechny rozhovory byly, s dovolením respondentů, nahrány na diktafon. Doba trvání rozhovorů se pohybovala od cca 30 do cca 70 minut podle možností respondenta.

Data z rozhovorů byla následně zaznamenána buď přímo při rozhovoru, nebo z pořízené nahrávky. Všechny odpovědi pak byly vloženy do jednoho připraveného dokumentu, v rámci kterého je bylo možné vzájemně porovnat. S takto připraveným dokumentem bylo přistoupeno k analýze a interpretaci dat. Analýza a interpretace dat byla provedena pomocí srovnávání jednotlivých odpovědí s vytyčenými kategoriemi a hledání společných a rozdílných prvků.

3.3.3 Studium firemní dokumentace

V rámci studia firemní dokumentace byly zkoumány tyto dokumenty: Výroční zpráva 2013, Výroční zpráva 2014, Katalog produktů a Řád etických a právních pravidel. Získané poznatky byly využity především při charakteristice firmy a také při tvorbě otázek pro respondenty.

3.4 Omezení

Podle Hendla (2005) může dojít k ovlivnění výsledků samotným výzkumníkem a jeho preferencemi. Dalším omezením ze strany výzkumníka může být jeho subjektivní působení a vystupování, které respondenty mohlo nějakým způsobem ovlivnit. Ze strany respondentů lze předpokládat, že některé jejich odpovědi mohly být upravené, například z důvodu obav z reakce nadřízených apod. Značným omezením na straně některých respondentů bylo jejich nedostatečné množství času na rozhovor. Z toho důvodu tak někteří nemohli plně rozvinout svůj názor.

Snahou výzkumníka bylo zmírnit tato omezení například vysvětlováním smyslu bakalářské práce či ujišťováním o anonymitě respondentů.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti

Tabulka 1 Základní informace podniku

Název společnosti	KOH-I-NOOR Mladá Vožice, a.s.
Sídlo:	391 43 Mladá Vožice 620 (Jihočeský kraj)
Vznik:	1947
Předmět podnikání:	výroba
Hlavní produkty:	aerosolové ventily, výroba forem, plastové výlisky
Počet zaměstnanců:	206 (k 31. 12. 2015)

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma KOH-I-NOOR Mladá Vožice, a.s. vznikla jako právní nástupce bývalého závodu Koh-i-noor Praha st. p. 1. 1. 1994, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku, vedeném u Okresního soudu v Českých Budějovicích. Jedná se o B2B firmu, jejímž cílem je uspokojit poptávku po kvalitních aerosolových ventilech a stát se světově konkurenční firmou.

Závod Koh-i-noor v Mladé Vožici vznikl v roce 1947 jako součást strojírenského komplexu Koh-i-noor Praha. Vznikl zde v rámci podpory průmyslově zaostalým oblastem. Zhruba 40 let výroba probíhala v místním zámku, který však z důvodu zvyšujících se nároků na objem výroby a kvality výrobků přestal vyhovovat. Proto byl v 70. a 80. letech vybudován závod nový. Původní výrobní program byl zaměřen na výrobu různých druhů knoflíků a hraček. V 50. a 60. letech se zde začaly vyrábět kancelářské potřeby, strojky do hraček, kovové cívky a další výrobky vyráběné z plechu a drátu.

V následujících letech se zde začala vyvíjet výroba z plastických hmot a na přelomu 60. a 70. let závod zahájil výrobu aerosolových ventilů a rozprašovačů.

Současný výrobní program je stále zaměřen na oblast výroby aerosolových ventilů a jejich příslušenství. Aerosolové ventily podnik vyrábí ve třech typech – typ žena, typ muž a speciální typ. Příslušenství aerosolových ventil tvoří aplikátory, rozprašovače, spraycapy a víčka, kosmetické uzávěry a další. Součástí výrobního programu je také

produkce mechanických rozprašovačů pro netlakové balení a široký sortiment dalších výrobků z plastických hmot. K výrobě podnik využívá nejen moderní stroje, které zefektivňují výrobu, ale dodatečně i ruční práci. Úroveň kvality výrobků zabezpečuje certifikát ISO 9001:2008. Pro lepší představivost jsou zde zobrazeny některé produkty:

Obrázek 4 Aerosolový ventil - typ muž



Zdroj: www.kohinoor.cz

Obrázek 5 Spraycap – horizontální 52.1



Zdroj: www.kohinoor.cz

Obrázek 6 Aerosolový rozprašovač - VP4



Zdroj: www.kohinoor.cz

Tyto výrobky firma dodává do mnoha odvětví průmyslu, např. kosmetiky, farmacie nebo potravinářství. Firma se věnuje i tvorbě průmyslových designů včetně návrhu a tisku 3-D modelů.

Při výrobě firma používá výrobní technologie, které jsou šetrné k životnímu prostředí. Společnost se snaží o maximální využití surovin, materiálů a omezení odpadů. Samozřejmostí je nezávadnost výrobků, které neobsahují žádné nebezpečné či škodlivé látky. Společnost je členem systému sdruženého plnění povinností zpětného odběru a využití odpadů z obalů, který zajišťuje společnost EKO-KOM, a.s.

4.2 Pozorování ve společnosti

Symboly

Pro **vizuální styl** společnosti je typická modrá a bílá barva. Tyto barvy se objevují nejen v logu a propagačních materiálech společnosti, ale také na, vybavení kanceláří, webových stránkách, oblečení výrobních zaměstnanců apod.

Značka společnosti se skládá z malého kruhu s šipkou uprostřed a nápisu KOH-I-NOOR Mladá Vožice, a.s. Textová část má kulatý styl písma a vhodně tím doplňuje symbol. Samotné logo zdůrazňuje význam kruhu jako nejpoužívanějšího základního tvaru ve výrobě.

Obrázek 7 Značka



Zdroj: Interní dokument

Pravidla oblékání se vztahují na zaměstnance ve výrobě, kteří nosí modré montérky, na kterých nechybí obrázek loga. Dále jsou tyto zaměstnanci vybaveni barevným trikem podle toho, v jaké dílně pracují. K dispozici jsou i vesty, úpletové kalhoty apod.

Specifickou **firemní řečí** mluví zaměstnanci ve výrobě, kteří používají různé zkratky především pro názvy výrobků. Firemní řeč ostatních zaměstnanců lze považovat za běžnou.

Areál společnosti a administrativní budova

Areál firmy se nachází na okraji města Mladá Vožice. V popředí areálu společnosti se nachází park s pěším chodníkem, velké parkoviště a autobusová zastávka. Hlavní vjezd do areálu je opatřen závorou společně s odbavovacím zařízením a navazuje na hlavní závodní komunikaci. V areálu se nachází výrobní haly, skladovací objekty a další technické a pomocné prostory. Slabou stránkou areálu je určitě jeho zastaralost, nicméně do poloviny roku 2017 má být celkově zmodernizován.

Hlavní vstup do areálu vede přes administrativní budovu, kde je umístěna vrátnice. Před touto budovou jsou umístěny dvě menší firemní vlajky, na kterých je uvedeno logo, název společnosti a internetová adresa. Co zde však trochu chybí, je nějaký větší nápis se samotným názvem společnosti. U vstupních dveří budovy je umístěn středně velký stojan, na kterém je uveden logo a název společnosti, obrázky produktů, úvodní pozdrav

v šesti jazycích a adresa webových stránek. Součástí vstupní haly jsou dvě křesla, stůl a automaty na drobné občerstvení. Na stěnách jsou umístěny informační nástěnky, značka společnosti a vitrína s výrobky. Hlavním nedostatkem této vstupní haly je i v tomto případě zastaralost.

Kanceláře vedoucích a TH pracovníků jsou vybaveny osobními pracovními stoly s křesly a kancelářskými skříněmi. V některých větších kancelářích jsou k dispozici i konferenční stolky s křesly. Na stěnách či různých tabulích bývají vyvěšeny vize a cíle společnosti. V některých místnostech, obzvláště v těch, v kterých jsou přijímány např. partneři firmy, zákazníci či ostatní veřejnost, by bylo například vhodné více zviditelnit logo společnosti.

Co se týče sociálního zařízení, nelze říct, že by neplnilo svoji funkci, ale je již velmi zastaralé. Stejná situace panuje u šaten zaměstnanců.

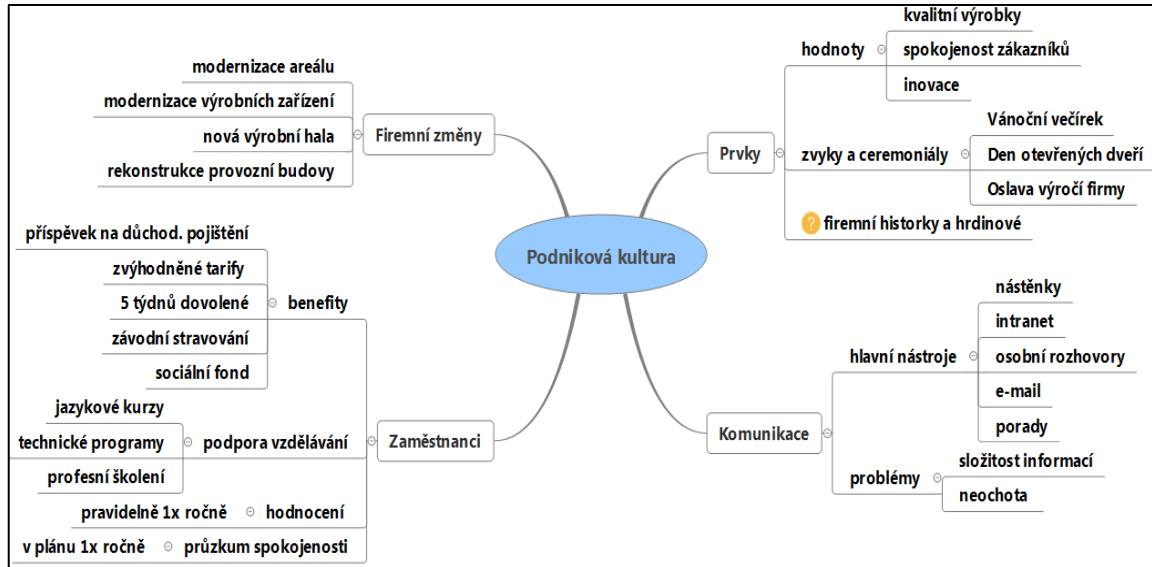
Webová prezentace

Od roku 2011 má firma spuštěné nové webové stránky, které obsahují základní informace o firmě, jejích produktech, službách apod. Objevují se zde i aktuality z firemního prostředí, například o nákupu nového stroje, o firemních akcích nebo celozávodní dovolené. Celkově jsou zpracovány velmi přehledně. Co by na nich v budoucnosti mohlo být uvedeno a o čem již na svých webových stránkách informují konkurenční podniky, jsou informace o kultuře firmy (např. mise, vize, hodnoty). Firma by také neměla zapomínat na aktualizaci údajů o počtu zaměstnanců. V blízké době budou tyto stránky opět modernizovány tak, aby je bylo možné zobrazit např. na tabletu, chytrém telefonu apod.

4.3 Rozhovor s panem ředitelem

Cílem tohoto rozhovoru bylo charakterizovat některé prvky podnikové kultury a její další aspekty. Myšlenková mapa shrnuje základní zjištěné informace.

Obrázek 8 Podniková kultura - rozhovor



Zdroj: Vlastní zpracování

Prvky podnikové kultury

Vizí společnosti KOH-I-NOOR Mladá Vožice, a.s. je vybudovat z firmy světově moderní firmu a najít superprodukt. Základní firemní **hodnotou** je spokojenost zákazníka. Podnik se proto snaží rychle reagovat na přání odběratelů a vyrábět produkty, které splní jejich představy. Díky tomu ve firmě existuje oddělení vývoje, které se zabývá výrobou produktu podle požadavků zákazníka. Podnik zaměstnává i vlastní designérku, která má za úkol u některých výrobců nabízet vlastní design společnosti. Firma vychází vstříc zákazníkům i krátkými dodacími lhůtami.

Další firemní hodnotou je kvalita výrobků. Svědčí o tom i certifikát ISO 9001:2008 pro činnosti: vývoj, výroba, montáž a prodej aerosolových ventilů s příslušenstvím, drobných výrobků z plastické hmoty, nástrojů a forem pro vstřikování plastů. Tento certifikát společnost zavazuje k serióznosti jednání vůči obchodním partnerům, k vysoké kvalitě výrobků a dobrému systému organizace řízení společnosti. Kvalitu výrobků se snaží zabezpečovat i velmi důslednou kontrolou.

Velmi důležitou firemní hodnotou jsou inovace. Pro zpracovávání plastů jsou vynalézány stále dokonalejší technologie, díky kterým je možné produkty vyrábět rychleji, kvalitněji a levněji. Zavedením nových technologií se produkty firmy stávají konkurenceschopnější, což je pro firmu důležité, neboť čelí velké zahraniční konkurenci.

Mezi **zvyky** patří každoroční Vánoční setkání, které pořádá firemní odborová organizace. Tato kulturní akce má ve firmě dlouholetou tradici. Setkání se účastní nejen stávající

zaměstnanci, ale také bývalí zaměstnanci, kteří jsou již v důchodu. Pro návštěvníky je vždy připravena zajímavá tombola, občerstvení a dobrá muzika. Vánočního setkání se účastní i pan ředitel, který má vždy krátký proslov.

Novinkou je „Den otevřených dveří“, který poprvé proběhl minulý rok. Pro veřejnost byl připraven pestrý program, v rámci kterého si návštěvník mohl prohlédnout výrobní halu a seznámit se s výrobou aerosolových výrobků a jeho příslušenství. Součástí programu bylo hudební vystoupení několika známých českých zpěváků a zpěvaček, prohlídka automobilů různých značek a další. Návštěvníci měli k dispozici bohaté občerstvení a na své si přišly i děti. Další den otevřených dveří firma plánuje udělat v červnu roku 2017 při příležitosti 70. výročí vzniku firmy.

Jak již bylo naznačeno v předchozím textu, plánovaným **ceremoniálem** je oslava 70. výročí firmy. Při této příležitosti firma plánuje velkolepou oslavu, v rámci které veřejnosti představí nový, zmodernizovaný podnik. V rámci oslav je pro všechny věkové kategorie připraven bohatý program, jehož součástí jsou hudební kapely, občerstvení apod.

Pravidelnými celofiremními **rituály** jsou porady vedení, které se konají každý týden a porady či setkání se zaměstnanci, které se uskutečňují zhruba jednou za tři měsíce. Dalším rituálem jsou tzv. projektové schůze, kde se řeší projekty, které má firma momentálně rozřešené.

Podle pana ředitele má firma mnoho bezejmenných **hrdinů**. Jedná se o pracovníky, kteří „zachraňují“ firmu tak, že například pečlivě zabezpečují funkčnost strojů a celkový chod firmy, aby ostatní pracovníci mohli normálně přijít do práce. Firma si těchto lidí váží a uvědomuje si jejich důležitost. Někaké firemní **historky**, které se ve firmě vyskytují, se váží například k založení firmy, kdy její výroba probíhala na zámku v Mladé Vožici.

Vnitrofiremní komunikace

Pan ředitel přiznává, že s komunikací má firma trochu problém. Ve firmě se občas stane to, že se k zaměstnancům dostanou nepřesné informace. Podle pana ředitele je hlavním důvodem neadekvátní přístup některých zaměstnanců, jejich neochota nebo složitost informací. Vedoucí pracovníci se proto snaží odbourávat byrokratické postupy a komunikovat face to face. Hlavními komunikačními prostředky jsou porady, rozhovory, telefony, emaily a nástěnky.

Zaměstnanci

Ve firmě nedochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců, mnoho zaměstnanců ve firmě pracuje několik let. Výjimkou nejsou zaměstnanci, kteří zde pracují i 40 let. Některé zaměstnance však nedokáže udržet.

Ke konci roku 2015 byl průměrný věk zaměstnance 44 let, firma se proto snaží přilákat mladé lidi. Z důvodu nedostatku kvalifikovaných lidí, které firma potřebuje, se firma snaží přihlížet i k osobnostní stránce člověka. Zjišťuje se, zda je potenciální pracovník ochotný se učit, zda má k dané práci nějaký vztah apod.

Personální politika firmy je zaměřena především na výchovu vlastních specializovaných pracovníků, stabilizaci zaměstnanců a jejich profesní rozvoj. Firma umožňuje a dbá u svých zaměstnanců na prohlubování kvalifikace k výkonu práce. Pro zaměstnance jsou každoročně pořádána profesní školení, technické programy, jazykové kurzy apod. Jakákoli snaha o zvýšení vzdělání ze strany zaměstnance je firmou velice vítána a podporována.

Své zaměstnance se společnost snaží motivovat poskytováním následujících benefitů:

- sociální fond, ze kterého může každý zaměstnanec čerpat dle vlastních potřeb
- týden dovolené navíc
- zvýhodněné tarify na mobilní telefony pro rodinné příslušníky
- příspěvek na penzijní připojištění
- závodní stravování
- finanční odměna

Hodnocení zaměstnanců probíhá jednou ročně. Používají se k tomu speciální formuláře, na kterých jsou uvedeny hodnotící položky, kritéria, apod. Součástí je i vyjádření celkové spokojenosti či nespokojenosti s daným pracovníkem, popř. nějaká forma odměny.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců společnost prováděla pouze jednou. Tuto skutečnost chce vedení změnit a průzkumy spokojenosti zavést. Provedení prvního průzkumu spokojenosti zaměstnanců je naplánováno na konec roku 2016.

Změny ve firmě

Firma v poslední době hodně zrychlila a potřebuje rozšířit kapacitu výroby a skladových prostorů, vyřešit nevyhovující provozní vazby výroby a vytvořit novou expedici s rampou. Zároveň je nutná rekonstrukce a malá dostavba hlavní provozní budovy. Fir-

ma proto připravila projekt, jehož cílem je napravit tyto nedostatky a posunout areál firmy do podoby moderní výrobního závodu s racionalizací výroby, potřebnými plochami a reprezentativním architektonicko-stavebním řešením.

4.4 Rozhovory se zaměstnanci

4.4.1 Charakteristika zaměstnanců a respondentů

K 31. 12. 2015 v podniku pracovalo 206 zaměstnanců, z toho 99 žen a 107 mužů.

Z následující tabulky vyplývá, že počet zaměstnanců se postupně zvyšuje, což může vypovídat o dobré podnikové kultuře.

Tabulka 2 Průměrný stav zaměstnanců v letech 2013 - 2015

Průměrný stav zaměstnanců v letech 2013 - 2015		
K 31.12.2013	K 31.12. 2014	K 31.12.2015
172	177	206

Zdroj: Vlastní zpracování; Výroční zpráva 2013, Výroční zpráva 2014, výstupy s dotazů

Důvěryhodnost podniku podporuje i fakt, že průměrný věk zaměstnanců se pohybuje okolo 44 let. Tento údaj naznačuje, že ve firmě pracuje mnoho dlouholetých a zkušených lidí. Nicméně do budoucna to může představovat riziko v podobě nedostatku nových, kvalitních lidí.

Do výzkumu byly zahrnuty osoby v řídicích i řadových funkcích z různých oddělení, s odlišným vzděláním a délkou odpracovaných let. Rozhovor byl uskutečněn s devíti respondenty. Z důvodu zachování anonymity zde budou uvedeny pouze informace o pohlaví a zařazení.

Tabulka 3 Charakteristika respondentů

Respondent	Pohlaví	Zařazení
R1	muž	vedoucí
R2	žena	THP
R3	žena	vedoucí
R4	žena	THP
R5	muž	vedoucí
R6	muž	THP
R7	žena	THP
R8	muž	výroba

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2 Podniková kultura

Nejprve byli respondenti požádáni, aby vyjádřili, co si představí pod pojmem podniková kultura. Cílem bylo zjistit, jestli tomuto pojmu respondent rozumí a v případě potřeby ho s tímto termínem lépe seznámit.

Vedoucí pracovníci a THP charakterizovali tento termín lépe než zaměstnanci z výroby. Nejčastěji v odpovědích zazněly slova „komunikace“ „jednání“ a „pravidla“.

R4: „...asi je to třeba způsob, jakým mezi sebou ředitelé komunikují, taky jednotlivý útvary mezi sebou a potom je tu kultura řeknu „na ven“ jednak vůči našim zákazníkům, jak se chováme vůči tady městu, vůči úřadům, se kterými musíme jednat a tak dále“

R5: „...je to určitě více věci dohromady, ale já si pod tím představuju to, jakým způsobem tady lidi komunikují, jak máme nastavený pravidla, abychom se všichni chovali stejně, měli stejný hesla a vůbec celý ten styl, oblečení atd. a pak taky, jak jednáme se zákazníky...“

Většina respondentů na nižších pozicích uvedla alespoň jednu věc, která do podnikové kultury patří.

R7: „Tak asi vystihuje to, jak mezi sebou lidi komunikují.“

R9: „Já si pod tím představím všechno, co nějak tu firmu vystihuje, například logo, oblečení a tak.“

Respondenti měli o podnikové kultuře celkem dobrou představu. Podnik se svou kulturou pracuje minimálně v tom, že v něm existují jistá pravidla, normy oblékání dělníků, vazby mezi lidmi atd. Celkově si respondenti představili především nejviditelnější část podnikové kultury, kterou Schein (2009) nazývá „artefakty“. O hlubších úrovních kultury, jako jsou například firemní hodnoty, se nezmínil ani jeden respondent.

4.4.3 Znalost firemních cílů a hodnot

První otázky týkající se podnikové kultury firmy KOH-I-NOOR Mladá Vožice, a.s. byly zaměřeny na firemní cíle a hodnoty. Podle Urbana (2013) je informovanost o cílech a hodnotách firmy velmi důležitá z hlediska jejich zájmu o práci a podnik, důvěry k vedoucím pracovníkům, ztotožnění se s cíli a ochoty ke změnám. Obecně lze tvrdit, že cíle a strategii by měl znát každý zaměstnanec, aby přispíval k jejich naplnění a společnost se tak mohla dále vyvíjet.

Cíle společnosti jsou vyvěšeny v každé kanceláři a na nástěnkách. O cílech firmy se také hovoří na poradách. Celkově lze říct, že se firma snaží povědomí o cílech šířit. To potvrzuje i jejich poměrně dobrá znalost u většiny respondentů. Pro ukázkou zde uvádím některé konkrétní odpovědi:

R2: „*Nepamatuju si přesně to, jak se to nazývá, ale všechny kroky vedou k tomu, aby byli spokojení zákazníci a aby se firma nějak dál vyvíjela*“

R3: „*Tak cíl je stát se, řeknu, konkurenceschopným výrobcem aerosolových ventilů v Evropě a pokud bude všechno vycházet, tak i ve světě.*“

Další zaměstnanci uvedli například „*růst*“, „*mít zisk*“, „*rozvoj*“. Žádný firemní cíl nevedl pouze jeden respondent.

Další otázky se vztahovaly k hodnotám. Firemní hodnoty jsou v tomto podniku součástí firemních cílů. Samostatně nejsou nikde stanoveny. Vedoucí pracovníci o nich většinou nemluvili jednoslovně, ale zasazovali je do kontextu firemní strategie. Nicméně z odpovědí vyplývá, že pro firmu je nejdůležitější spokojený zákazník.

R1: „*Bez zákazníka to nejde, takže zákazník by měl a je na prvním místě, všechno se dělá pro zákazníka, tak abychom uspokojili jeho potřeby.*“

R3: „*Tak, že bychom to měli někde vyvěšené to asi ne, ale pro nás je řeknu asi nejdůležitější spokojený zákazník.*“

R5: „*...nejen spokojený zákazník, taky spokojený akcionář, ale i spokojení zaměstnanci, ale to se někdy navzájem vylučuje, protože aby mohl být spokojený zákazník, tak lidi třeba musej pracovat i o víkendy a s tím nejsou moc spokojeni.*“

Ostatní respondenti žádné firemní hodnoty nevedli. Podle mého názoru to vyplývá z toho, že si je jako „firemní hodnoty“ neuvědomují. To potvrzuje i skutečnost, že v dalších odpovědích se o důležitosti zákazníka zmínil každý respondent. Podle názoru vedoucích pracovníků tuto hodnotu sdílí více jak sedmdesát procent zaměstnanců, protože na ni firma neustále poukazuje svou činností - poskytováním poradenství, servisem a snahou udržovat se zákazníkem dobré vztahy.

4.4.4 Identifikace zaměstnanců s firmou

Identifikace s firmou se projevuje v postoji zaměstnance k firmě. Identifikovaný zaměstnanec se projevuje například tím, že uznává a akceptuje firemní hodnoty a cíle, má zájem podílet se na úspěších podniku a chce být nadále jeho členem (Štikar 2003). Ztotožněný pracovník je pro firmu velkým přínosem. Nejenže buduje dobrou pověst firmy, ale značnou měrou přispívá k jejímu rozvoji a dobré podnikové kultuře.

Otázky byly orientované především na hrdost na podnik, jeho pověst a doporučení. Odpovědi respondentů jsou pro firmu velmi příznivé.

Na otázku, zda je respondent na firmu hrdý, všichni odpověděli kladně. Jako důvod někteří respondenti uvedli například to, že firma získává nové zákazníky, že své výrobky vyváží do mnoha zahraničních zemí nebo že v roce 2008 bez problémů přežila krizi.

R5: „*Já jo. Nevím, jak to maj ostatní, ale jsem hrdý na to, že přes všechny záležitosti se firmě docela daří...*“

R7: „*Řekněme, že ano. Jsem na firmu hrdej.*“

Na tom, že má podnik dobrou pověst, se rovněž všichni respondenti shodli. Podle nich se firma snaží budovat dobrou image. Na dobrou pověst firmy má vliv i sponzoring různých spolků v Mladé Vožici.

R2: „*To asi jo, myslím, že má dobrou pověst.*“

R9: „*To nevím. Myslím si, že tady v okolí jo, ale všeobecně, když se řekne Kohino-or, tak si lidi vybaví spíš ty tužky než nějaký ventily.*“

Co se týče doporučení respondentů pracovat v této firmě, většina opět odpověděla spíše kladně.

R3: „*Tak, myslím si, že lidi, kteří tady dělají, si na nějaký jednání nemůžou stěžovat, ti co měli možnost pracovat i v jiných firmách a můžou to porovnat, tak jsou rádi, že jsou tady.*“

R6: „*Ano, už jsem to i udělal a teď tady pracuje.*“

R8: „*Asi jo, ale má to svoje ale. Záleží na tom, co by chtěli dělat... některý pozice bych třeba svým známým nedoporučil kvůli šefům těch středisek. Ale v globálu jinak ano.*“

4.4.5 Informovanost a vnitrofiremní komunikace

Pro identifikaci, motivaci a celkový zájem zaměstnanců o podnik je důležitá jejich informovanost. Důležitá je i z hlediska získání důvěry zaměstnanců k nadřízeným a vedení podniku (Urban 2013).

Cílem otázek bylo zjistit, jaké informační prostředky firma nejvíc používá a jaká je úroveň vnitrofiremní komunikace.

Z odpovědí vyplynulo, že informace jsou zaměstnancům poskytovány několika způsoby. Jedním z hlavních zdrojů jsou vedoucí pracovníci, kteří informují své podřízené.

R3: „*...lidi mají informace bezprostředně na základě porady vedení, kdy ti vedoucí pak informují své lidi dál*“

Vedoucí získávají potřebné informace z porad vedení, které se koná každý týden v pondělí. Každý vedoucí pak rozhoduje o tom, co, kdy a jak svým podřízeným řekne, přičemž nejsou nastavena žádná pravidla. Nicméně na základě porad vedení jsou zaměstnanci o některých záležitostech seznámeni písemně. Jedná se například o inventarizaci zásob, školení apod.

Dalším důležitým informačním zdrojem je setkání zaměstnanců, které se koná nepravidelně, zhruba jednou za tři měsíce, podle toho, zda je potřeba zaměstnancům něco důležitého sdělit. Kromě toho se na nich zaměstnanci dozvědí informace o tom, co je ve firmě aktuální, jak si firma stojí, na jaký pronikla trh, jací jsou noví zákazníci, jak je na tom firma s kvalitou, jaké jsou problémy s hlediska výroby a mnoho dalších informací. Účast na těchto poradách je poměrně hojná, téměř pokaždé je zaplněná celá místnost.

R4: *„Konají se porady se zaměstnanci, ty jsou plánovaně/neplánovaně jednou za tři měsíce, protože abychom se scházeli každý měsíc – to je krátká doba na to, že by se něco zásadního ve firmě stalo.“*

Neopomenutelným informačním prostředkem jsou nástěnky, kde se mohou zaměstnanci informovat např. o dodržování plánu, výsledcích hospodaření, reklamaci na zmetky apod.

R8: *„Máme tady nějaký grafy na různých tabulích, deskách ve výrobě, takže tam je napsaný, kolik se toho prodalo a tak.“*

Mnoho informací si zaměstnanci vyměňují i mezi sebou. Většina respondentů uvedla, že tento způsob šíření informací je v podniku nejčastější, protože se všichni navzájem znají. Občas tak dochází k i nějakým dezinformacím.

R7: *„...nejvíce se toho tady lidé dozvědí šeptandou.“*

Na přenos informací má zásadní vliv komunikace. Prostřednictvím komunikace management může informovat o směru, kterým se firma ubírá, zamezovat různým pověrám, vysvětlovat svoje rozhodnutí apod. Právě komunikací lze u zaměstnanců zvýšit zájem o firemní dění a snížit jejich stres. Každodenní operativní komunikace má vliv na loajálnost, sounáležitost a identifikaci zaměstnanců s firmou a dosahování firemních cílů (D'Ambrosiová, Čornejová, ... & Valenta 2014).

Na otázku, týkající se spokojenosti s úrovní vnitřní komunikace, se většina respondentů shodla na tom, že by mohla být lepší. Hodně lidí vidí problém v nesprávném postoji některých lidí, nedostatečné otevřenosti, zdlouhavosti některých rozhodnutí a

také „kvetoucí“ neformální komunikaci, která určité informace jistým způsobem modifikuje.

R1: „*U zaměstnanců je vžitá taková věc, že když já vám budu něco říkat, tak to může být použito proti mně a to je třeba jedna základní chyba v komunikaci, kterou tady máme*“

R2: „*S někým se domluvit dá, s někým ne*“

R3: „*...občas se nestačíte divit, když to projde tou firmou ta informace, jak se vrátí zpátky... občas je to úsměvné*“

R5: „*...hlavní problém je třeba to, že s informací, se kterou by mělo pracovat třeba 20 lidí, pracuje jen 6...*“

R7: „*...tady hrozně dlouho trvá, než někdo za něco vezme zodpovědnost a v podstatě než se s něčím něco udělá*“

Další odpovědi respondentů naznačují, že úroveň a způsob komunikace se v každém oddělení či úseku liší. Co platí v jednom oddělení, neplatí v druhém. Velmi záleží na přístupu každého vedoucího pracovníka, který dané informace předává dál. Roli hraje také počet lidí v daném útvaru. V útvarech s menším množstvím lidí byli respondenti s komunikací mezi sebou spokojenější.

R3: „*Já si myslím, že u nás není problém. Nás tady není tolik, že jo, takže se lehce domluvíme.*“

Co se týče komunikačních prostředků, v každém oddělení lidé preferují jiné. Nicméně těmi nejpoužívanějšími jsou emaily, rozhovory a telefony. Obzvlášť používané jsou emaily.

R5: „*...tak u nás je to bohužel hlavně email*“

R7: „*Spíš mejlem, je to potom líp dohledatelný*“

Nejefektivnějším komunikačním prostředkem je komunikace tváří tvář. Proto byla každému respondentovi položena otázka, zda je tato forma komunikace ve firmě dostatečně využívána. Z odpovědí vyplývá, že tento způsob komunikace lidé preferují nejvíc, nicméně dodávají, že je potřeba si dané informace někde zachytit.

R5: „*Myslím si, že jo...bez té osobní komunikace to nejde*“

R6: „*Rozhovor si myslím, že tady preferujou snad úplně všichni, protože je to nejrychlejší a když potřebujete něco vyřešit, tak se to svolá, řekne si, jo, je to nejrychlejší a každej si k tomu hned řekne svoje*“

R8: „*U nás je to jenom o těch rozhovorech*“

4.4.6 Zpětná vazba

Součástí efektivní firemní komunikace je zpětná vazba, kterou lze považovat za jeden z nástrojů vedení a rozvoje zaměstnanců. Zpětná vazba je vždy součástí krátké každodenní komunikace s nadřízenými a probíhá i mezi ostatními členy navzájem. Nejen že pomáhá zlepšovat výkon zaměstnanců, ale podporuje i jejich motivaci a sebedůvěru (Šikýř 2014).

Cílem otázek bylo zjistit, zda ve firmě zpětná vazba probíhá a jakou má formu. Z odpovědí vyplynuly následující skutečnosti.

Zpětná vazba ze strany ředitele probíhá prostřednictvím každoročního hodnocení jednotlivých vedoucích. Jedná se o shrnutí jejich výsledků za určité období a stanovení dalších úkolů. Součástí je zhodnocení přístupu k práci, dodržení plánu apod. Z tohoto hodnocení občas vyplývá i nějaká odměna.

Zaměstnanci v jednotlivých odděleních jsou hodnoceni průběžně během roku. V některých odděleních to bývá každý měsíc, kdy se hodnotí dosažené výsledky, z kterých může vyplývat i nějaká finanční odměna a pochvala.

Co se týče zpětné vazby ze strany zaměstnanců, jejich názory nejsou firmě lhostejné. Opět většinou záleží na lidech v daném středisku.

R2: „*Občas by je mohli vyslechnout.*“

R3: „*Myslím si, že k připomínkám se přihlíží, protože spousta lidí jsou odborníci, řeknu třeba v nástrojárně, kde prakticky mají hodně zkušeností, je tam hodně techniků a ti můžou říct nějaké svoje postřehy, stejně tak ve výrobě.*“

R6: „*Tak u nás je to řekněme o diskuzi s přímým nadřízeným.*“

Nejvíce zaměstnanců využívá to, že jdou přímo za svým nadřízeným a danou věc s ním diskutují. Výsledkem diskuze je schválení návrhu nebo jeho zamítnutí. Na nápady, které se týkají vylepšení nějakého výrobku, existují speciální formuláře, které se předají na vývojové oddělení, kde se provede jejich analýza. Na základě této analýzy je návrh přijat nebo zamítnut.

Dalšími způsoby, kde a jak se zaměstnanci mohou vyjádřit, jsou porady a anonymní schránka. Tyto možnosti však zaměstnanci příliš nevyužívají. Možným důvodem je strach nebo nechuť se vyjadřovat před ostatními zaměstnanci

R4: „*Tak na těch poradách se ti vedoucí jako ptají, ale stejně jsou většinou všichni ti-cho...*“

R7: „... máme tady i schránku na anonymní dotazy, který potom ředitel zodpoví na těch setkáních. Ale co si pamatuju, tak tam byla asi jen 1 připomínka, ona je taky na docela veřejném místě...“

Pro prosperitu podniku je komunikace velmi důležitá. Pokud ve firmě dochází k problémům s komunikací, je to pro zaměstnance velmi vyčerpávající a demotivující. Proto, když je část zaměstnanců s komunikací nespokojená, je nutné se zaměřit na její zlepšení.

4.4.7 Vztahy na pracovišti a atmosféra

O úrovni podnikové kultury vypovídají i vztahy a atmosféra na pracovišti. Ty se přenáší nejen mezi zaměstnanci, ale působí i na obchodní partnery, potenciální zaměstnance a hlavně na zákazníky (BEDNÁŘ & kol. 2013). V zájmu každého podniku by tedy měla být snaha udržovat dobré vztahy na pracovišti.

Následující část je tedy zaměřena na otázky týkající se vztahů mezi zaměstnanci a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Respondenti také hodnotili celkovou firemní atmosféru.

Dobré vztahy se firma snaží udržovat částečně i Řádem dodržování etických a právních pravidel chování společnosti, který zahrnuje zejména tyto oblasti:

- chování v obchodních vztazích
- ochrana majetku společnosti
- pracovně právní vztahy, mzdové předpisy, organizační řídicí normy a závazky vyplývající z Kolektivní smlouvy
- ochrana osobních údajů
- bezpečnost a ochrany zdraví při práci
- ochrana životního prostředí
- finančních, úvěrových a daňových vztahů

O firemních akcích, které obecně stmelují kolektiv a přispívají k dobrým vztahům, měl přehled každý respondent. Většina z nich se těchto akcí podle svých časových možností i zúčastňuje.

R5: „Pokud mám čas tak se jich účastním, snažím se pravidelně, je u toho docela sranda.“

Dva respondenti by uvítali nějaké další akce, například společné sportovní aktivity či zájezdy.

R5: „...třeba nějaké sportovní aktivity, kdybychom se z různých středisek nějak rozdělili do týmů a zahráli si třeba fotbal nebo tenis, tak by to nebylo špatný, možná by nás něco takovýho dalo víc do kupy, to bych uvítal.“

Z dalších odpovědí vyplývá, že vztahy mezi spolupracovníky jsou v jednotlivých střediscích na dobré úrovni. Podle respondentů si většina lidí vychází vstříc. Celkově se respondenti snaží udržovat dobré pracovní vztahy. Zaměstnanci v jednotlivých odděleních se spolu setkávají i mimo práci. Občas společně oslaví narozeniny, výročí, narození dítěte apod.

R4: „Řekla bych, že spolu vycházíme velice dobře, dalo by se říct, že s některými jsme i přátelé, lidi tady většinou pracujou delší dobu, takže mají možnost se více poznat.“

R7: „Pokud to jde, tak si vycházíme maximálně vstříc... spolupráce se tady za poslední roky hodně zlepšila, tím že jsme tady víc vtažení k té orientaci na toho zákazníka, tak jako tam je posun ohromnej.“

Nicméně respondenti se často zmiňovali i o určitém napětí, které vychází z toho, že firma získává nové zákazníky a snaží se najít nový, efektivnější systém práce.

R1: „jsou velmi akční, někdy jsou šílené, někdy je víc klidu, je hodně vyvíjenej tlak na to, aby to bylo všechno hned, kvalitně, dobře, bez problémů, aby nebyly zmetky, aby nebyly reklamace, aby zákazníci kupoval...a ten tlak je soustavněj“

Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými respondenti často charakterizovali jako „vstřícné“, „pracovní“, „u nás v oddělení přátelské“, „neutrální“. Ve dvou odpovědích zaznělo „nevím“. Z odpovědí vyplývá, že tyto vztahy jsou spíše pracovní. Pokud se zaměstnancům něco nelíbí, většinou to konzultují se svým vedoucím a snaží se problém nějakým způsobem vyřešit. Ovšem ne v každém oddělení to tak platí. Pro všechny případy ve firmě existuje i tajná schránka na případné dotazy, připomínky, návrhy apod. Tuto schránku však zaměstnanci příliš nevyužívají. Důkazem je fakt, že za celou dobu její existence v ní byla jedna připomínka.

Vztah firmy k zaměstnancům respondenti rovněž hodnotili spíše pozitivně. Nejčastěji byl tento vztah charakterizován jako „vstřícněj“, „ucházející“, „dobřej“. Jeden respondent se dokonce zmínil o tom, že by firma mohla být i přísnější.

R5: „...firma se určitě nechová zle, dokonce si myslím, že by měla být trochu přísnější“

Pokud zaměstnanci pozitivně hodnotí vztahy, jsem toho názoru, že dobře hodnotí i celkovou firemní atmosféru, což se však ne v každé odpovědi potvrdilo. Zaměstnanci opět

zmiňovali situaci firmy, která v současné době nestíhá vyrábět. Z toho důvodu je atmosféra v současné době napjatá.

R1: „Nemůžu říct, že by byla atmosféra taková, že bysme se tady plácali po ramenou, někdy je to lepší, někdy je to horší.“

R7: „Tak napjatá, abychom všechno stihli udělat v termínu...mnohem více se diskutuje, protože nikdy nikdo nezažil takovej stav, kterej tady teď je.“

R9: „...je tady více dusno, víc se hlídá, jestli všichni dělaj to, co maj.“

Většina respondentů se také zmínila o rivalitě, která panuje mezi jednotlivými odděleními.

R4: „...atmosféra určitě konkurenční, v podstatě každé oddělení si hraje na svém písečku a kope za sebe...“

R5: „...rivalita zcela určitě. Tím, že tady máte cca 15 středisek, který tady spolupracují...a když jde o peníze, tak k tomu dochází“

R6: „Atmosféra bych řekla, že je tady hodně konkurenční nebo zase naopak taková pasivní.“

R7: „Rivalita tu je a myslím si, že to té firmě škodí... jednotlivá oddělení spolu nespolu pracují tak, jak by mohla.“

Z odpovědí respondentů vyplývá, že atmosféra v podniku není úplně ideální. Zlepšení by mělo nastat v podobě zmírnění stresu a rivality mezi jednotlivými odděleními. Ta by mezi sebou neměla soupeřit, ale efektivně spolupracovat a tím společně dosahovat firemních cílů.

Jako v každé firmě, i zde občas dochází k nějakým konfliktům. Někteří respondenti uvedli, že spory se vyskytují mezi výrobním a obchodním oddělením. Důležité však je, že zde panuje snaha věci řešit a minimalizovat tak možné destruktivní důsledky těchto konfliktů.

R3: „...my jsme takovej úsek, kdy si všechno vždycky vyřikáme“

R5: „Konflikty se řeší diskuzí, takhle to funguje v celé firmě...musí se to tak řešit, protože jinak ten konflikt bude znova a brzo a bude čím dál tím častější.“

Respondenti se dále shodli na tom, že se v podniku vyskytují dohady a fámy.

R5: „Sem tam se něco objeví.“

R7: „V podstatě, co se někde stane, tak se zveličí a stane se z toho něco jinýho a jde to napříč firmou.“

R9: „...lidi si záviděj a někteří se nuděj“

Většina respondentů si nemyslí, že by to bylo nedostatkem informací. Na existenci různých fám se pravděpodobně podílí jiné faktory. Jedním z nich může být například to, že pro lidi představují určité rozptýlení při jinak monotónní práci. Dalším důvodem může být neochota lidí sdělovat méně pozitivní věci. Díky tomu dochází k šíření různých polopравd, které si lidé rádi domýšlejí. Nicméně nelze říct, že by tyto dohady a fámy výrazně ovlivňovaly chod celé firmy.

4.4.8 Motivace

Důležitým faktorem, který ovlivňuje podnikovou kulturu, je motivace zaměstnanců. Motivovaní zaměstnanci jsou v práci spokojenější, obvykle jsou pozitivně naladěni a přispívají tím k lepší atmosféře a vztahům s ostatními lidmi. Vstřícněji přistupují k zákazníkům a jsou ke své firmě loajálnější (Armstrong 2015).

Motivace zaměstnanců je v tomto podniku velice důležitá. Vzhledem k umístění firmy a jejího předmětu podnikání je výběr nových zaměstnanců časově a finančně náročný proces. Kvalitní zaměstnance, které takto pracně získá, si pak musí umět udržet. Proto firma nabízí množství různých benefitů, např. dovolenou navíc, příspěvky na stravování, zvýhodněné tarify na mobilní telefony pro rodinné příslušníky, příspěvky na penzijní připojištění, vzdělávací kurzy apod. V otázkách byli respondenti požádáni, aby uvedli jejich hlavní motivující faktory.

Z odpovědí je patrné, že tyto respondenty motivují nejen peníze a benefity, ale i samotná práce, která jim dává smysl. Oceňované byly i pochvaly a vztahy mezi spolupracovníky.

R3: *„V posledních letech mám z té práce o trochu lepší pocit a pak taky kolektiv, že si navzájem sedíme.“*

R5: *„Nechci bejt ošklivej, ale jsem na to já sám. Asi mě nejvíc motivujou ti spokojení zákazníci....stále spouště lidí tady záleží jenom na penězích, což je hezký, ale moc se to v životě nevyplácí.“*

R7: *„Tak plat samozřejmě, práce mě taky baví a pak tady jsou nějaký benefity v různých formách, jsou tam nějaký příspěvky na různý, dejme tomu, aktivity volnočasový, dovolená navíc...“*

R9: *„Tak hlavně tady mám práci, za kterou mám peníze, to mě asi nejvíc motivuje“*

Nicméně existují věci, které na respondenty působí naopak demotivačně. Jedná se především o celkovou zastaralost firemního areálu a vybavení. Další demotivační faktory,

kteřé respondenti uváděli, byla například nezodpovědnost některých lidí, pesimismus nebo pracovní doba.

R2: „*No tak třeba jsem nespokojená se sociálním zařizemím a šatnou, ono celkově to vybavení je už starý, vstupní hala taky něco pamatuje...*“

R6: „*Tak prostředí nic moc.*“

R7: „*Nespokojenej jsem třeba s přístupem některých lidí.*“

R8: „*Změnil bych pracovní dobu.*“

4.5 Shrnutí výsledků

Firma COH-I-NOOR Mladá Vožice, a.s. má na českém trhu dlouholetou tradici. Jedná se v podstatě o jedinou firmu v České republice, která vyrábí aerosolové ventily a jejich příslušenství. V své činnosti se firma v posledních letech značně rozvíjí. Začala pracovat na nových projektech, získala nové zákazníky a přijala nové zaměstnance. Jejím cílem je stát se světově konkurenceschopným výrobcem aerosolových ventilů.

K naplnění tohoto cíle značně přispívá identifikace vedoucích pracovníků s firemní strategií, která je orientována na zákazníky. S touto firemní strategií, ke které se váží nejdůležitější firemní hodnoty, se ztotožňuje poměrně velké množství zaměstnanců. Jejich angažovanost značně ovlivňují vedoucí pracovníci, kteří danými hodnotami žijí a jdou svým zaměstnancům příkladem. O identifikaci zaměstnanců s podnikem také vypovídá jejich hrdost na podnik a přesvědčení o jeho dobré pověsti. Navíc by většina z nich doporučila v podniku pracovat.

Své „firemní hodnoty“ podnik přímo nedefinuje. Nicméně vyplývají z firemní strategie na roky 2011 - 2017, která klade důraz na spokojeného zákazníka. Tato hodnota se v podniku jeví jako nejdůležitější a nejuznávanější a je přenášena z vedoucích pracovníků na ostatní zaměstnance. Firma dále klade důraz na kontrolu, vzdělávání a inovace. Jejich důležitost sice uznává mnoho zaměstnanců, ale ne každý je sdílí.

Přístup firmy k zaměstnancům lze označit za velmi vstřícný. Řídící styl většina označila za demokratický. Firma si je vědoma důležitosti svých zaměstnanců a proto jim nabízí množství benefitů. Mimo to jim umožňuje se dále vzdělávat. O neustálé zvyšování produktivity se podnik snaží i prostřednictvím neformálního a formálního hodnocení. Formální hodnocení probíhá jednou ročně a jeho součástí jsou finanční odměny a pochvaly.

Informovanost je poměrně na dobré úrovni. Občas bývá problém v nedostatečné srozumitelnosti určitých informací nebo nízké otevřenosti či ochotě jednotlivých středisek si

některé informace předávat. O cílech firma informuje prostřednictvím nástěnek, porad a samotných vedoucích. Z toho důvodu je nějakým způsobem vnímá většina zaměstnanců. Komunikace ve firmě probíhá nejčastěji e-mailem nebo face to face. Informace od vedení se zaměstnanci nejčastěji dozvídají prostřednictvím svých nadřízených a porad. Značně rozvinutá je neformální komunikace, která některé informace modifikuje. Žádný respondent nebyl s úrovní komunikace zcela spokojen.

Co se týče zpětné vazby, respondenti na vedoucích i nižších pozicích tvrdí, že myšlenky, nápady a připomínky jsou vždy o diskuzi zaměstnance s jeho vedoucím. Na některé návrhy ve firmě existují i speciální formuláře, které zaměstnanci odevzdávají na vývojevém oddělení, kde se provede jejich analýza, kalkulace apod. Na základě výsledků je pak návrh přijat nebo zamítnut a uložen pro případ, že by se v budoucnu mohl hodit. Zpětná vazba je i součástí hodnocení zaměstnanců, kdy se nadřízení ptají, jestli je dotyčný ve firmě spokojen.

Ve firmě převládají dobré mezilidské vztahy. V jednotlivých odděleních panují většinou vztahy přátelské. Ve firmě pracuje mnoho místních lidí, kteří se navzájem znají. Často se setkávají a komunikují i mimo prostředí firmy, což má na vztahy v podniku pozitivní dopad. Dobré vztahy podnik podporuje i různými firemními akcemi, například pravidelnými Vánočními večírky. Nicméně na vztahy a atmosféru v podniku má velký vliv stres, protože firma nestíhá vyrábět. Z toho důvodu se víc hlídá, jestli všichni dělají to, co mají. Celkovou atmosféru dále komplikuje rivalita mezi jednotlivými středisky, které si podle respondentů „hrají na svém písečku a kopou sami za sebe“. Ke konfliktům často dochází mezi výrobním a obchodním oddělením. Nicméně konflikty se firma snaží řešit diskuzí. Pokud se zaměstnancům něco nelíbí, v prvé řadě to řeší se svými spolupracovníky a až poté se svým nadřízeným.

Specifickou firemní řečí mluví zaměstnanci ve výrobě, kteří používají různé zkratky především pro názvy výrobků. Firemní řeč ostatních zaměstnanců lze považovat za běžnou. Pravidla oblékání se vztahují na zaměstnance ve výrobě, kteří nosí modré montérky. Dále jsou tito zaměstnanci vybaveni barevným trikem podle toho, v jaké dílně pracují. K dispozici jsou i vesty, úpletové kalhoty apod.

Co se týče hmotných artefaktů firemní kultury, konkrétně firemního areálu a administrativní budovy, lze je označit za velmi zastaralé. Tento nedostatek si firma plně uvědomuje a v současné době pracuje na celkové modernizaci. Podnik má v plánu postavit

novou výrobní halu, zrekonstruovat hlavní provozní budovu a celkově posunout areál firmy do podoby moderního výrobního závodu. Modernizovány budou i webové stránky, které i v současné době podporují dojem dobré firemní kultury.

Na základě teoretických poznatků lze kulturu společnosti COH-I-NOOR Mladá Vožice zařadit do následujících typů podnikové kultury.

- Z hlediska typologie R. Harrisona a Ch. Handyho se podniková kultura této společnosti nejvíce podobá typu „*kultury rolí*“. „Píliře řeckého chrámu“, které tento typ kultury charakterizují, představují jednotlivá oddělení v podniku. Zaměstnanci pracují podle svého popisu práce a dodržují předepsané postupy a pravidla. Důraz je kladen na racionalitu a logiku.
- Z hlediska typologie E. Milese a C. C. Snowa lze kulturu firmy zařadit spíše do analytické kultury. Většina respondentů na nižších pozicích nemá jakékoli změny příliš v oblibě. Podle nich je zbytečné měnit něco, co léta funguje. Naopak lidé na vyšších pozicích se snaží o zefektivňování výrobních činností a modernizaci firmy.

4.6 Návrh změny

Při zpracovávání tématu jsem o firmě zjistila velké množství informací. Seznámila jsem se s jednotlivými zaměstnanci, pracovním prostředím a firemními dokumenty. Na základě získaných poznatků jsem se pokusila doporučit změny, které by přispěly ke zlepšení stavu podnikové kultury v tomto podniku.

V první řadě bych firmě doporučila, aby se své podnikové kultuře více vědomě věnovala. Vhodně udržovaná podniková kultura by ve firmě mohla podpořit motivovanost zaměstnanců, jejich produktivitu práce a tím celkové výsledky. Prostřednictvím veřejně deklarovaných hodnot by firma mohla šířit potřebu inovací a vzdělávání, které se snaží prosadit a které jsou pro podnik z hlediska jeho budoucnosti důležité. Celkově by tak mohla přispět k naplnění hlavního firemního cíle, kterým je zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

K pochopení významu kultury v podnicích a poznání té vlastní bych firmě doporučila seminář s názvem ***Firemní kultura úspěšných: Jak ve vaší firmě odhalit nepsaná pravidla a zvyky***. Tento seminář pořádá České vzdělávací centrum a je určen především pracovníkům z managementu. Firma si ho může objednat tzv. „na míru“, což znamená, že ho lze uskutečnit v určeném čase, místě a jen pro pracovníky dané firmy. K dosažení

efektivního přínosu stačí, aby se ho zúčastnilo 8-12 účastníků. V první části semináře se účastníci dozvědí, jaký vliv má firemní kultura na pracovníky, spokojenost zákazníků a celkovou pružnost firmy. V další části si prostřednictvím speciálního dotazníku otestují kulturu vlastní firmy a porozumí souvislostem a zákonitostem, které ve firmě panují.

Další doporučení se týká prezentace stanovené vize, mise a hodnot na webových stránkách firmy, kde by se o nich mohli dozvědět samotní zákazníci, zaměstnanci, potenciální uchazeči o práci a ostatní veřejnost. Nemělo by se jednat o dlouhé texty, ale pár výstižných vět, které budou jasně říkat, kdo firma je, proč existuje, jaké má cíle a jaké jsou její základní hodnoty.

Z výsledků výzkumu vyplynula nezdravá rivalita mezi jednotlivými středisky a napjatá atmosféra. Tyto jevy by měly být eliminovány, protože mohou narušit pracovní a mezilidské vztahy a tím i celkové výkony a přístup zaměstnanců k práci. Ke zmírnění rivality by mohly přispět například team-buildingové akce mezi jednotlivými odděleními. Jednotlivé týmy by byly složeny z lidí z různých středisek, tudíž by jeho členové byli nuceni mezi sebou více spolupracovat. Zaměstnanci by si tak mezi sebou prohloubily vztahy, což by určitě přispělo k lepší atmosféře.

Dále bych firmě doporučila zlepšit celkovou interní komunikaci, konkrétně šíření informací od vedení směrem níže v hierarchii společnosti. Informace jsou šířeny prostřednictvím jednotlivých vedoucích postupně shora směrem k zaměstnancům na nižších pozicích. Tito zaměstnanci tak často mají informace vytržené z kontextu, což může přispívat k vytváření různých dezinformací, ztrátě zájmu o podnik apod. Jistým řešením by bylo svolávání informační schůzky se všemi zaměstnanci, kterou by každý vedoucí daného oddělení svolal každý týden bezprostředně vždy po poradě vedení.

Další doporučení se týká loga společnosti, které by mohlo být viditelněji umístěno v zasedacích místnostech, kancelářích, nástěnkách apod. Přínosem by mohla být efektivnější komunikace vůči vnějšímu prostředí, posilování image firmy a zvýšení sounáležitosti zaměstnanců.

5 Závěr

Cílem práce bylo provést kvalitativní výzkum podnikové kultury ve vybraném podniku a navrhnout případné změny. Pro svou práci jsem si vybrala společnost KOH-I-NOOR Mladá Vožice, a.s., která sídlí nedaleko Tábora v Jihočeském kraji. Hlavními důvody výběru této společnosti byla ochota pana ředitele a zaměstnanců poskytnout informace o podniku a také fakt, že se jedná o společnost s téměř sedmdesátiletou historií.

V první části své bakalářské práce jsem zpracovala teoretickou část, v které jsem popsal samotný pojem podniková kultura, její vytváření, prvky, strukturu a sílu. Detailněji jsem se zaměřila na její typologii, diagnostiku a změnu. Veškeré informace jsem čerpala z odborné literatury, jejíž seznam je uveden ve zdrojích.

Na základě poznatků z teoretické části, jsem v druhé, praktické, části práce prováděla kvalitativní výzkum podnikové kultury ve firmě KOH-I-NOOR Mladá Vožice, a.s. Prostřednictvím pozorování, studia firemní dokumentace a rozhovorů jsem se snažila charakterizovat jeho podnikovou kulturu a její případné nedostatky.

Z výzkumu vyplynulo, že podniková kultura tohoto podniku je poměrně silná. Z hlediska vztahu k organizaci se nejvíce podobá kultuře rolí a z hlediska vztahu ke změnám připomíná analytickou kulturu. Hlavní nedostatky byly nalezeny především v oblasti komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, stresu a rivalitě mezi jednotlivými odděleními. O nedostacích lze hovořit i v souvislosti s firemním interiérem a exteriérem. Nutno však podotknout, že na napravení těchto nedostatků již firma pracuje.

6 Summary

The objective of the Bachelor Thesis titled “Corporate Culture and Its Change” was to describe theoretical knowledge and relations in the area of corporate culture and to carry out qualitative research on corporate culture and formulate proposals for its change.

The opening part of the bachelor’s work introduces some definitions of corporate culture. It also focuses on describing ways of creating and changing corporate culture.

The practical part deals with the problem of corporate culture in the KOH-I-NOOR Mladá Vožice, s.r.o. company, where I have analysed the state of its corporate culture. One of the reasons for selecting this enterprise was the willingness of the company director to provide me with information about the company and to enable me to approach employees.

For the analysis of the corporate culture, I have used intra-office documentation, observation and direct communication with the General Director and employees. The results of the survey revealed that working conditions are in the company to acceptable levels. From the research it resulted that the important values are focus on the customer and his needs. Although the corporate culture appeared that is strong was discovered a few negative areas. Among these disadvantages are lack of communication between management and employees, the rivalry between department.

Key words: corporate culture, qualitative research, values, communication, employees,

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada.
2. ARMSTRONG, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postup*. 13. vyd. Praha: Grada.
3. BEDNÁŘ, V. & kol. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press.
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press.
6. BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E. & NOVÝ I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press
7. BROOKS, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
8. BŘEZINOVÁ, M. & HOLÁTOVÁ, D. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg
9. BLOUDEK, J., BUJNA, T., KUBÁTOVÁ, S. & MÜLLER, D. (2013). *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press
10. D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., SCHMIED, Z., STÝBLO, J., ŠENK, Z. ... & VALENTA, J. (2014). *Abeceda personalistiky*. 5. vyd. Olomouc: Anag
11. DUDA, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: KEY Publishing
12. Firemní kultura má různé podoby od soutěživé přes byrokratickou až po depresivní (URBAN, J). (6. 10. 2015). Získáno 2. 2. 2016 z :

<http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-64705510-firemni-kultura-ma-ruzne-podoby-od-soutezive-pres-byrokratickou-az-po-depresivni>

13. HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál
14. JANIŠOVÁ, D. A KŘIVÁNEK, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada
15. KASPER, H. & MAYRHOFER, W. (2005). *Personální řízení, organizace*. Praha: Linde
16. KOHINOOR Mladá Vožice, a.s. (2013). *Výroční zpráva za rok 2013*. Czech republic: Mladá Vožice. Získáno z: <http://www.kohinoor.cz/cz/nase-firma/vyrocnizpravy/>
17. KOHINOOR Mladá Vožice, a.s. (2014). *Výroční zpráva za rok 2014*. Czech republic: Mladá Vožice. Získáno z: <http://www.kohinoor.cz/cz/nase-firma/vyrocnizpravy/>
18. KOHINOOR Mladá Vožice, a.s. *Naše firma*. [online]. [cit. 2015-03-10]. Získáno z: <http://www.kohinoor.cz/cz/nase-firma/>
19. KOHINOOR Mladá Vožice, a.s. *Produkty*. [online]. [cit. 2015-03-10]. Získáno z: <http://www.kohinoor.cz/cz/produkty/>
20. KOTTER, J. P. (2015). *Vedení procesu změn: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press
21. LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
22. LUKEŠ, M., NOVÝ, I. & kol. (2005). *Psychologie podnikání, osobnost podnikatele a rozvoje podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press
23. PAVLICA, K. & kol. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress

24. PFEIFER, L. & UMLAUFOVÁ, M. (1993). *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.
25. ROBBINS, S. P. & JUDGE, T. A. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice – Hall
26. Řád etických a právních pravidel
27. SCHEIN, E. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass.
28. ŠIGUT, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi.
29. ŠIKÝŘ, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení zdrojů*. Praha: Grada.
30. SLEZÁČKOVÁ, A. (2012). *Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. Praha: Grada
31. ŠTIKAR, J. & kol. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum
32. TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
33. URBAN, J. (2008). *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada.
34. URBAN, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR
35. VYSEKALOVÁ, J. & MIKEŠ, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada
36. WILLIAMS, G. (2013). *Shared values between corporations*. Bloomington: Author Hous

8 Seznam obrázků, tabulek a příloh

Seznam obrázků

Obrázek 1 Scheinův model podnikové kultury.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 2 Schématické znázornění organizační struktury podle R. Harrisona a Ch. Handyho.....	10
Obrázek 3 Tří-etapový model změny podnikové kultury podle Scheina	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 4 Aerosolový ventil - typ muž.....	28
Obrázek 5 Horizontální spraycap - 52.1	28
Obrázek 6 Aerosolový rozprašovač - VP4	28
Obrázek 7 Značka	29
Obrázek 8 Podniková kultura - rozhovor.....	31

Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní informace podniku.....	27
Tabulka 2 Charakteristika respondentů	34
Tabulka 3 Výroční konference HR know how 2016 .	Chyba! Záložka není definována.

Seznam příloh

Příloha 1 Scénář rozhovoru s panem ředitelem	2
Příloha 2 Scénář rozhovoru se zaměstnanci	2
Příloha 3 Certifikát ISO 9001:2008	4
Příloha 4 Atest na Mechanický rozprašovač MTP1 a MTP2	5
Příloha 5 Osvědčení o plnění povinností o využití odpadu z obalů.....	6

9 Přílohy

Příloha 1 Scénář rozhovoru s panem ředitelem

1. Co si představíte pod pojmem podniková kultura?
2. Jaké jsou hlavní cíle firmy?
3. Jaké jsou základní firemní hodnoty?
4. Znáte nějaké firemní historky či hrdiny?
5. Mohl byste charakterizovat nějaké firemní zvyky, rituály a ceremoniály?
6. Jaký je styl řízení ve firmě?
7. Jaké firma využívá komunikační kanály?
8. Domníváte se, že jsou zaměstnanci spokojeni s vnitrofiremní komunikací?
9. Jak se snažíte bojovat proti problémům s komunikací?
10. Má firma nějaký vnitřní informační systém?
11. Mají k němu přístup všichni zaměstnanci?
12. Jak často máte porady?
13. Jsou ve firmě běžná i mimopracovní setkání?
14. Jak své zaměstnance seznamujete s novými pracovními úkoly?
15. Podporujete vzdělávání svých zaměstnanců i jiným způsobem než školením?
16. Přihlíží firma při výběru nového zaměstnance i k jeho osobnostní stránce?
17. Jak probíhá hodnocení zaměstnanců?
18. Zajímáte se o názor zaměstnanců?
19. Provádí firma nějaký průzkum spokojenosti zaměstnanců?
20. Je ve firmě vysoká fluktuace zaměstnanců?
21. Jaké jsou ve firmě vztahy a atmosféra mezi zaměstnanci?
22. Jaké jsou silné a slabé stránky společnosti?
23. Jakým tlakům z vnějšího prostředí firma čelí nejvíce?
24. Čelí firma velké konkurenci?
25. Dochází ve firmě k nějakým výrazným změnám?
26. Jak firma oslaví 70. výročí firmy?

Příloha 2 Scénář rozhovoru se zaměstnanci

1. Jak dlouho zde pracujete?
2. Co si představíte pod pojmem podniková kultura?
3. Znáte nějaké firemní vize a cíle? Jak Vás s nimi podnik seznamuje?

4. Jaké hodnoty firma zastává? Ztotožňujete se s nimi?
5. Jaké jsou hlavní zdroje informací ve firmě?
6. Jak byste hodnotil/a přístup firmy k zaměstnancům?
7. Jakým způsobem Vás podnik motivuje a odměňuje?
8. Zajímá se firma potažmo vedení o zpětnou vazbu od zaměstnanců? Přijímá nové myšlenky a nápady?
9. Jaký je Váš vztah k firmě?
10. Má podle Vás podnik dobrou pověst a mohl byste ho doporučit?
11. Baví vás ve firmě pracovat? Můžete se v práci seberealizovat?
12. Mohl byste popsat mezilidské vztahy a atmosféru ve Vašem oddělení a celkově ve firmě?
13. Znáte nějaké akce, které firma pořádá? Účastníte se jich?
14. Jak často a jakým způsobem se řeší případné konflikty?
15. Vyskytují se v podniku nějaké pověry a fámy?
16. Jak byste hodnotil/a vnitrofiremní komunikaci?
17. Panují na Vašem pracovišti spíše formální nebo neformální vztahy?
18. Jaký komunikační prostředek nejvíce využíváte?
19. S čím jste v podniku nejvíce spokojen?
20. Existuje něco, co Vám tady vadí, schází? Co byste změnil?

Příloha 3 Certifikát ISO 9001:2008

SGS

Certifikát CZ150025

System management organization

KOH-I-NOOR Mladá Vožice a.s.
Adresa společnosti: Mladá Vožice 620, 391 43, Česká republika

byl prověřen a certifikován jako splňující požadavky

ISO 9001:2008

pro následující činnost

**Vývoj, výroba, montáž a prodej aerosolových ventilů s příslušenstvím,
mechanických rozprašovačů s příslušenstvím, drobných výrobků
z plastické hmoty, nástrojů a forem pro vstříkávání plastů.**

Tento certifikát je platný od 5. června 2015 do 31. května 2018
a zůstává platný v případě úspěšného splnění dohledových auditů.
Recertifikační audit musí proběhnout do 15. května 2018
Vydání č. 1 – organizace je certifikována od ledna 1999

Schválil

Mr. Jan Čížek
Ředitel a certifikační manažer

Michal Čížek
Ředitel společnosti

S 3231

SGS Czech Republic, s.r.o.
Systémové a Certifikační
K Hájov 12342 155 00 Praha 5 – Smolčice, Česká republika
t +420 234 708 111 f +420 234 708 108 www.sgs.com

Strana 1 z 1

SGSSGSSGS

Tento dokument je vyhrazen pro interní použití. Jeho obsah není určen k šíření mimo organizaci, která je držitelkou tohoto certifikátu. Pokud je tento dokument zveřejněn, je to pouze za účelem poskytnutí informací o systému řízení kvality organizace. Tento dokument může být použit pouze pro účely poskytnutí informací o systému řízení kvality organizace. Jeho obsah není určen k šíření mimo organizaci, která je držitelkou tohoto certifikátu.

Příloha 4 Atest na Mechanický rozprašovač MTP1 a MTP2


INSTITUT PRO TESTOVÁNÍ A CERTIFIKACI, a.s.
třída Tomáše Bati 299, 764 21 Zlín-Louky

ZKUŠEBNÍ LABORATOŘ
vystavuje

ATEST
č. 472107456

na vzorek:
Mechanický rozprašovač MTP1 a MTP2

zadavatele:
KOH-I-NOOR Mladá Vožice a.s.
Mladá Vožice 620, 391 43 Mladá Vožice
IČ: 608 27 441

Vyhodnocení stanovených parametrů vzorku:
Výsledky zkoušek části výrobku „Rozprašovač MTP1 a MTP2“ vyrobené z plastů (viz str. 3-5) **vyhovují** požadavkům na čistotu dle kapitoly 3.1.3 Polyolefiny Evropského lékopisu 8, vydání (European Pharmacopoeia, 8th Edition, 3.1.3. Polyolefines).

Datum vystavení: 01.07.2014
Platnost atestu do: 31.07.2017


Ing. Jiří Samsonek, Ph.D.
vedoucí zkušební laboratoře

Výsledky Atestu se vztahují jen na vzorek sámi zkoušený.
Bez písemného souhlasu Institutu pro testování a certifikaci, a. s. se nesmí Atest reprodukovat jinak než celý!
Strana 1 (celkem 7)

Příloha 5 Osvědčení o plnění povinností o využití odpadu z obalů


AUTORIZOVANÁ OBALOVÁ SPOLEČNOST

Společnost EKO-KOM, a.s., IČ 25134701, se sídlem Na Pankráci 1885/17, Praha 4, 140 21, zapsaná v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl B., vložka 4763, která je autorizovanou obalovou společností podle zákona č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech), na základě rozhodnutí Ministerstva životního prostředí č. OODP/9246/1440/3/02 ze dne 28.3.2002, jehož platnost byla prodloužena rozhodnutím Ministerstva životního prostředí č. OODP/5442/05 ze dne 29.3.2005 do 31.12.2012, tímto osvědčuje, že

KOH-I-NOOR Mladá Vožice a.s.

se sídlem
Mladá Vožice 620
391 43 Mladá Vožice
IČ: **60827441**

uzavřela smlouvu o sdruženém plnění se společností EKO-KOM, a.s., je zapojena do Systému sdruženého plnění EKO-KOM pod klientským číslem

F00024190

a plnila tak své povinnosti zajistit zpětný odběr a využití odpadu z obalů způsobem podle § 13 odst. 1 písm. c) zákona o obalech za období 1., 2., 3. a 4. čtvrtletí roku 2011.

Toto osvědčení o plnění povinností podle zákona o obalech se vydává na základě čl. III odst. 1 písm. c) smlouvy o sdruženém plnění a slouží pro účely prokazování plnění povinností podle § 10 a § 12 zákona o obalech příslušným orgánům státní správy.

V Praze dne 21.3.2012


Ing. Zbyněk Kozel
generální ředitel EKO-KOM, a.s.