

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Podniková kultura**

**Bc. Zuzana Michálková**

© 2014 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení  
Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Michálková Zuzana

Provoz a ekonomika

Název práce

**Podniková kultura**

Anglický název

**Corporate Culture**

### Cíle práce

Cílem práce je v teoretické rovině vymezit problematiku podnikové kultury. Cílem praktické části práce je charakterizovat a zhodnotit podnikovou kulturu a navrhnout případné změny v dané oblasti.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části – teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

### Harmonogram zpracování

1. Formulace cíle a nástin metodiky práce: 11/2012 – 2/2013
2. Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2012 – 8/2013
3. Charakteristika zvoleného subjektu: 9/2013
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu: 9/2013 – 12/2013
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů: 12/2013 – 2/2014
6. Formální dokončení práce a její odevzdání na katedru: 3/2014

**Rozsah textové části**

60 - 80 stran

**Klíčová slova**

podniková identita, podniková kultura, typologie podnikové kultury, diagnostika podnikové kultury

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M. - Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. vydání, Management Press s.r.o., 2007, 798 s. ISBN 978-80-726-169-0

BĚLOHLÁVEK, František a kol. Management. 1. vydání, Computer Press a. s., 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X

BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. 2003. 287 s. ISBN 80-7226-763

HOFSTEDE, G. - Kultura a organizace: Software lidské mysli. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova Praha, Filosofická fakulta, 1999, ISBN 80-85899-72-8.

LUKÁŠOVÁ, R. - NOVÝ, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

PŘÍBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi, 1. vyd., Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-245-0761-7

ŠÍGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-046-7.

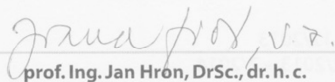
VEBER, Jaromír a kol. Management. 1. Vyd., Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

**Vedoucí práce**

Kuralová Kateřina, Ing.

**Termín odevzdání**

březen 2014

  
**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.**

Vedoucí katedry

  
**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.**

Děkan fakulty

V Praze dne 29.10.2013

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne 25. 11. 2014

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za odborné vedení práce, čas věnovaný konzultacím a za pomoc, kterou mi poskytla v průběhu zpracovávání diplomové práce.

# Podniková kultura

---

## Corporate culture

### Souhrn

Předkládaná diplomová práce pojednává o podnikové kultuře. V teoretické části jsou představeny klíčové pojmy související s podnikovou kulturou. Dále obsahuje několik definic podnikové kultury od různých autorů, jednotlivé prvky podnikové kultury, typologie, její význam v podniku a proces změny kultury. Praktická část je zaměřena na charakteristiku a zhodnocení podnikové kultury ve společnosti Hörmann Česká republika s.r.o. Jako hlavní metodické kroky jsou použity: pozorování, rozhovor s jednatelem společnosti a dotazníkové šetření. Na základě zjištěných výsledků jsou popsány jednotlivé prvky podnikové kultury a v návaznosti na to je určen typ kultury podle vybraných typologií. Výzkum je završen shrnutím výsledků a představením návrhů na zlepšení podnikové kultury.

**Klíčová slova:** kultura, podniková kultura, podniková identita, typologie podnikové kultury, diagnostika podnikové kultury, prvky podnikové kultury, výkonnost podniku, změna podnikové kultury

### Summary

The thesis deals with the corporate culture. In the teoretical part are presented important concepts related to a corporate culture. Next the thesis contains several definitions of the corporate culture by various autors, individual elements of corporate culture, typology, its importance in the company and process of culture change. The analytical part is aimed on the characterization and evaluation of a corporate culture in the company Hörmann Česká republika s.r.o. The main methodological steps are: observation, interview with the managing director and questionnaire survey. Based on the results are described individual elements of the corporate culture and then is determined the type of the culture according to selected typologies. The research ends with the summary of results and presentation of proposals for improvement the corporate culture.

**Keywords:** culture, corporate culture, corporate identity, typology of corporate culture, diagnosis of corporate culture, elements of corporate culture, efficiency of company, change of corporate culture

## OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika .....</b>	<b>6</b>
2.1	Cíl práce .....	6
2.2	Metodika práce.....	6
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>11</b>
3.1	Vymezení pojmu kultura.....	11
3.2	Corporate identity.....	12
3.2.1	Prvky corporate identity.....	13
3.3	Podniková kultura .....	17
3.3.1	Prvky podnikové kultury.....	21
3.3.2	Jiná pojetí prvků podnikové kultury .....	22
3.3.3	Struktura podnikové kultury .....	24
3.4	Typologie podnikové kultury.....	28
3.4.1	Typologie dle R. Harrisona.....	28
3.4.2	Typologie Ch. Handyho.....	28
3.4.3	Typologie podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho .....	31
3.4.4	Typologie podle výrazných determinantů.....	33
3.4.5	Typologie podle F. Trompenaarse .....	35
3.5	Vliv podnikové kultury na výkonnost podniku.....	36
3.5.1	Vliv síly kultury na výkonnost podniku.....	37
3.5.2	Vliv obsahu kultury na výkonnost podniku .....	38
3.5.3	Vliv střetu kultur na výkonnost podniku.....	39
3.6	Změna podnikové kultury .....	41

3.6.1	Modely kulturní změny .....	43
3.6.2	Činitelé změny .....	45
3.6.3	Předpoklady úspěšné změny .....	46
<b>4</b>	<b>Charakteristika zvoleného subjektu.....</b>	<b>48</b>
4.1	Představení společnosti Hörmann Česká republika s.r.o. ....	48
4.2	Vznik a historie podniku .....	48
4.2.1	Struktura podniku.....	50
4.2.2	Hospodaření podniku .....	50
<b>5</b>	<b>Vlastní zpracování.....</b>	<b>54</b>
5.1	Prvky podnikové kultury společnosti Hörmann ČR s.r.o. ....	54
5.1.1	Základní předpoklady, hodnoty, postoje.....	54
5.1.2	Normy chování, jazyk .....	55
5.1.3	Rituály .....	56
5.1.4	Ostatní artefakty .....	56
5.2	Interpretace rozhoru .....	58
5.3	Výsledky dotazníkového šetření .....	60
5.3.1	Základní předpoklady, hodnoty a postoje .....	61
5.3.2	Normy chování, jazyk .....	65
5.3.3	Rituály .....	68
5.3.4	Ostatní artefakty .....	70
5.3.5	Typ podnikové kultury .....	73
5.3.6	Identifikační údaje respondentů .....	75
5.4	Určení typu podnikové kultury pro společnost Hörmann .....	77
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>79</b>



<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>81</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků a grafů.....</b>	<b>87</b>
8.1	Seznam obrázků .....	87
8.2	Seznam grafů.....	87
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>90</b>

# 1 Úvod

Dnešní hektická doba 21. století vnáší do všech složek života člověka nové trendy, neustálé inovace a takřka nezastavitelný technický pokrok. Nejinak je tomu i ve sféře podnikové, kde se mimo nových trendů, směrů a metod, také stále častěji skloňuje termín podniková kultura, která mezi manažery nabývá stále většího významu. Pojem podniková kultura vychází z obecného pojmu „kultura“, avšak jeho působení je zúženo pouze na určitý podnik. Přisouzení kultury organizaci se poprvé objevilo v anglosaské literatuře v šedesátých letech a s dalším desetiletím bylo využíváno stále častěji. Podniková kultura se šířila dál do světa a začali se jí zabývat známí autoři jako např. Schein, Hofstede, Handy apod.

Konkrétní vymezení pojmu podniková kultura zůstává různorodé, avšak jádro všech definic představují hodnoty, normy a způsoby myšlení, které jsou charakteristické pro podnik a stejně tak jsou akceptovány pracovníky podniku. Kultura podniku vytváří pravidla pro veškerý vnitropodnikový život. Pomáhá usměrňovat veškeré činnosti podniku, vytvářet vhodné pracovní prostředí a pracovní podmínky pro zaměstnance. V osmdesátých letech byla přijata myšlenka vlivu kultury na výkonnost podniku. Úspěšné podniky si začaly uvědomovat, že vhodná kultura podniku se může stát efektivním nástrojem, pomocí kterého lze ovlivnit chování pracovníků a jejich výkonnost mnohem lépe, než pracovní řády. Také výrazně přispívá ke ztotožnění se zaměstnanců s dlouhodobými cíli a hodnotami podniku. Silná kultura může být spatřena i očima zákazníků a proto je proto je považována za nástroj sloužící ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Utváření podnikové kultury, stejně tak jako její změnu, nelze považovat za snadný a rychlý proces. Naopak vyžaduje značnou dávku trpělivosti a správnou implementaci. Podnik se musí neustále přizpůsobovat měnícím se tržním podmínkám a těm je potřeba přizpůsobit i kulturu podniku. V dnešní době je pojem podniková kultura běžný, vrcholový management každého podniku si musí být vědom jejího významu a jistě by měla být zahrnuta do strategie podniku.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je charakterizovat a zhodnotit podnikovou kulturu ve vybrané společnosti, určit typ podnikové kultury a navrhnout případné zlepšující změny ve zkoumané oblasti.

Dílčími cíli jsou:

- zpracovat teoretická východiska k dané problematice, především charakterizovat pojem podniková kultura z mnoha pohledů od různých autorů, popsat prvky podnikové kultury, představit několik nejznámějších typologií, vymezit míru vlivu kultury na výkonnost podniku a nastínit i problematiku procesu změny kultury;
- charakterizovat podnik, jeho historii, strukturu a stručně představit hospodaření podniku;
- interpretovat výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu podnikové kultury.

### **2.2 Metodika práce**

#### **1. etapa – volba tématu**

Prvním krokem ke zpracování diplomové práce byla volba vhodného tématu. V závislosti na tématu byl zvolen podnik, ve kterém lze zkoumat danou problematiku a provést praktický výzkum na základě znalostí získaných studiem odborné literatury a prostřednictvím diplomové praxe v této společnosti.

#### **2. etapa – volba cílů práce**

Dalším krokem byla volba hlavního cíle práce, který se stal stěžejním bodem pro výzkumnou část. V závislosti na hlavním cíli bylo zvoleno i několik dílčích cílů, na

základě kterých byla zpracována teoretická východiska a následně i vlastní výzkum, a mohlo tak být dosaženo komplexních výsledků v závislosti na zkoumané oblasti. Všechny tyto cíle určovaly směr celé práce a staly se tak nezbytným impulsem ke zpracování konkrétních výsledků výzkumu a celkovému hodnocení.

### **3. etapa – teoretická východiska**

Teoretická východiska byla zpracována prostřednictvím metod analýzy sekundárních zdrojů a studia dokumentů. Základem bylo definování obecného pojmu kultura, ze kterého je podniková kultura odvozena. Poté následovalo představení podnikové identity, která je úzce spojena s podnikovou image, a několika pohledů na charakteristiku pojmu podniková kultura od různých autorů. Důležitým krokem této části bylo popsat kulturní prvky, strukturu podnikové kultury a vybrané typologie. V práci byla zmíněna i možnost vlivu podnikové kultury na výkonnost podniku. Podrobněji byl přiblížen vliv síly kultury, obsahu kultury a střetu kultur na výkonnost podniku. Poslední kapitola teoretické části byla věnována změně podnikové kultury. Zde byly charakterizovány nejčastější okolnosti vedoucí ke změně, situace, které změnu vyžadují, a vybrané modely kulturní změny. Komplexní pohled na proces změny byl doplněn činiteli, prostřednictvím kterých lze změny docílit, a předpoklady úspěšné změny.

### **4. etapa – charakteristika podniku**

Před interpretací výsledků vlastního výzkumu byla představena společnost, ve které byla podniková kultura analyzována. V této kapitole je popsán vznik vybrané společnosti, historie, předmět činnosti, organizační a řídicí struktura, produktové portfolio a stručné hodnocení hospodářského vývoje podniku. Podklady pro zpracování této části práce byly získány především studiem vnitropodnikových dokumentů a informace z něj získané byly rozšířeny konzultacemi se zaměstnanci a jednatelem společnosti. Pro komplexní seznámení se s podnikem byla využita diplomová praxe, díky níž bylo autorce diplomové práce umožněno začlenit se do sociálního prostředí pracoviště a poznat podnik z pohledu zaměstnance. Údaje o

hospodaření podniku byly zpracovány na základě informací a dat z auditorských zpráv.

## **5. etapa – kvalitativní výzkum**

Autoři Nový a Surynek (2006) ve své publikaci uvádějí, že kvalitativní výzkum má být zaměřen na pochopení smyslu jednajících subjektů v sociálním prostředí, čímž více odhaluje reálné souvislosti mezi jevy. Na základě této definice byly zvoleny pro charakterizování a zhodnocení podnikové kultury metody: **pozorování a rozhovor**.

Na základě rozdělení typů **pozorování** podle Kozla (2006) bylo zvoleno pozorování přirozené, nestrukturované, osobní, přímé a skryté. Pozorováním byly sledovány především každodenní činnosti podniku, řízení podniku, pracovní prostředí a vzájemné vztahy lidí na pracovišti. Forma byla nestandardizovaná, byl určen pouze cíl pozorování. Výsledky pozorování byly zhodnoceny slovním popisem napozorovaných jevů. Prostřednictvím těchto výsledků bylo posléze možné popsat jednotlivé prvky podnikové kultury zvoleného podniku. Proces pozorování byl časově omezen na období od června 2013 do září 2014.

Příprava **rozhovoru** byla rozložena do jednotlivých kroků podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011). Samotný rozhovor byl uskutečněn 13. 10. 2014 s jednatelem vybraného podniku. Rozhovor byl zahájen vysvětlením cíle výzkumu a zdůvodněním samotné realizace rozhovoru. Na závěr byla jednatelem nabídnuta pozdější prezentace výsledků výzkumu. Podle míry závaznosti pokynů byl zvolen typ polostrukturovaného osobního rozhovoru. Průběh rozhovoru byl zaznamenán na diktafon k pozdějšímu zpracování odpovědí. Jednatel odpovídal na předem připravené otázky, které byly doplněny volným rozhovorem. Jednotlivé otázky byly rozčleněny do skupin podle prvků podnikové kultury. Mimo jiné byly použity otázky, prostřednictvím kterých prováděl Hofstede (2007) výzkum podnikové kultury ve svém projektu IRIC. Na konci rozhovoru zazněly doplňující otázky mimo rámec prvků podnikové kultury. Seznam otázek k rozhovoru lze najít v příloze č. 3.

## 6. etapa – kvantitativní výzkum

Podle definice autorů Nového a Suryňka (2006) jsou prostřednictvím kvantitativního výzkumu zkoumány jevy relativně jednoduché a do určité míry poznané, které mají jednoznačný význam a je možné je získat prostřednictvím nástrojů využívaných k zajištění hromadných dat. Na základě této definice byla jako nejvhodnější metoda ke zkoumání podnikové kultury zvolena metoda **dotazníkového šetření**. Dotazník byl sestaven podle dílčích kroků autorů Kozla, Mynářové a Svobodové (2011). Zvolen byl typ elektronického dotazování. Maximální pozornost byla věnována volbě otázek, které byly uspořádány do skupin podle prvků podnikové kultury. Z typologie otázek podle Kellera (2007) byly zvoleny tyto typy otázek:

- uzavřené otázky:
  - dichotomické: otázky, které měly dvě možné odpovědi,
  - multiple choice: otázky, které měly tři a více odpovědí,
  - Likertova škála: výrok, ke kterému respondent projevoval míru souhlasu či nesouhlasu.
- otevřené otázky:
  - zcela nestrukturované: respondent mohl odpovědět mnoha způsoby.

Kromě otázek a výroků zaměřených na prvky podnikové kultury obsahoval dotazník i otázky zaměřené na typologii podnikové kultury. Do této části dotazníku byly vybrány tři typologie a na základě stručných charakteristik jednotlivých typů respondenti zvolili typ kultury podniku. Dotazník byl zakončen identifikačními údaji respondentů. Po zkušební pilotáži byl dotazník odeslán pomocí internetového formuláře všem zaměstnancům vybraného podniku. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno ve dnech 6.-12. 10. 2014 a bylo naprosto anonymní. Zveřejněny byly pouze celkové výsledky šetření. Dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 4.

### **7. etapa – syntéza výsledků**

Na základě výsledků kvalitativního i kvantitativního výzkumu byl zvolen typ podnikové kultury ve vybraném podniku. Podle jednotlivých typologií od různých autorů, které byly představeny v teoretické části práce, byly zvoleny konkrétní typy podnikové kultury, které odpovídaly jejich definicím.

### **8. etapa - syntéza**

V poslední části práce bylo vytyčeno několik slabých prvků podnikové kultury analyzovaného podniku a následně byly navrženy možné kroky k jejímu posílení.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Vymezení pojmu kultura

Pojem kultura lze obecně charakterizovat jako „souhrn životních forem, hodnotových představ a životních podmínek lidí žijících v určité době na nějakém území (Jandourek, 2012, str. 136). Byl znám již v době antického starověku. Samotné slovo kultura má původ v latině, ve tvaru „cultivare“, a vyjadřovalo obdělávání či „vzdělávání“ země. V rozšířeném významu se tím rozumělo obdělávání a „vzdělávání“ čehokoliv. Znamenalo to především vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření vyššího, lepšího stavu těchto věcí nebo lidí (Nový, Surynek, 2006). Jiná definice označuje kulturu za „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Velký sociologický slovník, 1996, str. 547). Adlerová uvádí, že kultura je něco, co je sdíleno všemi nebo alespoň většinou členů sociální skupiny. Je to něco, co starší členové skupiny mohou předat jejím mladším členům. Je to něco, co utváří chování nebo strukturu vnímání světa jedinci (Adler, 2008). Definováním pojmu kultura se zabývalo mnoho badatelů, avšak k jednotné a obecně akceptovatelné definici nedospěli. V důsledku toho docházelo ke zdůrazňování různých aspektů a úhlů pohledu, a proto rozdíly v definicích souvisí jak s přístupem jednotlivých autorů, tak i s vědní disciplínou, na kterou byl autor zaměřen (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Antropologický přístup k definování kultury je převážně deskriptivní a je založen na pozorování. Jedná se o popis chování určitých skupin a interpretace jeho významů. Kultura je jimi chápána jako „soubor zahrnující znalosti, víru, právo, umění, morálku, zvyky, schopnosti a návyky získané člověkem jako členem společnosti“ (Adler, 2008, str. 18).

Z úhlu pohledu sociologie jsou předmětem studia explicitní kulturní vzory, postavené na systému hodnot, názorů a norem (Lukášová, Nový a kol., 2004).



„Kultura je považována za třídu metabiologických prostředků a mechanismů specificky lidské adaptace k vnějšímu prostředí. Existuje v podobě výtvorů lidské práce (artefaktů), sociokulturních regulativů (norem, kulturních vzorů a hodnot), idejí (kognitivních systémů) a institucí organizujících lidské chování“ (Velký sociologický slovník, 1996, str. 548).

Z hlediska psychologie není kultura sama o sobě pozorovatelná. David Matsumoto ve své publikaci uvádí, že co je pro člověka konkrétní a pozorovatelné, nelze považovat za kulturu, ale za rozdílnosti v lidském chování, čímž je myšleno rozdílnosti v činnostech, rituálech, tradicích apod. Zabýval se také rozdílem mezi společnostmi a kulturou. Společnost označuje jako systém vzájemných vztahů mezi lidmi. Zatímco kultura se vztahuje k významu a informacím, které jsou spojovány se sociálními sítěmi (Matsumoto, Juang, 2011).

Kultura je tedy pojmem využívaným v mnoha oborech, v jehož vymezení autoři nedospěli k jedné shodné definici. Obecně lze ale konstatovat, že kultura je abstraktním konceptem, který si lidé zavedli, aby mohli pochopit a popsat podrobnosti jednotlivých členů v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami. Obsah kultury zahrnuje normy, hodnoty, názory, postoje a kulturní vzory, které determinují způsoby myšlení, chování a cítění a produkty materiální či nemateriální povahy. Tento obsah je pak předáván prostřednictvím učení z generace na generaci. Každý jedinec je jak tvůrcem, tak i produktem kultury (Lukášová, Nový a kol., 2004).

### **3.2 Corporate identity**

Corporate identity neboli firemní identita je definována jako vizuální prohlášení podniku do světa, kdo a co společnost je, jak společnost vnímá sama sebe, a proto má hodně co do činění s tím, jak svět vnímá společnost (Selame, 1975). Holá (2006) charakterizuje firemní identitu jako hmatatelný, konkrétní způsob chování a komunikace firmy. Jedná se o hmatatelná prohlášení a prezentace prostřednictvím produktů, značky i komunikace s vnější a vnitřní veřejností.

Samozřejmě pro tento pojem existuje řada definic, ale ne vždy jsou v praxi přesně používány. Zkráceně představuje to, jak se podnik prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. Zahrnuje historii podniku, filozofii, vizi, etické hodnoty a také lidi patřící k podniku. Nejedná se pouze o vzhled či vizuální styl. Firemní identitu lze chápat i jako nástroj firemní strategie (Vysekalová 2009).

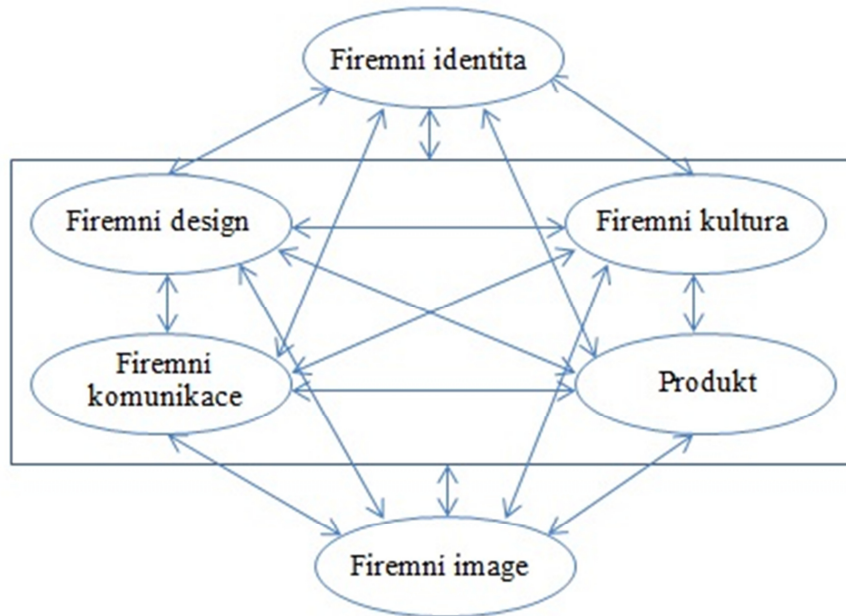
Jiná definice popisuje identitu firmy jako komplexní souhrn nejvýraznějších prvků organizace. Je využívána ke strategickým účelům a zahrnuje všechny funkce a aspekty organizace za celou dobu jejího působení. Cílem managementu podniku je zajištění příznivé firemní image mezi klíčovými interními i externími partnery. Budování kvalitní firemní identity může vést v dlouhodobém časovém horizontu k získání dobré reputace podniku, která je vstupní bránou k navázání vztahů s významnými obchodními partnery (Melewar, 2008).

V praxi se rozlišují dvě koncepce firemní identity. První je odvozena od procesu formování strategie firmy a druhá od podnikové kultury (Vysekalová 2009).

### **3.2.1 Prvky corporate identity**

S firemní identitou je také úzce spojena firemní image. Systém vztahů mezi těmito dvěma pojmy je znázorněn v dynamickém modelu na základě vazeb mezi jednotlivými prvky, který představuje Obrázek č. 1. Základními prvky systému jsou design, komunikace, kultura a produkt či služba. Vazby mezi nimi ukazují jejich vzájemnou ovlivnitelnost a provázanost uvnitř systému. Dále existují vazby mezi prvky a firemní identitou a také mezi prvky a firemní image. V působení systému firemní identity dochází často ke změnám, proto je nezbytná průběžná analýza (Vysekalová, 2009).

Obrázek č. 1 - Systém firemní identity



(Zdroj: Vysekalová, 2009)

Pojetí prvků firemní identity může být odlišné. Někteří autoři zmiňují jen tři prvky – firemní design, kulturu a komunikaci, jiní se zabývají zvláště firemním prostředím či firemním chováním (Vysekalová, 2009).

### **Firemní design – Corporate design**

Firemní design lze také vyjádřit jako „jednotný vizuální styl“. „Je to soubor vizuálních konstat, který je využíván v komunikaci uvnitř, ale především vně firmy“ (Vysekalová, 2009, str. 40). Jurášková a Hornák (2012) definují firemní design jako jednotný vizuální styl firmy či organizace, který vyjadřuje firemní identitu a je nositelem firemní image. Zahrnuje logotyp, grafické zpracování značky (zvolené písmo, barva) a jeho aplikaci na firemních materiálech (prezentační materiály podniku, budovy, oblečení personálu, vozový park apod.). Firemní design vychází z podnikové filozofie, z psychologického působení barev a z kreativního zpracování logotypu, které by mělo působit v dlouhodobém časovém horizontu. Díky tomu

může být prostřednictvím firemního designu vybudována konzistentní firemní image (Jurášková, 2012).

### **Firemní komunikace – Corporate communication**

„Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy“ (Holá, 2006, str. 8). Nejde jen o pouhé předávání informací. Firemní komunikace zahrnuje také utváření a vyjasňování postojů a názorů, chování pracovníků i managementu. Jedná se o slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, které probíhají ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, navzájem mezi manažery, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy ať už v oficiálních či neoficiálních vztazích. Obecně jsou za předmět komunikace považovány informace, avšak v podniku lidé pracují s daty, informacemi a znalostmi (Holá, 2006).

Jak uvádí Vysekalová (2009) ve své publikaci, analýzou firemní komunikace zjišťujeme míru souladu firemní komunikace s krátkodobou taktikou i dlouhodobou strategií podniku. Slouží k poznání názorů a postojů vnitřních i vnějších cílových skupin o podniku a o jeho produktech. Pokud podnik plánuje jakékoliv změny, lze analýzou firemní komunikace zjistit připravenost zaměstnanců na tyto změny. Dále umožňuje charakteristiku motivačních a stimulačních faktorů, loajality zaměstnanců či případné bariéry. Také je důležitá v případě změn a vývoji v komunikaci vůči zaměstnancům a vůči vnějším partnerům. Má svou úlohu i při analýze účinnosti dopadu komunikovaných sdělení prostřednictvím využitých prostředků na cílové skupiny.

### **Firemní kultura – Corporate culture**

Dalším z pilířů corporate identity je corporate culture. Velký slovník marketingových komunikací definuje tento pojem jako „systém hodnot, způsobů chování a jednání, uznávaných norem, které spolu s produktem, corporate communications a corporate

designem vytvářejí firemní obraz, firemní image (Jurášková, 2012, str. 45).“ Představuje souhrn materiálních i nemateriálních hodnot, které podnik uznává a řídí se jimi (Jurášková, 2012). Corporate culture bude blíže specifikována v samostatné kapitole.

### **Produkt**

Produkt je velmi důležitým prvkem přispívajícím k formování firemní identity. V nejširším marketingovém smyslu je produkt vším, co vede k uspokojování potřeb vztahových či cílových skupin. Nemusí jít jen o průmyslový, zemědělský nebo obchodní podnik, případně o podnik nabízející služby. Produkty jsou chápány jako podstata existence podniku, bez které by ostatní prvky pozbyly účinnosti (Vysekalová, 2009). Je nemožné, aby corporate identity spočívala pouze v korporátním designu, na komunikaci a kultuře. Produkt tvoří homogenní celek společně s corporate communication, corporate design a corporate culture. Vazba mezi produktem podniku a jeho corporate identity je velmi úzká. Produkt rozšiřuje působení na image podniku a dodává mu dostatečnou dimenzi soudružnosti (Svoboda, 2009).

Podle Vysekalové (2009) jsou pro budování a ovlivňování corporate identity důležité i emocionální vlastnosti produktu, jako je celkový prožitek z toho, že produkt můžeme používat a vlastnit; osobní identifikace s produktem, neboli personifikace; uspokojení individuálního vkusu prostřednictvím estetických vlastností produktu; vliv produktu na sebeuspokojení a prestiž; produkt jako symbol, který umožňuje sebevyjádření, stylizaci člověka. Produkt slouží spotřebiteli k uspokojování jeho potřeb a na základě informací o daném produktu vznikne u spotřebitele úsudek, zda jeho potřeby daný produkt splňuje či nikoliv. Rozhodovací proces dále ovlivňují ostatní složky corporate identity. „Moderní teoretické a praktické přístupy jednoznačně ústí v myšlenku, že spojovací, integrující hybnou pákou naznačeného procesu je výrobní či produktový management (Vysekalová, 2009, str. 75)“. Bez tvorby produktu nelze uspokojit potřeby zákazníka. Příčinnou řadu střetů, které

mohou vzniknout v procesu tvorby produktu, může být jak nedostatek komunikace a rozdíly v předpokladech jednotlivých účastníků, tak i nevyužití týmové práce, chybějící podpora managementu či nedostatky v řízení na základě cílů apod. Integrované řízení podniku může vytvořit nový pohled na produkt. Pro podnikovou identitu je významný i management produktu, který představuje aktivity, jež vymezují určitou politiku produktu. Všeobecné povědomí o ekonomické, obchodní a technické úrovni, o spolehlivosti a jiných atributech podniku dává každému z jejich produktů určitou image.

### **3.3 Podniková kultura**

Kulturní aspekty organizací jsou v české odborné literatuře označovány třemi pojmy, a to jako podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura. Jejich obsah je totožný. V zahraniční literatuře se nejčastěji vyskytuje pod pojmem corporate culture či organizational culture (Lukášová, 2004).

První zmínky o kultuře organizací byly zaznamenány v šedesátých letech i dříve, ovšem ve větší míře je pojem kultura používán až od sedmdesátých let. Populárním předmětem se stal až v letech osmdesátých (Lukášová, 2004). Do té doby byl pojem kultura spojován hlavně s národností. Přisouzení kultury organizaci se poprvé objevilo v anglosaské literatuře šedesátých let, kdy toto slovní spojení vyjadřovalo „klíma“ podniku. S organizační kulturou souvisel i její ekvivalent „kultura korporace“, který se objevil posléze a dal slávu stejnojmenné knize od Terrence Deala a Allana Kennedyho vydané v roce 1982 v USA (Hofstede, 2007). Podnětem zaměření se na podnikovou kulturu byly především publikace prací řady autorů, které se zabývaly hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení organizací. Tyto práce upozorňovaly na behaviorální stránku managementu a na význam a vliv „měkkých“ faktorů při řízení podniku (Lukášová, 2004).

Převážná většina definic se shoduje na chápání podnikové kultury jako soubor hodnot, norem a způsobů myšlení, který je charakteristický pro pracovníky podniku a je jimi všeobecně akceptován, zvládán a používán (Zuzák, 2009).

Konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu však zůstává různorodé. Autoři české odborné literatury charakterizují podnikovou kulturu například jako:

„systém materiálních a duchovních hodnot a jevů ve vzájemné interakci, vlastní dané firmě, odrážející její individualitu. Projevuje se v chování, vzájemné spolupráci, chápání sebe a okolního prostředí“ (Srpková, 2010, str. 141).

„určitý charakter firmy, celková atmosféra, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků“ (Vysekalová, 2009, str. 67).

„označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004, str. 9).

„způsob, jak se firma chová a jak věci dělá. Je to soubor norem, které ovlivňují chování všech zaměstnanců“ (Holá, 2006, str. 10).

„„svorník“ spojující a zastřešující veškeré vztahové a informační, ale také mocenské vazby mezi lidmi ve firmě a v tomto smyslu je také nástrojem řízení a rozvoje ostatních firemních subsystémů. Firemní kultura bývá někdy definována také pomocí metafor jako „duch firmy“, „sociální tmel organizace“ či poněkud méně poeticky jako vztahová dimenze strategických dokumentů“ (Tureckiová, 2004, str. 131).

Zahraniční autoři definují podnikovou kulturu jako:

„obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Furnham, 1993, str. 238).

„vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, str. 12).

„základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, str. 27).

„sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, 1985, str. 5).

„specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon, 1991, str. 397).

„vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995, str. 8).

„programovaný způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995, str. 19).

Různí autoři přistupují k definování podnikové kultury různým způsobem. Její jednotné vymezení dosud neexistuje a v podstatě ani existovat nemůže.

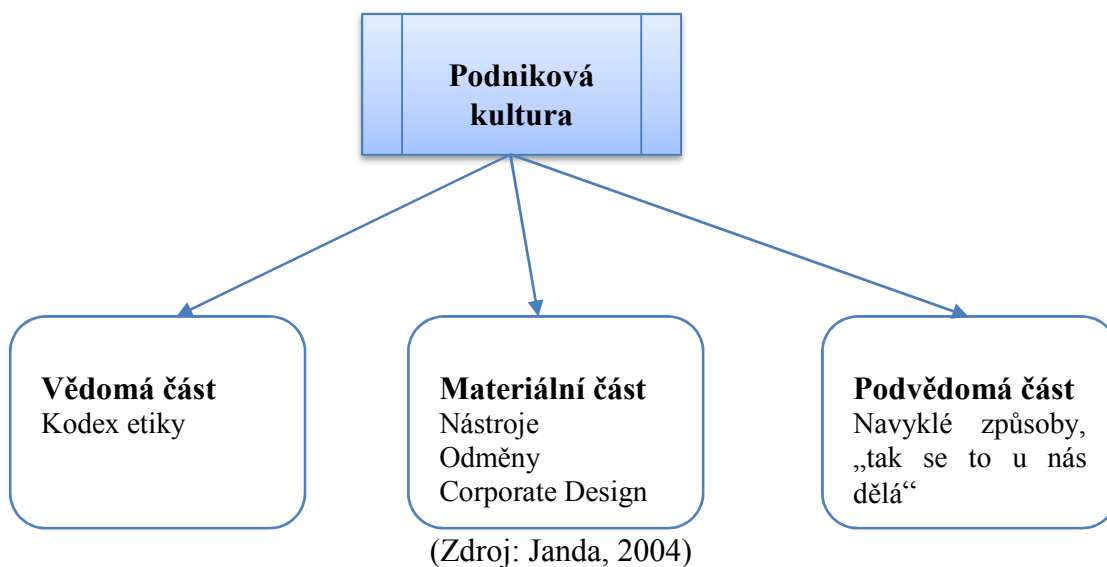
Podle Tureckiové (2004) tento pojem souvisí s kulturologickým pojetím podniku a propojuje výsledky studia společenských věd reflektované již dříve v behaviorálních a systémových přístupech k řízení organizace. Takto rozpracovaný koncept podnikové kultury umožnil vzájemně propojit témata souvisejících s řízením a rozvojem lidí v podniku. Vznikla tak možnost vytvořit rámec pro komplexnější



vnímání a posuzování organizací jako systémů, ve kterých se vedle sebe uplatňují a vzájemně ovlivňují faktory ekonomické, technické a technologické s věcnými faktory, sociálně-psychologickými a kulturními. Snaha o lepší řízení podnikové kultury, její popis a analýzu souvisí mimo jiné se změnami na výrobních trzích, konkrétně s přechodem od trhu výrobce k trhu zákazníka. Na rozšíření konceptu mají vliv také změny v požadavcích na způsoby vedení a motivování nových pracovníků.

Holá (2006) popisuje mnoho úrovní podnikové kultury. Z úrovně podnikové kultury vystupuje úroveň podnikové komunikace. Kulturu tvoří snadno rozeznatelné fyzické znaky např. styl oblékání pracovníků, logo a firemní vizualizace. Více a zejména je však tvořena nastavenými hodnotami a jejich sdílením všemi pracovníky, chováním vlastníků podniku, managementu a také všech zaměstnanců v rámci těchto hodnot. Janda (2004) zdůrazňuje, že nemalý vliv na kulturu podniku má vedení podniku, které ji ovlivňuje především svou firemní strategií. To se pak odráží v chování zaměstnanců vůči zákazníkům. Jak se podnik chová ke svým zaměstnancům, tak lze očekávat, že se zaměstnanci budou chovat ke svým zákazníkům. Je považována za silný a dlouhotrvající nástroj, který je však těžkopádný a těžko ovladatelný.

Obrázek č. 2 - Složky podnikové kultury



Janda (2004) definuje tři složky, které jsou obsahem podnikové kultury – vědomou část, materiální část a podvědomou část, jak je možné vidět na obrázku č. 2. Za nejlepší způsob, jak lze zvyšovat podnikovou kulturu, je považováno zvyšování produktivity. Není nutné se zaměřovat na podnikovou kulturu, ale více zájmu soustředit na její principy. Kultura se pak vytvoří samovolně.

### 3.3.1 Prvky podnikové kultury

Podnikovou kulturu lze srozumitelně charakterizovat pomocí kulturních prvků, které jsou jejími nejjednoduššími strukturálními a funkčními jednotkami a které tvoří základní stavební komponenty kulturního systému společnosti. Výčet prvků není mezi autory naprosto totožný, avšak z uvedených definic podnikové kultury lze říci, že základními prvky jsou: předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty (Lukášová, 2004).

**Základní předpoklady**, nebo lze říci i přesvědčení, jsou chápány jako zafixované představy o chodu a fungování reality. Tyto představy jsou lidmi považovány za naprosto samozřejmé, nezpochybnitelné a pravdivé. Jelikož vznikají u člověka nevědomě a spontánně, je problematické je identifikovat (Lukášová, 2004).

**Hodnoty** pomáhají člověku rozlišit, co je dobré či špatné, co je důležité a žádoucí. Jsou přisuzovány k tomu, co je považováno za nejlepší pro podnik a k čemu je přikládán význam (Armstrong, 2007). Jsou méně zjevné, avšak hlouběji zakořeněné. Tvoří v podstatě jádro podnikové kultury. Ve firemní praxi se proto pojem „sdílené hodnoty“ vyskytuje i jako synonymum kultury organizace (Tureckiová, 2004). Příkladem podnikové hodnoty může být např. spokojenost zákazníků, vývoj nových produktů, zvyšování konkurenceschopnosti, „být nejlepší“ atd. Klíčové podnikové hodnoty bývají zakotveny v etickém kodexu nebo jsou vyjádřeny v poslání společnosti. Mohou prostupovat na veřejnost za účelem vytváření image podniku (Lukášová, 2004). Nejtypičtějším oblastmi, v nichž mohou být hodnoty implicitně či explicitně vyjádřeny jsou podle Armstronga (2007): výkon, konkurenceschopnost, kvalita, inovace, schopnost a způsobilost, týmová práce, péče o lidi a ohledy na ně,

služba zákazníkovi atd. Hodnoty jsou realizovány prostřednictvím norem a artefaktů. Dále mohou být vyjadřovány pomocí jazyka, historek, mýtů a rituálů.

Lukášová (2004) tvrdí, že s hodnotami souvisí také **postoje**, které se poji s pozitivními či negativními pocity týkající se určité věci, osoby nebo problému. Jsou produktem hodnocení. Postoje jsou charakterizovány také jako tendence reagovat stálým a charakteristickým způsobem v určitých situacích, na určité osoby, předměty či myšlenky. V podnikovém kontextu je nejčastěji zmiňován celkový postoj k práci, oddanost, angažovanost a loajalita (Tureckiová, 2004).

**Normy chování**, podle definice Armstronga (2007), poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat, přesněji jsou to nepsaná pravidla chování. V písemné podobě se nikdy nevyjadřují, jelikož v tom případě by se už jednalo o zásady či procedury. Normy jsou předávány ústně nebo prostřednictvím chování. Reakce lidí, která je způsobena porušením norem, tyto normy více posiluje. Lze je také podpořit např. prostřednictvím ceremoniálů, rituálů nebo také systémem odměn a sankcí. Vytvářejí další úroveň podnikové kultury a mohou být sledovány i vnějším prostředím podniku (Tureckiová, 2004).

**Artefakty** jsou viditelné a hmotné stránky organizace, které jsou lidé schopni slyšet, vidět nebo cítit (Armstrong, 2007.) Lukášová (2004) podrobněji popisuje artefakty vnější manifestace kultury, které mohou být materiální či nemateriální povahy. Mezi artefakty materiální povahy bývají řazeny architektura budov, materiální vybavení podniku, vyráběné produkty, výroční zprávy, propagační brožury atd. Za artefakty nemateriální povahy jsou považovány jazyk, historiky, mýty, rituály, zvyky, ceremoniály a firemní hrdinové. Hofstede řadí do skupiny artefaktů také symboly, mezi něž patří i logo společnosti (Lukášová, 2004).

### **3.3.2 Jiná pojetí prvků podnikové kultury**

Pfeifer a Umlaufová (1993) charakterizují kulturu podniku prostřednictvím tří základních prvků, kterými jsou: představy, přístupy a hodnoty.

Představy vytvářejí pro zaměstnance obraz, který mu říká, proč podnik vlastně existuje, jaký je záměr vedení podniku, co se očekává od jeho práce, apod. Jsou založeny na třech pramenech: rozumový – informace, emotivní – dojmy, kombinovaný – zkušenosti. Stejně tak existují tři základní polohy představ: znalosti, přesvědčení a víra.

Přístupy lze vysvětlit jako náchylnost jednat určitým způsobem, přičemž je žádoucí sledovat původ, projevy a podnět přístupů.

Hodnoty jsou chápány jako uznávající, zavazující a chtěné statky či ideje, mající vliv na chování člověka. Jsou rozděleny na dvě kategorie:

- 1) instrumentální hodnoty: slouží k naplnění potřeby satisfakce,
- 2) morální hodnoty: projevují se v pocitu hrdosti či ponížení.

Důležité je si uvědomit, že provázanost mezi konkrétními hodnotami člověka a způsobem, kterým jedná, není vždy přímočará. Pro podnik je klíčové sladění hodnot zaměstnanců a podniku, ale je to také nejobtížnější krok k vybudování strategicky silné kultury.

Philipp Stangohr (2000) se podrobněji zabýval vlivem podnikové kultury na přenos znalostí. Konkrétněji se věnoval klíčovým prvkům podnikové kultury, které usnadňují proces přenosu znalostí v podniku. V tomto smyslu nejvlivnější prvky charakterizoval T. Davenport a L. Prusak. Jedná se o objektivní posouzení, strukturování času a místa setkání, důvěra, ochota platit za zahraniční znalosti, sdílený jazyk a ochota sdílet (Stangohr, 2000).

Na prvky podnikové kultury lze nahlížet z více úhlů pohledu, přičemž všechna hlediska se vzájemně doplňují. Jak uvádí Lukášová (2004), prvky je možné chápat jako:

- základní strukturální a funkční elementy, které pomáhají popsat a vysvětlit daný jev,

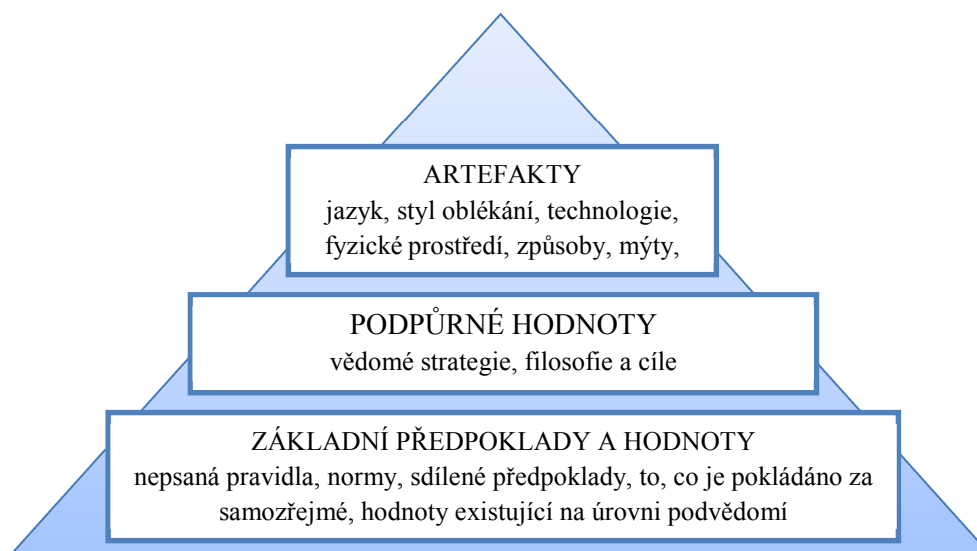
- indikátory obsahu podnikové kultury, které mají využití v pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice obsahu podnikové kultury,
- nástroj utváření a předávání podnikové kultury.

### 3.3.3 Struktura podnikové kultury

#### Scheinův model

Scheinův model podnikové kultury je v současnosti nejznámějším a také nejvyužívanějším modelem, který ovlivnil mnoho osobností, zabývajících se výzkumem podnikové kultury. Schein (1992) rozlišuje tři úrovně podnikové kultury. Rozlišujícím kritériem byla zvolena míra, která vyjadřuje, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a nakolik jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele.

Obrázek č. 3 - Scheinův model podnikové kultury



(Zdroj: Innosupport.net, 2008)

Na obrázku č. 3 je popsána struktura podnikové kultury Scheinova modelu dle publikace od Lukášové (2004):

- 1) Artefakty: Jsou umístěny nejvíce na povrchu a díky tomu jsou snadno ovlivnitelnou a nejviditelnější úrovní pro pozorovatele. Avšak bez znalosti ostatních úrovní podnikové kultury je její interpretace obtížná.
- 2) Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování: Tato úroveň je částečně vědomá, částečně zřetelná pro vnějšího pozorovatele a také jen částečně ovlivnitelná.
- 3) Základní předpoklady: Představují nejhlubší rovinu. Zahrnuje nevědomé a zcela samozřejmé myšlenky a názory.

Základní předpoklady jsou Scheinem (1992) dále členěny na tři základní roviny:

- **předpoklady týkající se vnější adaptace**, kde je důležitá především úloha vůdců,
- **předpoklady týkající se interní integrace**, kde jsou podrobněji popsány předpoklady v oblasti jazyka a chápání obsahu důležitých pojmů, dále předpoklady vztahující se k hranicím skupiny a možnostem členství, předpoklady vztahující k statusu a distribuci moci, k míře blízkosti a přátelství, k odměnám a trestům a v neposlední řadě je to této roviny zahrnuta i ideologie podniku,
- **předpoklady týkající se chápání podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů**, které se dále člení na předpoklady o podstatě reality, prostoru a času a dále na předpoklady pojící se s vlastní podstatou člověka, jeho činnostmi a vztahy.

Výše popsané úrovně kulturních předpokladů a předpoklady v rámci jedné oblasti spolu vzájemně souvisejí a mohou také utvářet vzorce. Prostřednictvím odhalení vzájemných vztahů mezi těmito předpoklady lze lépe pochopit, jak organizace funguje a proč se určité procesy dějí.

### **Struktura podnikové kultury podle Hallové**

W. Hallová (1995) charakterizovala taktéž tři úrovně podnikové kultury, avšak s několika odlišnostmi než u pojetí podle E. Scheina:

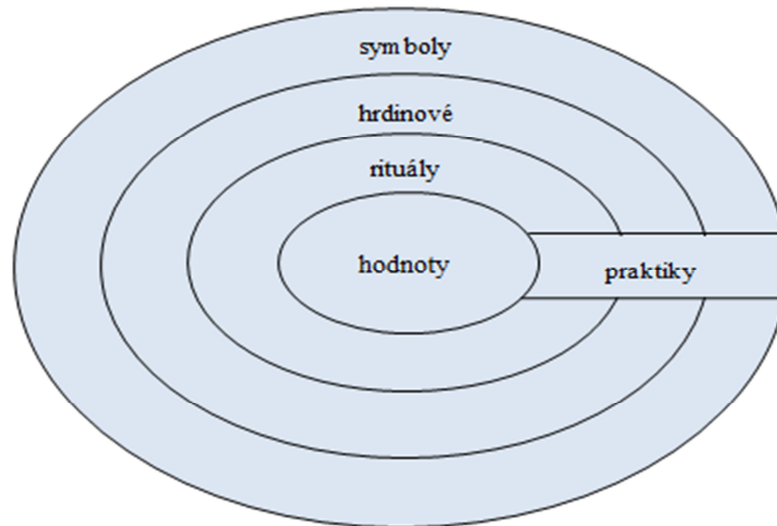
- 1) Úroveň A - artefakty a etiketa
- 2) Úroveň B – chování a jednání
- 3) Úroveň C – základní morální normy, hodnoty a názory

Podle Hallové (1995) je úroveň A nejvíce viditelná a lze ji snadno pozorovat. Konkrétně se jedná o jazyk, způsoby oslovování, typy pozdravů, oblékání, stolování apod. Úroveň B představuje způsoby, jimiž jednotlivci i skupiny plní úkoly a utvářejí podnikové procesy. Tyto způsoby jsou znázorněny konzistentními vzorci, které byly nazvány kulturními styly. Projevy v této rovině je taktéž možné pozorovat, ale k interpretaci je nutné využít příslušný diagnostický nástroj. Úroveň C je charakterizována jako hodnotící jádro podnikové kultury. Vyjadřuje, co je považováno za dobré a špatné, korektní či nekorektní apod. Ze všech tří úrovní je nejméně viditelná, ale na druhou stranu nejvíce odolná vůči změně (Lukášová, 2004).

### **Struktura podnikové kultury podle Hofsteda**

Jak je uvedeno v publikaci od Lukášové (2004), G. Hofstede, stejně jako Kotter a Heskett, rozlišuje v podstatě jen dvě roviny podnikové kultury – sdílené hodnoty a chování. V cibulovém diagramu, který je znázorněn na obrázku č. 4, jsou symboly, hrdinové a rituály přirovnávány k cibulovým slupkám. Jsou tedy chápány jako jednotlivé vrstvy, avšak společně jsou označovány za praktiky. Kritériem řazení vrstev je míra viditelnosti pro vnějšího pozorovatele. Praktiky jsou pak zařazeny mezi tu část kultury, která je více či méně pozorovatelná. Z diagramu je patrné, že za jádro kultury jsou Hofstedem považovány hodnoty.

Obrázek č. 4 - Cibulový diagram



(Zdroj: Hofstede, 1997)

### **Struktura podnikové kultury podle C. Lundberga**

Lundbergovo pojetí podnikové kultury je založeno na čtyřech úrovních (Lukášová, 2004):

- 1) artefakty,
- 2) pravidla, normy chování,
- 3) hodnoty,
- 4) předpoklady.

Artefakty jsou Lundbergem považovány, stejně jako jinými autory, za nejvíce povrchový projev kultury – jazyk, historiky, rituály, atd. Pravidla a normy chování jsou pomyslnou hranicí přijatelného chování v krizových situacích a při jejich následném řešení. Hodnoty představují skutečné cíle, ideály, stejně tak jako nástroje řešení problémů organizace. Nejhlubší úroveň reprezentují předpoklady, které jsou chápány jako nevědomé „podložky“ výše zmíněných tří úrovní.



### 3.4 Typologie podnikové kultury

Kultura podniku je velice individuální záležitostí a je nesnadné ji jakkoliv kategorizovat. Opět zde dochází ke střetům různých pohledů na tuto problematiku (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

Význam v současnosti definovaných typologií je dle Lukášové (2004) následující:

- **teoretický:** typologie popisující typické obsahy podnikové kultury a prohlubující vědecké poznání v konkrétní oblasti,
- **praktický:** umožňující manažerům v praxi porovnávat obsah kultury podniku s typickými situacemi, které v reálné sféře vznikají.

#### 3.4.1 Typologie dle R. Harrisona

Harrisonova typologie pochází z roku 1972 a stala se první publikovanou typologií kultury podniku (Lukášová, 2004). Pojem „kultura“ byl ovšem nahrazen souslovím „ideologie organizace“, ke kterému byly definovány čtyři kategorie (Armstrong, 2007):

- **orientace na moc** – vyznačuje se soutěživostí, kladně reaguje spíše na osobnost než na odbornou stránku věci,
- **orientace na lidi** – konsenzuální, je odmítána kontrola managementem,
- **orientace na úkoly** – upřednostňuje dynamičnost, důraz na schopnost,
- **orientace na roli** – zaměřena na legitimnost, byrokracii a legálnost.

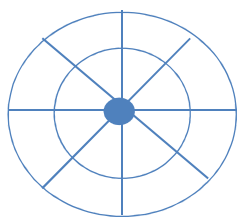
#### 3.4.2 Typologie Ch. Handyho

Handyho typologie vychází z klasifikace R Harrisona. Jím popsané čtyři typy kultury jsou založeny na strukturálních rysech uspořádání (Handy, 2007).

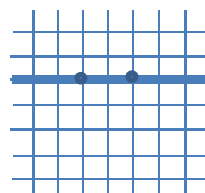
- kultura moci,
- kultura rolí,
- kultura úkolů (výkonů),
- kultura osob.

Obrázek č. 5 – Schématické znázornění podnikových kultur podle Handyho

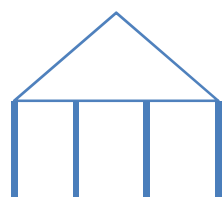
kultura moci



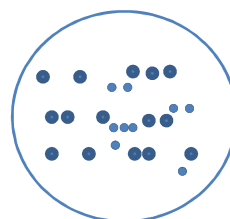
kultura úkolů (výkonů)



kultura rolí



kultura osob



(Zdroj: podle Handy, 2007)

Kultura moci se často vyskytuje v malých organizacích a je založena na centrální moci, důvěře a neformální komunikaci. Potřeba byrokracie je v podstatě vyloučena (Brooks, 2003). Existuje zde jen malé množství pravidel. Soutěživá atmosféra směřuje k politikaření a orientaci na moc (Armstrong, 2007). Dominantní postavení zde zaujímá jedinec či jedinci v centru organizace, kteří mají pravomoc k rozhodování. Strukturu tohoto typu kultury lze znázornit jako pavučinu (viz. obrázek č. 5). Paprsky vedoucí ze středu představují sílu a vliv, následně jsou propojené specializacemi a funkčními vztahy. Kontrolou jsou pověřeni klíčoví jednotlivci nebo je dotyčná osoba předvolána do „centra“. Hodnocení pracovníků je závislé na

výsledcích jejich práce. Jednotlivci vnímají tuto kulturu jako tvrdou a drsnou, ale přes to úspěšnou. Kromě malých a rodinných podniků se často praktikuje v podnicích zabývajících se obchodem a financemi a také u velkých zločineckých organizací (Lukášová, 2004).

V kultuře rolí se naopak práce řídí pravidly, postupy a normami, přičemž popis určité role či pracovní pozice je důležitější než osoba, která tuto roli vykonává. Moc se zde nevyskytuje ve spojení s lidmi, ale s funkcemi (Armstrong, 2007). Jak je možné vidět na obrázku č. 5, trojúhelníkový štít představuje malou skupinu řídicích pracovníků, která koordinuje procesy a činnosti mezi specialisty a funkčními oblastmi. Tyto činnosti jsou rovnoměrně rozloženy mezi pracovníky s ohledem na jejich schopnosti (Brooks, 2003). Kultura rolí je vhodná především pro podniky se stabilním prostředím, které jsou součástí předvídatelného a snadno kontrolovatelného tržního prostředí, produkují výrobky s velmi dlouhým životním cyklem, kde specializace a technická odbornost jsou důležitější než náklady a inovace. Slabou stránkou je pomalé přizpůsobení se změnám. Příkladem kultury rolí může být armáda, státní správa či velké komerční organizace (Lukášová, 2004).

Cílem kultury úkolů je shromáždit správné lidi na správné místo a nechat je vykovávat svou práci. Důležitou roli zde hraje týmová práce (Armstrong, 2007). Je zaměřena na úkoly a jejich následné plnění a na projekty, které musí být realizovány (Lukášová, 2004). Z obrázku č. 5 je zřejmé, že struktura úkolové kultury je maticového typu. Moc je shromážděna v průsečíku zodpovědností. Zaměstnanci pracují relativně samostatně a snaží se udržovat společnou zodpovědnost. Zásadní je odbornost, ne postavení pracovníka. Problematická bývá specializace podniku a schopnost dosahovat úspor z rozsahu (Brooks, 2003). Kultura úkolů je využívána v podnicích, kde je nutné se pružně přizpůsobovat tržnímu prostředí, produkt se vyznačuje krátkým životním cyklem, je zde silná konkurence na trhu a velký význam kreativity a senzitivity. Podle Handyho je tento typ podnikové kultury jedním z nejvyužívanějších, obzvláště u manažerů střední a nižší úrovně. Příkladem podniků

využívajících poměrně často kulturu úkolů mohou být reklamní agentury (Lukášová, 2004).

V kultuře osob je ve středu zájmu jednatel. Organizace vykonává svou činnost pouze proto, aby pomáhala jednotlivcům, kteří jsou součástí této organizace (Armstrong, 2007). Jednatelci se zde seskupují za vidinou oboustranného užitku a snaží se uspokojovat společné zájmy. Příkladem mohou být skupiny profesionálů (právníci, lékaři, architekti) nebo také společenství „hippies“. Formální struktura je zde buď velmi malá, nebo žádná (Brooks, 2003). Schématické znázornění vyjadřuje kulturu osob jako shluk, ve kterém žádný jednatel nemá dominantní postavení, a jejich vzájemné vztahy jsou založeny na partnerství. Organizací vyznačujících se touto organizační kulturou poměrně málo, avšak podle Handyho ji přesto někteří preferují. Např. vysokoškolští učitelé, kteří se ztotožňují s osobní kulturou, ale působí v kultuře rolí (Lukášová, 2004).

### **3.4.3 Typologie podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho**

Jak je uvedeno v publikaci od Lukášové (2004), autoři Deal a Kennedy považují širší sociální okolí a podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, za nejsilnější vlivy působící na organizační kulturu. Na základě jejich předpokladu byly prostudovány stovky podniků. Výsledkem jejich práce byla identifikace čtyř typů kultury (viz. obrázek č. 6), v nichž bylo přihlédnuto také k vlivu prostředí. Determinanty jsou zde míra rizika a rychlost zpětné vazby trhu.

Kultura tvrdé práce je charakteristická svou orientací na zákazníka a jeho potřeby, podporou motivace a morálky pracovníků. Působí zde aktivní lidé, jejichž činnost je zaměřena na přítomnost, iniciativu, výkon, týmovou práci a zábavu. Práce je hodnocena podle vyrobeného či prodaného množství. Proto může snadno dojít k upřednostňování množství před kvalitou. Kulturu tvrdé práce využívají podniky s nízkou mírou rizika podnikání a rychlou zpětnou vazbou trhu. Příkladem takových podniků může být Avon nebo McDonald's.

Kultura drsných hochů se vyznačuje individualismem, vysokým rizikem podnikání a potřebou rychlé zpětné vazby. Platí zde heslo „všechno nebo nic“. Chyby a zaváhání nejsou tolerovány. Pracovníci se neradi sdružují do týmů, jsou netrpěliví a není jim vlastní ani vytrvalost. V podniku panuje soupeřivá atmosféra a napětí. Nutnost rychlé zpětné vazby brání zaměření se na dlouhodobé investice. S kulturou drsných hochů se lze setkat např. v oblasti kosmetiky, reklamy, v zábavním průmyslu či v manažerském poradenství a stavebnictví.

Procesní kultura existuje v podnicích s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou trhu. Důležitější je především to, jak pracovníci věci dělají, než co dělají. Uznávanými hodnotami jsou správný postup, technická dokonalost, přesnost a smysl pro detail. Je zde jasně viditelná struktura systému. Důraz je kladen na funkční kompetence a rozdělení jednotlivých pozic. Úspěch pracovníka je promítnut v jeho postupu směrem nahoru. Tento typ kultury není vhodný pro plánování do budoucna a potřebu rychlé reakce. Naopak ho lze dobře uplatnit ve stabilním a předvídatelném prostředí. Příkladem organizací s procesní kulturou mohou být pojišťovny, banky a státní správa.

Kultura sázky na budoucnost je vlastní podnikům s vysokým rizikem rozhodování a pomalou zpětnou vazbou. Maximální pozornost je nutné věnovat správným rozhodnutím. Běžné jsou milionové až miliardové investice, jejichž úspěšnost se ale projeví až za několik let. Pracovníci s pravomocemi k rozhodování mají v rukou budoucnost celé společnosti. Veškeré činnosti podléhají několikanásobné kontrole, aby byla míra rizika co nejvíce eliminována. Hierarchie pracovních pozic, kompetence i autority jsou respektovány. Zaměstnanci jsou ochotni spolu navzájem spolupracovat a jsou na sobě značně závislí. Rozhodování je centralizované, doprovázené ritualizovanými poradami a shromážděními. Začínající pracovníci jsou dosazováni do hierarchicky nižších pozic s možností kariérního postupu, avšak tento proces bývá velmi pomalý. Tento typ kultury je charakteristický např. pro společnosti zabývající se výzkumem, dále letecké či naftařské podniky, kteří směřují svou činností do vývoje nových technologií, modelů a postupů (Lukášová, 2004).

Obrázek č. 6 – Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho

Rychlost zpětné vazby	velká	<i>kultura „tvrdé práce“</i>	<i>kultura „drsných hochů“</i>
	malá	<i>„procesní“ kultura</i>	<i>kultura „sázky na budoucnost“</i>
		malá	velká

Míra rizika

(Zdroj: Lukášová, 2004)

U této typologie jsou autory užívána různá označení pro jednotlivé typy. Tureckiová (2004) uvádí tyto názvy kultur podle Deala a Kennedyho: kultura analytického projektu, kultura „všechno nebo nic“, kultura procesu a kultura „chléb a hry“.

### 3.4.4 Typologie podle výrazných determinantů

Determinantů majících vliv na charakter kultury podniku je mnoho. V následujícím schématu jsou uvedeny stěžejní determinanty dle charakteristik Pfeifra a Umlaufové (1993), které mohou mít na kulturu obzvláště citelný dopad. Jsou jimi míra rizikovosti předmětu podnikání a rychlost zpětné vazby trhu. Míru rizikovosti předmětu podnikání lze blíže specifikovat jako intenzitu ohrožení další prosperity podniku jedním neúspěchem. Rychlost zpětné vazby trhu je chápána jako doba, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity v podniku. Vzájemným působením těchto dvou činitelů vznikají čtyři typy podnikové kultury, které představuje obrázek č. 7.

Obrázek č. 7 – Typy podnikové kultury podle výrazných determinantů

Rychlost zpětné vazby trhu	velká	<i><b>Kultura „ostrých hochů“</b></i>	<i><b>Kultura „přátelských experimentů“</b></i>
	malá	<i><b>Kultura „jízdy na jistotu“</b></i>	<i><b>Kultura „mašliček“</b></i>
		velká	malá

Míra rizikovosti předmětu podnikání  
(Zdroj: Pfeifer a Umlaufová, 1993)

Kultura „ostrých hochů“ je orientovaná na individuální špičkové výkony. Týmová práce je zde téměř nemyslitelná. Za důležitý nástroj je považován účelný marketing. Tato kultura panuje v podnicích, které se vyznačují vysokou mírou rizikovosti podnikání a současně rychlou zpětnou vazbou trhu. Konkrétně jde např. o cestovní kanceláře, reklamní agentury či podniky produkující kosmetiku.

Kultura „přátelských experimentů“ je vhodná pro inovace, experimentování, současně umožňuje rozvíjet i lidskou stránku práce a budovat kvalitní týmy. Dobře odvedená práce bývá patřičně oceňována, za neúspěchy se netrestá. S úspěchem se setkává práce inovačních týmů. Tento typ kultury je typický pro podniky se širokým sortimentem produkce (např. u produkce nábytku, spotřebního zboží a lehký průmysl).

Kultura „jízdy na jistotu“ se vyznačuje nechtí k neosvědčeným postupům, několikanásobnou kontrolou a prověřováním, eliminací rizik apod. Podniky orientované na tento typ kultury jsou silně ohroženy potenciálním neúspěchem, stejně tak skutečností, že chyba činnosti podniku se projeví sice za delší čas, ale s nemalými důsledky. Objevuje se např. v leteckém průmyslu, farmaceutickém, chemickém či jaderném výzkumu.

Při působení kultury „mašliček“ se podnik necítí být ohrožen a časový horizont zpětné vazby poměrně dlouhý. Kromě ohrožení zde chybí i motiv ke snaze být lepší. Panuje i nechuť ke změně a rozvoji, proto je také pro lidi působící v této kultuře problém se přeorientovat na kulturu jiného typu. Není zde důležité, jak probíhají činnosti v podniku, ale jak jsou hodnoceny nadřizenými. Je využívána v orgánech státní správy, ve školství apod.

### **3.4.5 Typologie podle F. Trompenaarse**

Fons Trompenaars založil svou typologii na dvou dimenzích, kterými jsou: orientace na vztahy versus orientace na úkoly a rovnost versus hierarchie. Vzájemným působením pak vznikají tyto čtyři typy kultury podniku: inkubátor, řízená stěla, rodina a Eiffelova věž. Obsahově jsou jednotlivé typy velmi podobné typologii podle Harrisona a Handyho. Typologii podle Trompenaarse přehledně popisuje Lukášová (2004):

Základem prvního typu – kultury inkubátoru je sdílení myšlenky, že hlavní úlohou podniku je seberealizace zaměstnanců. Podnik nemá téměř žádnou strukturu ani hierarchii. Zdrojem autority jsou pouze osobní přednosti jednotlivce. Činnost ostatních pracovníků spočívá v podpoře jednotlivce a pomoci při tvůrčích činnostech. Tato kultura poskytuje prostor pro inovace, testování nových myšlenek i tvorbu nových produktů.

Typ řízené stěly je založen především na úkolech a jejich plnění. Vztahy mezi pracovníky zde nenabývají důležitosti. Stěžejní jsou cíle, kterých chce podnik dosáhnout, přičemž pracovníci si sami musí najít nejvhodnější způsob dosažení cíle. K tomu využívají poradenství expertů a informací ze zpětných vazeb. Loajalita k projektům a profesi je nadřazena loajalitě k organizaci. Hodnocení pracovníků spočívá v míře plnění stanovených cílů.

Kultura typu rodina se vyznačuje blízkými vztahy svých členů ve spojení s hierarchií podniku. V čele stojí osoba, která je zkušená, ví, co dělat a má autoritu. Tlak



plynoucí z jejího vedoucího postavení je především morální. Trestem v případě nesplnění požadavků, které byly kladeny na pracovníka, je ztráta náklonosti a místa v pracovním kolektivu.

Kultura Eiffelovy věže je charakteristická přesným rozdělením rolí a funkcí, které jsou koordinovány pracovníky z hierarchicky vyšších pracovních pozic. Důležitým rysem je tedy hierarchické rozdělení pracovních míst. Naplnění předepsané role je hodnoceno na základě plnění úkolů zadaných pro danou roli. Lidé zde fungují jako „zdroje“. Role jsou jim přiřazovány na základě jejich dovedností a kvalifikace.

Obrázek č. 8 – Typologie podnikové kultury podle Trompenaarse



(Zdroj: podle Trompenaars, 1993)

### 3.5 Vliv podnikové kultury na výkonnost podniku

Myšlenka vlivu kultury na výkon podniku byla přijata v průběhu osmdesátých let. Poté se autoři ve svých pracích začali systematicky zabývat souvislostmi mezi kulturou a úspěšností organizací (Lukášová, 2004).

Dobře řízené podniky jsou si vědomy toho, že podnikovou kulturu lze využít jako efektivní nástroj, který často mnohem lépe ovlivňuje chování pracovníků a výkonnost než pracovní řády. Silná podniková kultura vzbuzuje v lidech ochotu

ztotožňovat se s cíli organizace, posiluje kvalitu práce i odpovědnost zaměstnanců vůči společnosti. Výrazně přispívá i ke zlepšení vnitropodnikové komunikace (Veber a kol., 2001). Uplatnění prostředků podnikové kultury má vliv na dosahování lepších výkonů, respektive podmiňuje kvalitu pracovního výkonu a rozvoj výkonnosti pracovníků. Záleží už jen na samotné organizaci, jak pojme úlohu podnikové kultury ve vztahu k výkonu. Zda se zaměří na plnění pracovních úkolů, působení podnikových norem a hodnot na zvýšení výkonu či rozvoj konkurenceschopnosti a produktivity celého podniku (Tureckiová, 2004).

### **3.5.1 Vliv síly kultury na výkonnost podniku**

V první řadě je nutné zmínit roli síly kultury, která dle Šiguta (2004) v souvislosti s výkonem podniku. Silná podniková kultura vytváří konceptuální svět pracovníků podniku. Dává význam jednotlivým událostem a usnadňuje orientaci ve vnitropodnikové organizaci. Podniky se silnou podnikovou kulturou vzbuzují v lidech pozitivní, ale někdy i negativní pocity. Ne vždy je však žádoucí, aby měl podnik silnou kulturu, jelikož z organizačního hlediska by mohlo dojít až k fatální strnulosti (Hofstede, 2007.) Silná podniková kultura dává pracovníkům jasně a zřetelně najevo, jaké chování je od nich požadováno, které aktivity jsou nutné a které nepřípustné. Podniková kultura však musí mít větší rozsah a široký soubor hodnot, symbolů a standardů, které musí utvářet srozumitelný a logicky uspořádaný celek. Dalším znakem silné kultury je rozšířenost. Všichni účastníci kultury musí být řádně seznámeni se všemi jejími prvky, ale je potřeba aby se také seznámili s jejich existencí v každém okamžiku, situaci a na každém místě. Silná kultura je charakteristická i svou zakotveností. O silné kultuře je možné hovořit až tehdy, když je zřejmé, že se stala nedílnou součástí každodenního pracovního života všech nebo alespoň většiny pracovníků podniku (Šigut, 2004).

Nový (1993) charakterizoval silnou podnikovou kulturu jako takovou, která poskytuje přehledný a jasný pohled na organizaci, rychlé nalezení řešení v případě problémů, disponuje malým množstvím formálních předpisů, neklade vysoké nároky

na kontrolu, komunikace je méně konfliktní, panuje zde důvěra, vysoká motivace pracovníků, nízká fluktuace a vysoká identifikace pracovníků s podnikem a jeho kulturou.

### **3.5.2 Vliv obsahu kultury na výkonnost podniku**

Kromě síly kultury působí dle Lukášové (2004) na výkon podniku také její obsah. Podniková kultura své pracovníky aktivuje, díky vlivu norem, hodnot a ostatních jejích prvků, a také zároveň je směřuje k plnění předem stanovených cílů. Participace a angažovanost pracovníků je vyjádřena loajalitou, aktivitou, odpovědností za svou práci i za řešením vzniklých problémů.

Naproti tomu Denison (1997) tvrdí, že na efektivní činnosti podniku závisí i kompetence pracovníků k rozhodování. Účast zaměstnanců na rozhodovacím procesu u nich vzbuzuje pocit, že jsou cennou součástí podniku a podílejí se tak na plnění podnikových cílů. Důležitou roli zde zastupuje i motivace a vedení lidí.

Klíčové vazby jednotlivých činností včetně výkonnosti identifikoval J. K. Wiley, který na základě mnoha případových studií navrhl tzv. model souvislostí, který je k nahlédnutí v příloze č. 1. Model zobrazuje přímou závislost metodami vedení, produktivností pracovníků, spokojeností zákazníků a výkonností podniku (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2011).

Zda podniková kultura podporuje výkonnost podniku, záleží na tom, je-li kultura kontextuálně a strategicky přiměřená (Kotter a Heskett, 2008). Pokud je kultura kontextuálně přiměřená, je v souladu s požadavky prostředí, ve kterém organizace působí. Strategicky přiměřená kultura vyjadřuje soulad s obsahem strategie, kterou si podnik určil (Lukášová, 2004).

Obsah kultury hraje důležitou roli i v případě silné kultury. Pouze silná kultura, která svým obsahem není v konfliktu se strategií podniku, podporuje implementaci strategie a v důsledku toho také výkonnost podniku. Pokud však je situace opačná a

kultura není svým obsahem v souladu se strategií podniku, nabízejí se podle Lukášové (2004) čtyři možné varianty řešení:

- ignorovat kulturu,
- obejít kulturu,
- změnit strategii tak, aby kultura odpovídala,
- změnit kulturu tak, aby byla v souladu se strategií.

Svůj podíl na výkonnosti má i adaptivnost kultury. Autoři Kotter a Heskett (2008) tvrdí, že dlouhodobého úspěchu mohou dosáhnout pouze ty podniky, jejichž kultury umožňují včasnou reakci na změny a rychlé přizpůsobení se novým podmínkám. Adaptivnost kultury je charakterizována: schopností organizačního učení, zaměřením na zákazníky a připraveností ke změně. Je tedy zřejmé, že adaptabilita kultury nezávisí pouze na samotné adaptaci, ale také na schopnosti připravit se na změny procesů a chování a následně se jim přizpůsobit.

Jak uvádí Lukášová (2004), kulturní přiměřenost manažerských praktik hraje jistou roli. Různým typům kultur jsou vlastní různé metody, postupy a styly vedení. Aby byl obsah kultury strategicky i kontextuálně vhodný, musí být taktéž manažerské praktiky v souladu s obsahem podnikové kultury. Požadované kulturní rysy by měly proniknout do celého systému řízení podniku. Pokud nebude strategicky a výkonnostně příznivá kultura podporována odpovídajícími metodami řízení ze strany manažerů, začnou se zavádět metody, které neodpovídají obsahu kultury a budou mít odpovídající dopad na výkonnost podniku. Pokud je potřeba obsah kultury podniku změnit v případě, že obsah kultury nepodporuje výkonnost podniku, je nutné nastolit takové manažerské praktiky, které budou v souladu s požadovanou kulturou a změnu budou usnadňovat.

### **3.5.3 Vliv střetu kultur na výkonnost podniku**

Dále má dle Lukášové (2004) jistý vliv na výkonnost i střet kultur, který je možný zejména u středních a velkých podniků v případě existence subkultur. Vznik

subkultur je přirozený jev vznikající v důsledku odlišných útvarů a funkcí v podniku nebo v organizačních jednotkách, jejichž činnost je stejná, ale místa výkonu práce jsou odděleny. Subkultury mají svůj specifický obsah, který je málokdy sourodý a tudíž může být důsledkem větších či menších konfliktů. Stejný problém způsobují i fúze a akvizice. V rámci globalizace dochází ke spolupráci nejen s jinými podniky v rámci jednoho národa, ale i ke spolupráci s podniky z jiných zemí napříč světem. Problémy, které vznikají v důsledku odlišného vnímání, myšlení a chování jsou označovány jako „střet kultur“. V případě nadnárodní spolupráce je nutné brát v úvahu nejen možný střet kultur podniků, ale uvážit i odlišnosti kultury národní. Jsou tedy rozlišovány tři úrovně střetu kultur:

- existence subkultur v rámci podniku,
- domácí fúze, akvizice a jiné formy spolupráce,
- organizační a národní kultury v rámci mezinárodních fúzí, akvizic a jiných forem spolupráce na mezinárodní úrovni.

V případě spojení dvou podniků může dojít ke kulturnímu šoku. Ten vzniká v případě odlišných kultur spojujících se podniků a projevuje se pocitem dezorientace a nutností pracovníků komunikovat a spolupracovat s lidmi, kteří dělají věci jinak a jinak vnímají situace, procesy i problémy. V důsledku všech výše uvedených situací dochází k poklesu výkonnosti. Výzkumy Waltera z roku 1985 přitom dokazují, že možnost poklesu výkonnosti v případě střetu kultur může být 25 až 30%.

Možností řešení, jak předejít problémům se střetem kultur, je vybírat pro fúzi či akvizici kulturně podobný podnik. Tato cesta je ale málokdy reálná, proto se často nabízí řešení prostřednictvím řízení integračního procesu a zvládnutí kulturních problémů, aby bylo možné nalézt cestu ke konstruktivní spolupráci.

Obrázek č. 9 – Teoretický model kultury a výkonnosti podniku

<b><i>externí zaměření</i></b>	adaptabilita	mise
<b><i>interní zaměření</i></b>	angažovanost	konzistence
	<b><i>flexibilita</i></b>	<b><i>stabilita</i></b>

(Zdroj: Denison, 1997)

Na obrázku č. 9 je znázorněn jeden z modelů podnikové kultury ve vztahu k výkonnosti. Tento teoretický model D. R. Denisona (1997) byl sestaven na základě jeho empirického výzkumu souvisejícího s efektivností podniku. Adaptabilita a mise se týkají vztahu mezi podnikem a vnějším prostředím. Angažovanost a konzistence souvisí s vnitřní dynamikou podniku. Adaptabilita a angažovanost zdůrazňují flexibilitu a přizpůsobivost změnám, naopak mise a konzistence jsou charakterizovány stabilitou a poskytováním směru.

### 3.6 Změna podnikové kultury

Dle názoru Šiguta (2004) se musí vrcholový management neustále přizpůsobovat měnícím se tržním podmínkám a v tomto prostředí úspěšně řídit podnik, tvořit a měnit strategie řízení procesu změn. Pokud se manažeři rozhodnou podnikovou kulturu změnit, měli by zvážit všechny důsledky, jelikož ne vždy může být změna prospěšná.

Pfeifer a Umlaufová (1993) mezi nejčastější okolnosti vedoucí ke změně kultury řadí:

- rozpor mezi vžitou kulturou podniku a strategicky potřebnou kulturou,
- nesoulad mezi vžitou kulturou a změněným podmínkám v prostředí,
- řádová změna ve velikosti podniku,
- vývoj podniku z jedné etapy na další,
- generální změny v podniku – ve vedení, v první linii,

- změna předmětu podnikání,
- měnící se postavení podniku na trhu,
- fúze podniku či převzetí.

Dle postupu Armstronga (2007), začíná z teoretického hlediska proces změny analýzou současné kultury podniku. Poté jsou identifikovány nedostatky v kultuře a na základě toho je definována žádoucí kultura. Model změny může být zaměřen na konkrétní aspekty kultury, např. na kvalitu, výkon, vzdělávání, péče o zákazníky. V každém případě by měly být definovány vyznávané hodnoty a oblasti, kterým by měla být přednostně věnována pozornost.

Tureckiová (2004) uvádí, že ke změně podnikové kultury může dojít buď živelně, nebo řízeně. Živelná změna je způsobena nejistotou současné podnikové kultury či střetem kultur. Tato změna je poměrně složitá a v krajním případě může vést až k zániku podniku. Kulturu podniku lze změnit také řízeným způsobem. Pokud se vedoucím pracovníkům podaří změnu zvládnout, podnik i přes to bývá vystaven negativním vlivům souvisejících s procesem změny. Zamezení těchto vlivů je možné pomocí: uznání významu podnikové kultury a její existence, poznání typu kultury prostřednictvím analýzy a zjištěným souladu mezi strategií podniku a kulturou pomocí diagnostiky podnikové kultury.

Pfeifer a Umlaufová (1993) doplňují, že podstata změny spočívá v posunu od výchozího stavu k cílovému. Výchozí stav se vyznačuje nesouladem mezi hodnotami, přístupy a představami, které sdílejí pracovníci a o které usiluje podnik. Cílovým stavem je situace, kdy pracovníci sdílejí stejné hodnoty, přístupy a představy společně s podnikem, a současně vede k budoucí prosperitě podniku. Cílový stav však nelze považovat za konečný cíl. Je to pouze „startovní pozice“, po níž následuje neustálá péče o rozvoj kultury, její udržení, případně provádění dalších změn.

### 3.6.1 Modely kulturní změny

Řízení kulturní změny je podle mnohých autorů nezbytné k dosažení nepřetržité dynamičnosti. K tomuto účelu bylo navrženo výzkumníky několik modelů, pomocí nichž lze změnu kultury organizovat. Následující dva modely byly založeny na empirickém výzkumu, přičemž oba mají tendenci podceňovat náročnost a překážky, které při změně kultury mohou nastat.

Dobsonův model je založen na tvrzení, že změna je vnucena, řízena z nejvyššího stupně a skládá se ze čtyř úrovní (Brooks, 2003):

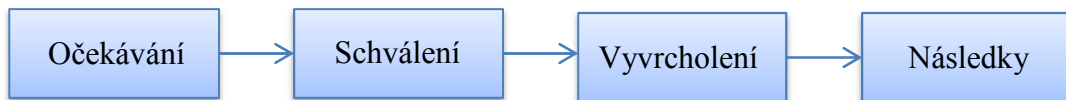
1. politika přijímání, povýšení a propouštění k zajištění změny ve složení pracovních sil podniku,
2. restrukturalizace a reorganizace, aby bylo možné do vlivných pozic dosadit pracující a spolehlivé manažery prokazující požadovanou kvalitu práce,
3. účinné sdělování nových hodnot,
4. změna systémů za účelem posílení nových hodnot a názorů.

Základní myšlenka modelu změny, který navrhli Cummings a Huse (1989), spočívá v tom, že ke kulturní změně může dojít, jsou-li v účinnosti tyto předpoklady: oddanost nejvyššímu řízení, jasná představa strategie, symbolické vedení, podpora organizační změny a měnící se členové organizace. Podle autorů by změna měla být zahrnuta do strategického rámce. Je zde uznávána potřeba symbolického zásahu, např. „vizionářství“, symbolické chování a jazyk (Brooks, 2003.)

Podle autorky Isabelly je samotný přechod kultury chápán jako předmět změny z výkladového hlediska. Pracovníci budou pohlížet na proces změny a její podstatu rozdílně v jednotlivých stádiích procesu, které popisuje obrázek č. 10. Výkladem procesu změny je ovlivněn konečný výsledek změny a budoucí úspěch podniku (Brooks, 2003).



Obrázek č. 10 – Vývojové výklady procesu změny podle Isabelly



(Zdroj: Brooks, 2003)

Podle Pfeifera a Umlaufové (1993) je proces změny kultury složen z pěti etap:

1. **Rozmrazování** již zavedené podnikové kultury.
2. **Tříbení** postojů, zájmů, vazeb apod., které stojí na straně změny a které proti změně.
3. **Ovlivňování** neboli cílené působení na současnou kulturu tak, aby došlo k odstranění všeho nežádoucího a žádoucí bylo zachováno.
4. **Sladování** elementů potřebné podnikové kultury a posilování vazeb, které spojují žádoucí hodnoty, představy a přístupy.
5. **Rozvíjení**, provádění posunů, korekce a sledování, zda stále trvá stav, který směřuje k prosperitě podniku a zda jsou hodnoty, přístupy a představy vyznávané pracovníky v souladu s hodnotami, přístupy a představami požadovanými ze strany podniku.

Je velmi důležité projít všemi etapami a žádnou nezanedbat. Klíčovou roli zde hraje i čas potřebný ke změně, což může být několik měsíců, ale i roků. Během prvních čtyř až šesti měsíců je změně věnována zvýšená pozornost a posun změny je rychlejší. V následujících třech až pěti měsících panuje období skepse, únavy a změna postupuje pomalu. Teprve ve třetí fázi, která může být dvakrát až třikrát delší než první a druhá fáze, dochází k pocitu užitečnosti a prospěšnosti a změna má plynulý a trvalejší charakter.

Schein založil svůj model na třech základních etapách (Armstrong, 2007):

- 1) **rozmrazení**: zavedení zásad a postojů,

- 2) **změna:** seznámení se s novými postoji, hodnotami, jednáním a jejich osvojení v praxi,
- 3) **zamrazení:** ustálení nového modelu kultury za pomoci podpůrných nástrojů.

Do čtyř kroků byl shrnut model Schwartze a Davise (Armstrong, 2007):

1. krok: definování požadované kultury a subkultury podniku prostřednictvím porad, schůzek a diskusí v malých skupinách,
2. krok: vypracování přehledů o kultuře podniku, konkrétně charakterizování úkolů jednotlivých manažerů, vzájemných vztahů a vztahů k ostatním pracovníkům,
3. krok: vymezení možných rizik vedoucích k nesouladu mezi kulturou a strategií podniku a jejich kategorizace do tří skupin: rizika nepřiměřená, ovladatelná, zanedbatelná,
4. zaměření pozornosti na ty aspekty, které mají vliv na dosažení strategického úspěchu organizace.

Všechny modely by však měly sledovat určité pořadí kroků: diagnostika, tvorba vize, zásahy (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

### 3.6.2 Činitelé změny

Pokud už došlo ze strany managementu k rozhodnutí, co je třeba změnit a jaké jsou priority, následuje volba činitelů, prostřednictvím kterých bude dosaženo požadované stavu kultury. Armstrong (2007) identifikoval několik činitelů změny a s tím spojené možnosti použití:

- **činitelé výkonu:** odměňování podle výkonu či schopnosti, procesní řízení práce, podíly na zisku, rozvoj dovedností, učení schopnosti vedení pracovníků,

- **činitelé oddanosti:** vytváření vhodného pracovního prostředí pro spolupráci a důvěru, programy komunikace a participace, objasňování psychologické smlouvy,
- **činitelé kvality:** programy komplexní kvality a průběžného zlepšování,
- **činitelé služby zákazníkům:** zavedení programu péče o zákazníky
- **činitelé týmové práce:** podpora pracovního výkonu orientovaného na týmovou práci, týmové odměňování, týmové vzdělávání zaměřené na utváření týmů a práci v týmech,
- **činitelé učení v organizaci:** formování učící se organizace, zlepšování intelektuálního kapitálu a schopností pracovníků,
- **činitelé hodnot:** zapojení pracovníků do definování hodnot, kroků v oblasti rozvoje zaměstnanců a procesů řízení pracovního výkonu.

### 3.6.3 Předpoklady úspěšné změny

Předpokladem úspěšné změny kultury je podle Tureckiové (2004) především podpora vrcholového managementu a rozhodujících vlastníků podniku. Bez této podpory změnu kultury či jakoukoliv jinou změnu v podniku nelze provést. Dalším předpokladem je pomoc personalistů a odborníků, zabývajících se řízením lidí v podniku. Personalisté přejímají úlohu „správce procesu změny“ a je třeba jim k tomu udělit patřičné pravomoci. Také je třeba přesně definovat vizi změny, která musí být dostatečně motivující a musí přesvědčit všechny účastníky změny o své užitečnosti a efektivitě. K tomu se nabízí využít efektu „sněhové koule“, kdy postupným přesvědčováním dochází k získávání pracovníků na stranu změny. Ostatní se buď přizpůsobí, nebo z podniku odejdou. Důležité je ale zamezit odchodu klíčových zaměstnanců. Proto je třeba dát jim dostatečně najevo, že se s nimi v budoucnu počítá.

V úsilí o faktickou změnu nesmí být polevováno a nesmí docházet ke spokojenosti se změnou věcných faktorů. Naopak je žádoucí snaha změnit sociálně-psychologické

faktory, které se projevují změnou myšlení a pracovního chování zaměstnanců. Napomoci k tomu může rozfázování procesu změny do několika kroků, zaznamenávání a oslavy dílčích úspěchů. Rozhodujícím předpokladem úspěšné změny je důkladná příprava, trpělivost všech účastníků změny, přesvědčivost a důslednost při implementaci celého procesu změny, volba vhodných metod a prostředků.

Podle Scheina spočívá úspěch změny podnikové kultury v dosažení shody v těchto pěti oblastech (Karlöf a Lövingsson, 2006):

- jednodušší mise podniku či hlavní úkol,
- cíle v procesu změny,
- vhodné metody vedoucí k dosažení daných cílů,
- vhodné metody k měření pokroku,
- volba strategie pro podporu a pro případ nápravné činnosti.

Proces změny kultury může dle Šiguta (2004) komplikovat existence subkultur. V průběhu změny může dojít k odhalení neslučitelnosti některých subkultur či dokonce konfliktů mezi nimi. Nejdůležitější je však postoj pracovníků k nastávající změně, jelikož se často tohoto procesu účastní s velkou nechutí a zpočátku se neustále fixují na již zaběhlé procesy. Je třeba také věnovat větší pozornost i jiným prvkům než jen symbolům, které jsou pouze povrchovou vrstvou podnikové kultury a jejich změna je poměrně snadná. U kultury, která se utvářela po mnoho let, je nutné počítat s tím, že její změna nebude snadná a bude vyžadovat spoustu času a trpělivosti.

## **4 Charakteristika zvoleného subjektu**

### **4.1 Představení společnosti Hörmann Česká republika s.r.o.**

Hörmann Česká republika s.r.o. je dceřinou společností německého podniku Hörmann KG. Předmět činnosti je zaměřen na prodej garážových vrat a pohonů, dveří i posuvných bran, jak k privátnímu, tak k průmyslovému užití. Společnost Hörmann ČR s.r.o. působí především jako sklad a centrála pro Českou republiku. Výrobky Hörmann se zde nevyrábí. Jsou dováženy převážně z německých výrobních závodů a následně prodávány koncovým zákazníkům prostřednictvím sítě autorizovaných prodejců. V současné době má společnost 336 autorizovaných prodejců a 26 prodejců, kteří se specializují pouze na prodej dveří. Prodejci nejen vyřizují poptávky koncových zákazníků, ale zpracovávají i cenové nabídky, poskytují montáž i servisní služby. Koncový zákazník je tedy pouze v kontaktu se svým prodejcem. Konkrétní objednávky jsou těmito prodejci zasílány do společnosti Hörmann a zpracovány příslušným pracovníkem technického oddělení, který předá požadavek do výrobního závodu. Výrobky značky Hörmann jsou charakteristické svou kvalitou, kterou společnost zdůrazňuje především, třebaže jsou prodávány za vyšší cenu v porovnání s konkurenčními výrobky.

### **4.2 Vznik a historie podniku**

Skupina Hörmann byla založena v roce 1935 Augustem Hörmannem, který tak propůjčil své jméno podniku, který se později stal vedoucím výrobcem garážových vrat, dveří a pohonů v Evropě. Podnik začal prosperovat výrobou ocelových vrat. Po válce převzal podnik Hermann Hörmann, syn Augusta Hörmanna, a činnost podniku obnovil. Rozhodujícím obdobím existence firmy byla 50. léta, kdy podnik přišel na trh s garážovými vraty Berry Door. Tato výklopná vrata se postarala o budoucí fungování rodinného podniku. Další průlom nastal v 60. letech, kdy si zákazníci rychle oblíbili výhody sekčních garážových vrat, které jsou otevírány svisle nahoru. Od té doby se staly výrobky společnosti Hörmann těmi

nejvyhledávanějšími na trhu a rodinný podnik se mohl dále rozvíjet. Nyní pokračuje rodinná tradice firmy ve třetí a čtvrté generaci a její dlouhodobá tradice byla mimo jiné klíčem k úspěchu. Skupina Hörmann je dnes vedena vnukem a pravnučky zakladatele Augusta Hörmanna. Osobně ručícími společníky jsou Christoph Hörmann, Thomas J. Hörmann a Martin J. Hörmann. Strategie podniku je postavena na inovacích, kvalitě a úzkém vztahu se zákazníky. Nyní je skupina Hörmann expandující společnost s mezinárodní orientací. Vrata, pohony, dveře i zárubně jsou vyráběny nejen v Evropě, ale i v Asii a Severní Americe. Od svého založení společnost vyrobila a prodala po celém světě více než 20 milionů vrat. Zaměstnává více než 6000 lidí ve 27 výrobních závodech. Sídlo skupiny Hörmann se nachází ve vestfálském městečku Steinhagen v Německu. Společnost disponuje více než 80 prodejny ve 30 zemích světa a mnoha smluvními partnery v dalších 35 státech. Roční obrat dosahuje výše až jedné miliardy euro.

Zastoupení společnosti Hörmann pro Českou republiku bylo zřízeno v roce 1998, kdy se firma usídlila v Praze 4. Postupem času však bylo nutné najít pro podnik větší prostory, především skladové, proto se společnost v roce 2003 přestěhovala do nynějšího sídla ve Středoklukách. Podnik začal rychle prosperovat a německá kvalita výrobků byla důvodem stále většího zájmu zákazníků. Zkrácení dodacích lhůt, zlepšení dodavatelského servisu a zvýšení skladového předzásobení v novém centrálním skladu vedlo k prudkému nárůstu prodeje v České republice. Proto úvahy o rozšíření skladové části na sebe nenechaly dlouho čekat. Ze strany majitelů bylo rozhodnuto rozšířit skladové prostory z 3600 m<sup>2</sup> na 6000 m<sup>2</sup>. Rozšíření se týkalo i administrativní části budovy, která se tak rozrostla o plochu 270 m<sup>2</sup>. Přístavba byla dokončena a zkolaudována v září 2012. V průběhu stavebních prací vznikla v sídle společnosti i nová vzorkovna, která je k dispozici jak autorizovaným prodejcům, tak i koncovým zákazníkům. K vidění jsou zde nejžádanější produkty firmy Hörmann, na kterých si mohou zákazníci vyzkoušet skutečné fungování vrat, pohonů i dveří za doprovodu a odborného výkladu obchodního zástupce či projektového manažera. S rozšířením centrálního skladu i administrativní části budovy souviselo i rozšíření

pracovních míst a příjem nových zaměstnanců. Bylo zřízeno servisní oddělení za účelem zlepšení služeb autorizovaným prodejčům i koncovým zákazníkům.

#### **4.2.1 Struktura podniku**

Podnik využívá organizační strukturu podle činností a řídicí strukturu funkcionálního typu. Podrobné znázornění organizační struktury lze nalézt v Příloze č. 2. Nejvyšší pracovní pozici zaujímá jednatel, který je ve vedení již 12 let. V řízení podniku je však částečně omezen rozhodováním mateřské společnosti Hörmann KG. V současnosti je v podniku zaměstnáno 41 pracovníků včetně brigádníků. Nejvíce zaměstnanců pracuje na technickém oddělení, kde jsou vyřizovány objednávky od autorizovaných prodejčů. Tito administrativní pracovníci jsou v každodenním spojení s výrobními závody a pro činnost podniku jsou nepostradatelní. Technické oddělení je členěno na oddělení prodeje garážových vrat a pohonů, oddělení průmyslových zakázek a oddělení dveří. Každý z těchto zaměstnanců má přiřazené autorizované prodejce, jejichž objednávky zpracovává a vyřizuje veškeré jejich požadavky i případné reklamace. V rámci rozšíření podniku nově vzniklo servisní oddělení, do kterého byli přijati dva noví zaměstnanci a přeřazení dva stálí pracovníci. Rozšíření skladových prostor si také vyžádalo vznik dalších tří pracovních míst a vedení podniku na hlavní letní sezónu přijímá i brigádníky na dobu určitou.

#### **4.2.2 Hospodaření podniku**

V hospodaření podniku byl od roku 2009 znát vliv finanční krize, kdy celá řada projektů nebyla zahájena a jejich realizace musela být odsunuta. V tomto roce společnost hospodařila se ztrátou ve výši 13 037 000 Kč. Na grafu č. 1 je znázorněn vývoj hospodářského výsledku za posledních pět let, kde je možné vidět, že v tomto období podnik realizoval zisk pouze v letech 2010 a 2011, přičemž v roce 2010 dosáhl výše 1 184 000 Kč a v roce 2011 činil zisk dokonce 10 159 000 Kč. Poté následoval v roce 2012 hluboký propad na ztrátu 9 675 000 Kč. Na tomto propadu se ve velké míře podílely dodávky konkurenčních sekčních vrat Doorhan na český trh

za ceny o 30 % nižší než nákupní ceny autorizovaných prodejců Hörmann. V průmyslové i privátní oblasti se projevoval vliv finanční krize. Meziroční nárůst prodejů v průmyslové oblasti sice činil +31 %, avšak prodej v privátní oblasti klesl o 13,7 %. V roce 2013 se ztráta vyšplhala až na 10 379 000 Kč. Investiční nálada ve střední podnikatelské sféře byla negativní a soukromí stavebníci neměli odvahu k výstavbě rodinných domů. Významným vlivem v tomto roce bylo i nepříznivé počasí a záplavy. Prodej v privátní oblasti tak klesl o 10,5 % oproti roku 2012.

Graf č. 1 – Hospodářský výsledek

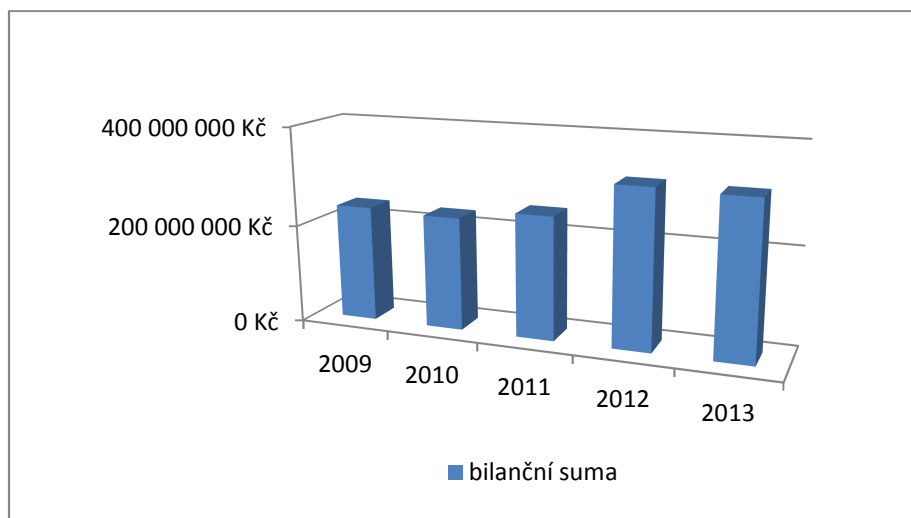


(Zdroj: vlastní)

Bilanční hodnota, jak je možné vidět na grafu č. 2, během let 2009 až 2013 trochu kolísala. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012, kdy bilanční suma vyšplhala až na 319 310 000 Kč. V roce 2013 pak klesla na 314 724 000 Kč.



Graf č. 2 – Bilanční suma



(Zdroj: vlastní)

Rok 2014 bude pro společnost velmi náročný, neboť po nárůstu kursu eura se stala společnost skokem o 9 % dražší a dramaticky se zhoršila konkurenceschopnost výrobků Hörmann na českém trhu. Podnik musí neustále čelit akcím a slevám největších konkurentů Doorhan, Trido, Kružík a Toors, kteří nabízejí nejen cenové zvýhodnění svých produktů, ale disponují také širším sortimentem dřevodekorů. Společnost je rozhodnuta nadále zvyšovat podíl značky Hörmann na českém trhu, proto bude pokračovat v napojování dalších nových prodejců s cílem zkvalitnění prodejní sítě a doplnění slabých nebo neobsazených regionů. Podnik je odhodlán docílit maximálního prodeje především v privátním sektoru. V oblasti průmyslových vrat je očekáván mírný nárůst vzhledem k oživení projektů.

#### 4.2.2.1 Produktové portfolio

Nejprodávanějším typem garážových vrat a produktem značky Hörmann vůbec, jsou zcela nepochybně **sekční garážová vrata**, která tvoří 90% veškerých poptávek. Druhým nejžádanějším produktem jsou **výklopná vrata Berry**, do jejichž výroby byly vloženy veškeré zkušenosti získané během padesáti let výroby výklopných vrat. Dalším zástupcem z řady garážových vrat jsou **rolovací vrata RollMatic**, vyrobená

z jakostního hliníku. Od roku 2012 podnik nabízí **boční sekční vrata**, která se stala v poměrně krátkém čase velmi populární. Z kategorie pohonů podnik nabízí pohony garážových vrat: SupraMatic a ProMatic. Ovládány jsou pomocí dálkového ovladače BiSecur, který je možné zakoupit v několika provedeních i barvách. Dále společnost nabízí i pohony posuvných a otočných bran. Ze sortimentu **vnitřních dveří** je možné volit z několika druhů: vnitřní dveře ZK, bezpečnostní KSI a KSI Thermo, víceúčelové MZ a MZ Thermo, protipožární H 8-5, multifunkční H3D i vedlejší dveře ke garážovým vratům. Nejžádanějšími **vchodovými dveřmi** se staly dveře RenoDoor a ThermoPro. Oba typy si získaly zákazníky především velmi moderním designem, vysokou tepelnou izolací, uzamykáním, které zabraňuje vloupání, a netříštivým prosklením. Ke kompletnosti domovního vchodu lze zakoupit i vchodové přístřešky značky Hörmann. Z kategorie **průmyslových vrat** jsou nejvíce prodávána sekční průmyslová vrata. K průmyslovému využití jsou nabízena i rychloběžná vrata, rolovací vrata a mříže, vrata pro hromadné garáže, plastové závěsy, posuvné brány, kyvná vrata a protipožární posuvná vrata. K logistickým účelům společnost Hörmann dodává i nakládací můstky, těsnící límce a předsazené komory.

## **5 Vlastní zpracování**

### **5.1 Prvky podnikové kultury společnosti Hörmann ČR s.r.o.**

První částí kvalitativního výzkumu bylo pozorování, jehož výsledky lze shrnout pomocí charakteristiky prvků podnikové kultury společnosti Hörmann.

#### **5.1.1 Základní předpoklady, hodnoty, postoje**

Základním předpokladem je u všech zaměstnanců zcela nepochybně dobře odvedená práce. Pracovníci se výborně orientují ve svém oboru a samozřejmostí je pro ně ochota vyhovět zákazníkům. Jsou ochotni spolu navzájem spolupracovat, poradit se a samostatně řešit vzniklé problémy. Na druhou stranu chyby jsou pro vedení podniku téměř nepřijatelné a případná chybovatelnost pracovníka je potrestána a může ohrozit jeho funkci v podniku. Podnik staví do popředí zkušenosti získané mnohaletou rodinnou tradicí výroby a prodeje produktů. Dalšími hodnotami podniku je kvalita prodáváného zboží značky Hörmann, kvalitní služby poskytované zákazníkům a plnění i nestandardních požadavků. Společnost hledí do budoucna i na stav životního prostředí. Od roku 2013 podnik pokryl svou spotřebu energie ze 40 % z ekologické elektřiny a hodlá tyto zdroje trvale rozvíjet. Navíc společnost nabízí výrobky pro trvale udržitelné stavění. Podnik cítí i sociální odpovědnost a tradičně podporuje projekty obecně prospěšných organizací a institucí, které se snaží řešit situaci zdravotně postižených či chronicky nemocných lidí. Pro mladé dospělé spoluobčany poskytuje možnost získat stipendium, přičemž všichni zaměstnanci podniku mohou navrhnout uchazeče ve věku 18 až 24 let ze své rodiny, okolí nebo okruhu blízkých přátel. Rozhodující slovo má ve všech případech jednatel společnosti, který za pomoci svých zaměstnanců rozhoduje o postupu v nenadálých situacích. Řídící styl uplatňuje spíše autoritativní.

### 5.1.2 Normy chování, jazyk

V současnosti v podniku neexistuje etický kodex, avšak platí zde nepsaná pravidla chování a zaměstnanci ví, jaké chování je od nich vyžadováno v určitých situacích. Pro jednotlivé pracovní pozice není nařízen určitý styl oblékání. Skladníkům je poskytnut pracovní oděv s logem společnosti a reklamní oblečení mohou využívat i obchodní zástupci a servisní technici. Společnost dává možnost i svým autorizovaným prodejcům dostávat reklamní oblečení pro propagační účely. Reklamní oděv zahrnuje: montérky, pracovní blůzy, polokošile, trička, mikiny, bundy, čepice, rukavice a cyklistické dresy. Ostatní pracovníci si sami volí oděv podle jejich uvážení. Jako komunikační prostředek je velmi často využíván telefon, jelikož každý zaměstnanec má k dispozici svou telefonní linku, mobilní telefon a někteří i obojí. Pracovníci mají své e-mailové adresy, prostřednictvím kterých komunikují mezi sebou i se zákazníky. Dopis je využíván jako komunikační prostředek pro případ velmi formální komunikace s dodavatelem či odběratelem a je v podniku na denním pořádku. Přímá komunikace „z očí do očí“ nastává v případech, kdy je nutné více konzultovat daný problém, často s jednatelem společnosti. Ke sledování stavu objednávek a skladových zásob slouží informační systém zvaný Brain, prostřednictvím kterého jsou vystavovány faktury a dodací listy a zahrnuje i kompletní adresář všech dodavatelů a odběratelů. Celý systém je v německém jazyce a je totožný ve všech společnostech skupiny Hörmann. Touto cestou také mateřská společnost zveřejňuje zprávy o novinkách, akcích a chystaných inovacích produktů. V pracovním procesu je komunikace v německém jazyce nezbytná, jelikož všichni zaměstnanci kromě skladníků jsou v každodenním spojení se zahraničními výrobními závody. Je nutné znát i terminologii vrat a dveří, bez které se zde nikdo neobejde a často jsou s ní obeznámeni jen zaměstnanci podniku a autorizovaní prodejci. Zaměstnanci jsou seskupeni do kanceláří po dvou či po třech a atmosféra je zde často příjemná, pracovníci si navzájem radí a pomáhají si. Při komunikaci mezi pracovníky je běžné tykání, pouze s jednatelem společnosti jsou udržovány velmi formální vztahy spojené s vykáním.

### **5.1.3 Rituály**

Z řady mimopracovních setkání zaměstnanců je každoročně pořádán vánoční večírek. Večírku předchází utkání ve vodních sportech, dále mají zaměstnanci možnost využít odpočinku ve vířivce, sauně či na masáži. Poté následuje slavnostní večeře a volná zábava spojená s tancem a hudbou. Na vánoční večírek jsou zváni všichni zaměstnanci bez ohledu na jejich pracovní pozici. Podnik věnuje jistou pozornost i svým partnerům, pro které připravuje setkání v moravském sklípku. Akce se účastní vybraní zaměstnanci podniku a pozváni jsou klíčoví autorizovaní prodejci. Večer je věnován zábavě, dobrému jídlu a pití. Pro upevnění vztahů mezi podnikem a prodejci jsou organizovány exkurze do výrobních závodů v zahraničí, které mají i vzdělávací účel. Značná péče je věnována také mezinárodním vztahům mezi jednotlivými podniky skupiny Hörmann. Německou mateřskou společností je každoročně pořádán fotbalový turnaj v jedné z vybraných evropských zemí, kterého se účastní zástupci všech podniků skupiny Hörmann. Každým podnikem je utvořeno fotbalové mužstvo, které zastupuje svou společnost. Součástí slavnostního předávání cen je i proslov majitelů skupiny Hörmann. Poté následuje společná večerní zábava, jejímž účelem je seznámení pracovníků napříč zeměmi. Kromě mimopracovních setkání zaměstnanců se v podniku slaví významná životní jubilea (kulaté narozeniny) a narození dítěte. V případě obou událostí je dotyčnému předán vhodný dárek či poukaz.

### **5.1.4 Ostatní artefakty**

Artefakty hmotné povahy jsou podle nařízení mateřské společnosti ve všech podnicích Hörmann stejné. Podnikovými barvami jsou modrá a oranžová. Jak je možné vidět na obrázku číslo 11 a 12, v tomto barevném provedení je jak budova, tak i logo podniku.

Obrázek č. 11 – Budova podniku



(Zdroj: Hormann.cz, 2013)

Obrázek č. 12 – Logo podniku



(Zdroj: Hormann.cz, 2013)

Vnitřní prostředí budovy je členěno na dvě patra a v zadní části se nachází sklad. Vzájemně sousedící kanceláře mají mezi sebou prosklenou stěnu i dveře. Tím jsou si zaměstnanci opticky blíže, ale zvukově zůstávají odděleni. Průmyslová vrata pro sklad a dveře kanceláří jsou dodána výrobními závody Hörmann. Ke stravovacím účelům mají k dispozici tři kuchyňky, kde mohou společně obědovat a připravit si horké nápoje. Káva, čaj a limonády jsou všem zaměstnancům poskytovány zdarma. Jednou za dva týdny se koná pravidelná porada všech zaměstnanců v kanceláři jednatele, kde se projednává současná situace podniku a jsou zde plánovány činnosti pro příští dva týdny. Porada je vedena jednatelem. Z každé porady je vyhotoven zápis, který jsou si zaměstnanci povinni prostudovat. Pro reklamní účely společnost disponuje širokou škálou reklamních předmětů opět s logem a v barvách skupiny Hörmann. K dispozici zákazníkům jsou reklamní předměty pro pracovní účely např. nože, metry, šroubováky, pracovní helmy, ale také propisky, tašky, sluchátka, svítilny nebo hračky pro děti. Podrobný přehled o nabízeném zboží poskytují propagační katalogy a montážní údaje, které si zákazníci mohou zdarma objednat nebo jsou k dostání zdarma u autorizovaných prodejců. Ke zkvalitnění služeb zákazníkům byla v prostorách podniku vybudována vzorkovna, ve které si mohou zákazníci prohlédnout vybrané produkty značky Hörmann ve fyzické podobě a zkusit

si jejich funkčnost. V budově se nachází školicí místnost, kde se každoročně na jaře konají školení výrobků značky Hörmann pro nové i stávající autorizované prodejce.

## **5.2 Interpretace rozhoru**

Hodnocení podnikové kultury společnosti Hörmann ČR s.r.o. z pohledu vedení společnosti, tedy jednatele, bylo zjišťováno pomocí rozhovoru.

Jednatel společnosti si jako první pod pojmem podniková kultura představil souhrn norem a aspektů denního kontaktu se zaměstnanci a s kolegy, formu odborné spolupráce, mezilidské spolupráce a spolupráce s mateřskou společností.

### **Interpretace otázek podle Hofstedeho (2007):**

*Podnikové symboly:* V podnikové komunikaci je využívána terminologie, která se týká vratové techniky a nemusí být veřejnosti známá.

*Podnikoví hrdinové:* Za významné osoby pro tuto organizaci jsou považováni lidé s výbornou znalostí německého jazyka a s aktivním a ofenzivním přístupem k plnění povinností. Od zaměstnanců je vyžadována velká dávka samostatnosti z důvodu úzké struktury vedení, kdy rozhoduje pouze jednatel. Tyto osoby mohou s největší pravděpodobností dosáhnout rychlého postupu v kariéře.

*Podnikové rituály:* Každý rok je zorganizováno vánoční setkání všech zaměstnanců, jako poděkování všem za odvedenou práci v uplynulém roce. Za neméně důležité je jednatelem považováno školení obchodních dovedností, které se koná každoročně během jednoho lednového víkendu. Zaměstnanci zde mají možnost vyslechnout si teoreticky průběh obchodního jednání a získané znalosti pak mohou uplatnit ve své práci.

*Podnikové hodnoty:* Za největší chybu, které se zaměstnanec může dopustit je jednatelem považováno zatajování skutečností před vedením podniku. Pokud je zaměstnanec ochoten přiznat svou chybu, které se dopustil, může na to jednatel

patřičným způsobem reagovat a případně se za jednání zaměstnance postavit. Opačná situace je pro jednatele nepřijatelná.

### **Interpretace ostatních otázek dle prvků podnikové kultury:**

*Základní předpoklady:* Jednatel plně důvěřuje svým zaměstnancům, že svou práci vykonávají poctivě a podle jeho očekávání. Pokud dojde k organizačním změnám v rámci společnosti, je při obsazování uvolněných pracovních míst dávána přednost osvědčeným pracovníkům z vlastních řad podniku. Při návratu pracovníka z mateřské dovolené, je dotyčné osobě nabídnuta pracovní pozice, která je v té době volná bez ohledu na to, na jakém oddělení pracoval dříve. V případě plné obsazenosti pracovních pozic vlastními zaměstnanci, je na uvolněnou či novou pozici přijat nový zaměstnanec na základě pracovního pohovoru. Zda je kultura podniku zřetelná, viditelná a poznatelná nebylo jednatelem potvrzeno, avšak z jeho strany je vyvíjena snaha o to, aby kultura společnosti byla jasná a silná v očích zákazníků.

*Hodnoty:* Dle názoru jednatele je společnost založena na německém stylu obchodu, což zahrnuje serióznost, spolehlivost a vysokou kvalitu výrobků či zboží. Etický kodex v podniku nikdy zaveden nebyl a k jeho vytvoření nemělo vedení podniku prozatím důvod. Mateřská společnost Hörmann KG do podnikové kultury nezasahuje téměř vůbec. Kromě hmotných artefaktů a základních hodnot, je kultura českého zástupce Hörmann v rukou vedení podniku, avšak jednatelem je kultura německé mateřské společnosti ctěna a obdivována a podle této kultury se společnost Hörmann ČR také chová.

*Normy chování:* Nepsané normy chování jsou dodržovány všemi zaměstnanci podniku. Pracovní chování je ze strany jednatele povzbuzováno nejen finančním ohodnocením, ale i verbálním. Tímto způsobem jsou vyzdvihovány pozitivní případy pracovního chování. Negativní případy jsou podrobeny zvláštnímu hodnocení jednatele, podle kterého jsou následně vyvozeny důsledky. Vztahy mezi jednatelem a jeho zaměstnanci jsou z jeho pohledu hodnoceny pozitivně. Je usilováno o korektní a férové vztahy. Celkově na pracovišti panují dobré mezilidské vztahy a vedení



společnosti se domnívá, že patří dokonce k těm lepším v porovnání s předchozími zkušenostmi.

*Artefakty:* Společnost Hörmann velmi ctí corporate identity a v souvislosti s tím dbá na jednotném vystupování po celé Evropě, ať už se jedná o podnikové barvy, architekturu budovy i způsob jednání. Celkově symbolika skupiny Hörmann je pro podnik velmi důležitá a i český zástupce Hörmann ji dodržuje. Jednatelem je hodnocena velmi pozitivně, stejně tak jako pracovní prostředí podniku.

Jak již bylo naznačeno, podniková kultura společnosti Hörmann je inspirována, nikoliv nařízena, německou mateřskou společností a z pohledu jednatele je považována za velmi silnou. Změny v podnikové kultuře jsou do jisté míry vítány. Připomínky jednatele ke zdejší podnikové kultuře jsou následující: „trochu zde chybí lokální přístup, jelikož každý trh je jiný a v rámci corporate identity je občas znát, že není věnována dostatečná podpora lokální či národní corporate identity ze strany mateřské společnosti“. Během dvanácti let působení současného jednatele ve své funkci se dle jeho názoru podniková kultura velmi změnila, a to už s jeho příchodem do funkce. První změnou byla obměna pracovníků. Na uvolněné pracovní pozice byli přijati pracovníci s oddaným přístupem k zákazníkům a se skutečným zájmem o obchod a o svou práci.

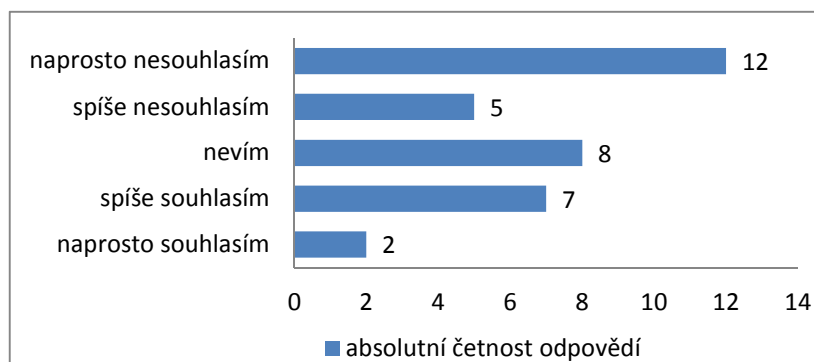
### **5.3 Výsledky dotazníkového šetření**

Dotazníky byly rozeslány na všech 41 zaměstnanců podniku včetně brigádníků. Návratnost činila necelých 83 %, tedy 34 dotazníků.

První otázka byla zaměřena na chápání pojmu podniková kultura. Pod tímto pojmem si zaměstnanci nejčastěji představili vztahy na pracovišti, pravidla pracovního chování a prezentování se podniku navenek. Dvěma respondenty byla podniková kultura definována naprosto přesně. Ostatní respondenti uvádějí velmi často podnikové večírky a kulturní akce, zvyky, vedení lidí, logo a vlajku podniku, péči o zaměstnance a rodinný podnik. Osm respondentů na otázku neodpovědělo.

### 5.3.1 Základní předpoklady, hodnoty a postoje

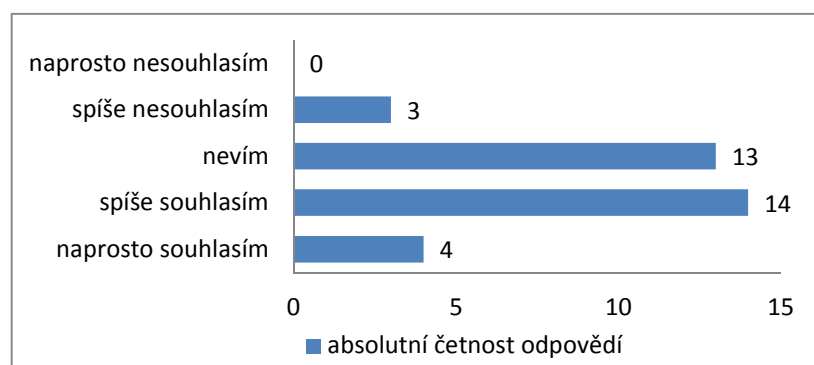
Graf č. 3 - Seznámení se zaměstnanců s dlouhodobými cíli podniku při nástupu do zaměstnání



Zdroj: vlastní

Výrok: „Při nástupu do zaměstnání jsem byl/a seznámen/a s dlouhodobými cíli podniku.“ Z grafu č. 3 je patrné, že nejčastěji zaměstnanci nebyli vůbec seznámeni s cíli podniku při nástupu do zaměstnání. Tuto odpověď zvolilo 12 respondentů, což činí 35 %. Kompletně byli s cíli seznámeni pouze dva zaměstnanci, ostatní alespoň částečně.

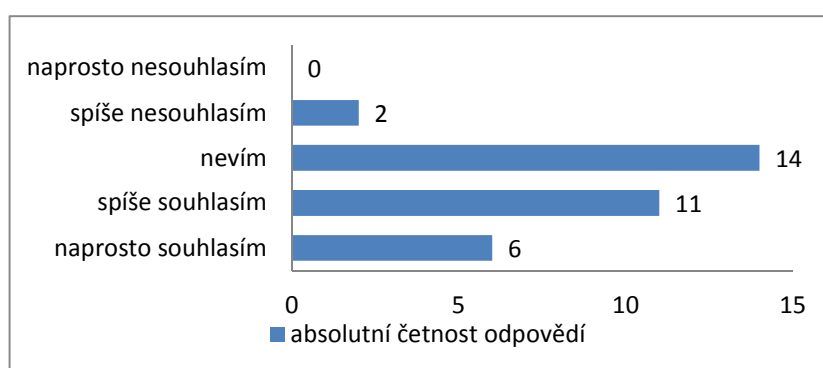
Graf č. 4 – Realistické stanovení cílů podniku



Zdroj: vlastní

Výrok: „Cíle podniku jsou stanoveny realisticky. Pokud nenastanou nenadálé komplikace, cíle se podaří splnit.“ Grafem č. 4 je 14 respondenty vykazována odpověď mírného souhlasu. 13 respondentů nedokázalo posoudit, zda jsou cíle stanoveny realisticky a podaří se je splnit. Naprostý souhlas byl vyjádřen jen 4 respondenty, tedy pouze 12 %. Důležité je, že žádným z dotazovaných nebyly považovány cíle podniku jako nereálné.

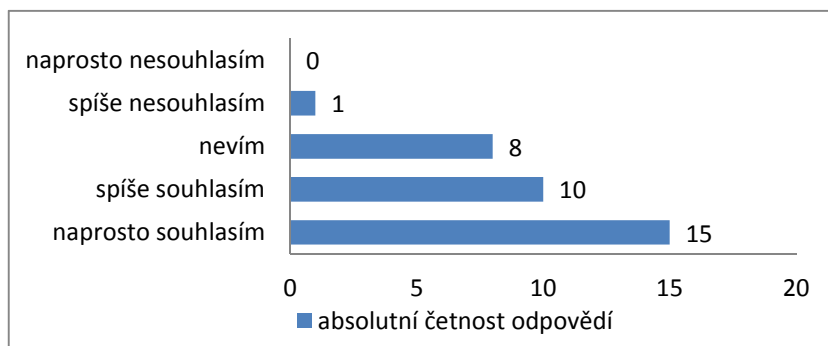
Graf č. 5 – Ztotožnění se zaměstnanců s cíli podniku



Zdroj: vlastní

Výrok: „S cíli společnosti Hörmann se ztotožňuji.“ Pouhých šest zaměstnanců se naprosto ztotožňuje s cíli podniku, což je jen 18 % dotazovaných. Nejčastěji však zaměstnanci nedokázali rozhodnout, zda se s cíli podniku ztotožňují, jak je vidět na grafu č. 5. Tato možnost byla zvolena čtrnácti zaměstnanci. Nesouhlas byl projeven pouze dvěma zaměstnanci, naprostý nesouhlas nikým. Jeden z dotazovaných na tento výrok neodpověděl.

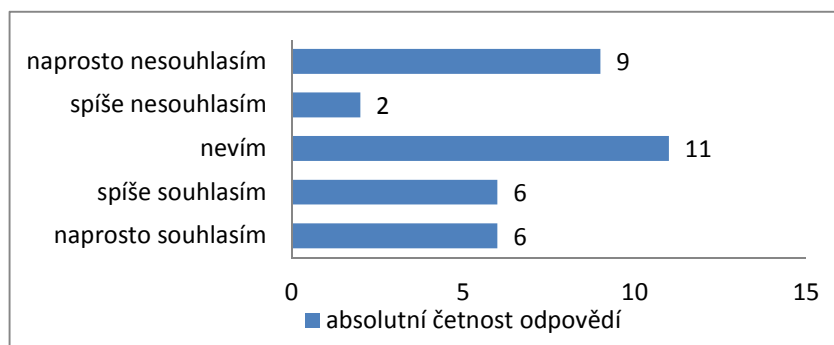
Graf č. 6 – Pýcha na práci ve společnosti Hörmann



Zdroj: vlastní

Výrok: „*Jsem pyšný na to, že pracuji ve společnosti Hörmann.*“ V grafu č. 6 je vyjádřeno, zda jsou zaměstnanci pyšní na svou práci ve zkoumaném podniku. Naprostý souhlas vyjádřilo 44 % dotazovaných, konkrétně 15 zaměstnanců. Menší míra souhlasu byla projevována deseti respondenty. Nesouhlas nebyl zaznamenán nikým. Celkově převažuje pozitivní hodnocení výroku.

Graf č. 7 – Negativní působení konfliktů na zaměstnance

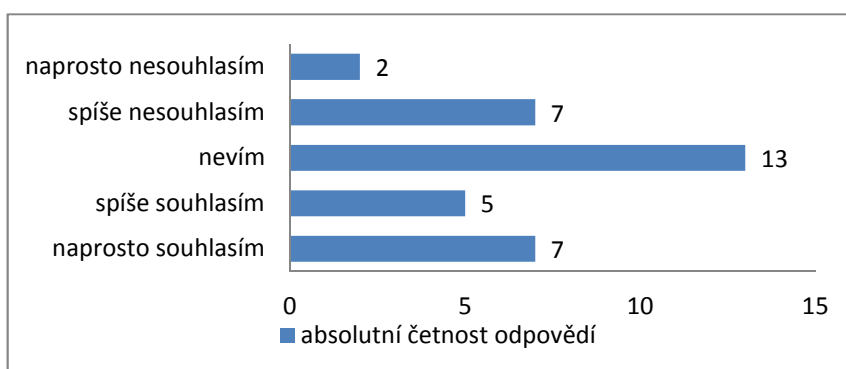


Zdroj: vlastní

Výrok: „*Na mém pracovišti jsou časté konflikty, které působí negativně na mou práci.*“ V grafu č. 7 jsou zaznamenány názory zaměstnanců na vliv konfliktů na pracovišti na jejich práci. Nejčastěji byla volena střední možnost, kdy 32 % dotazovaných nedokázalo posoudit daný výrok. Devíti zaměstnanci byl projev

naprostý nesouhlas. Mírný a naprostý souhlas byl zvolen v obou případech šesti respondenty. U výroku panuje nejednoznačnost názorů.

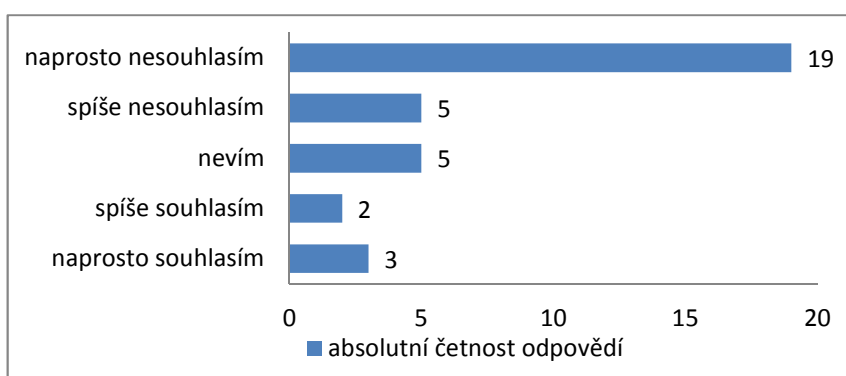
Graf č. 8 – Podpora práce zaměstnanců ze strany jednatele



Zdroj: vlastní

Výrok: „*Jednatel společnosti dostatečně podporuje mou práci.*“ Na grafu č. 8 opět panuje prostřední možnost, kdy si třináct zaměstnanců nedokázalo zvolit mezi dvěma extrémy. V nejmenší míře byl zaznamenán naprostý nesouhlas, a to pouze dvěma zaměstnanci. Celkově je posouzení výroku nejednoznačné, mírně ve prospěch souhlasu.

Graf č. 9 – Úvahy zaměstnanců o odchodu ze zaměstnání



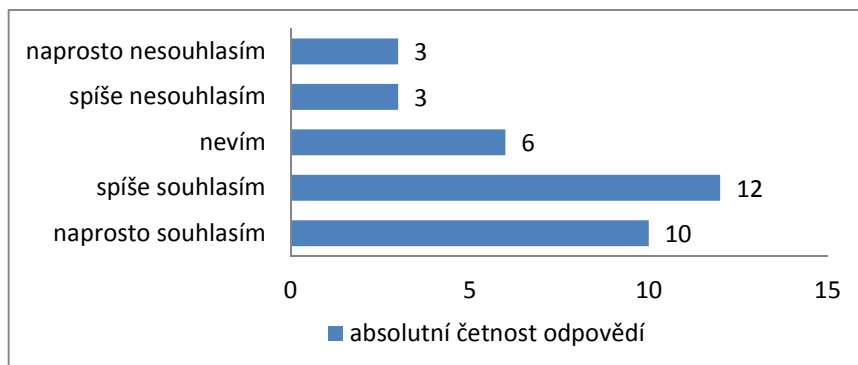
Zdroj: vlastní

Výrok: „*Během následujících šesti měsíců uvažuji o odchodu ze zaměstnání.*“  
 Většina zaměstnanců vyjádřená 56 % v žádném případě neuvažuje o odchodu z podniku. Druhý extrém je zastoupen třemi respondenty a mírný souhlas dvěma respondenty. Z grafu č. 9 je patrné pozitivní hodnocení výroku ve prospěch podniku.

Následující otázkou s otevřenou možností odpovědi bylo zjišťováno, co pro zaměstnance znamená práce ve společnosti Hörmann. Mezi odpověďmi naprosto převládala finanční odměna, která byla ovšem třemi respondenty označena za neuspokojivou. Druhou nejčastější odpovědí bylo získání zkušeností, praxe a budování profesní kariéry. Ostatními zaměstnanci byla v podniku vyzdvihnuta práce v dobrém kolektivu, seberealizace, možnost pracovat pro známý podnik, který prodává kvalitní zboží, či práce, která je pro zaměstnance současně zábavou.

### 5.3.2 Normy chování, jazyk

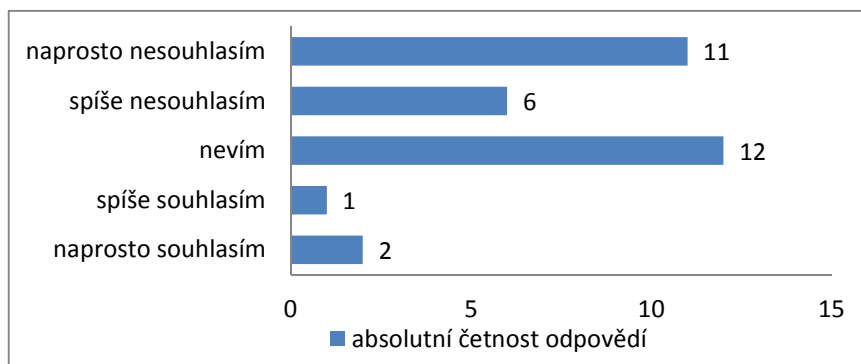
Graf č. 10 – Existence nepsaných pravidel chování



Zdroj: vlastní

Výrok: „*Ve společnosti Hörmann existují nepsaná pravidla chování.*“ Graf č. 10 znázorňuje existenci nepsaných pravidel chování, kde byla nejvíce zastoupena odpověď mírného souhlasu, který byl vyjádřen 35 % dotazovaných. Naprostý souhlas byl zastoupen 29 %, tedy deseti respondenty. Z grafu č. 10 vyplývá, že převažuje souhlas s existencí nepsaných pravidel chování ve společnosti Hörmann.

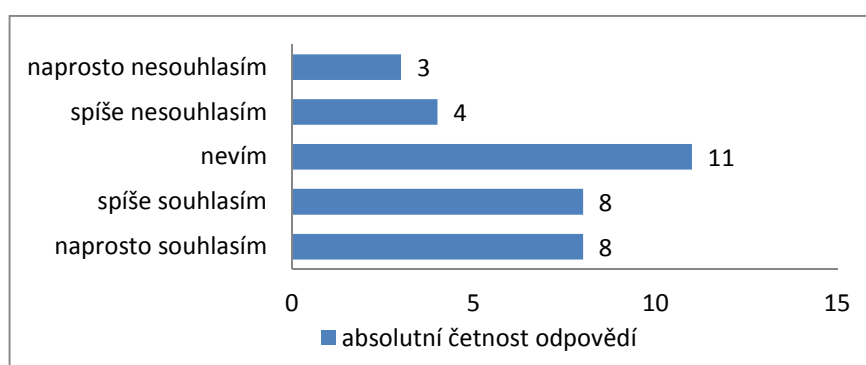
Graf č. 11 – Existence pravidel oblékání



Zdroj: vlastní

Výrok: „*Ve společnosti Hörmann existují pravidla oblékání pro Vaši pracovní pozici.*“ Graf č. 11 poukazuje na to, že 38 % dotazovaných nebylo rozhodnuto, zda pro ně platí pravidla oblékání. Ostatní odpovědi byly nakloněny neexistenci pravidel oblékání. Mírný a naprostý souhlas byl zaznamenán celkově pouze třemi respondenty. Dva z dotazovaných na posouzení výroku nedopověděli.

Graf č. 12 – Atmosféra na pracovišti

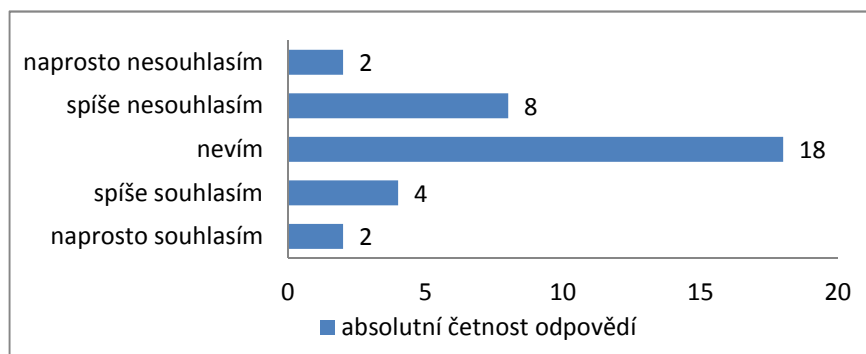


Zdroj: vlastní

Výrok: „*Atmosféru na pracovišti považuji za velice pozitivní a příjemnou.*“ Mezi odpověďmi opět převládá neutrální možnost, která byla volena jedenácti zaměstnanci. Jak je možné vidět na grafu č. 12, mezi dvěma extrémy bylo větší

zastoupení odpovědí u souhlasu s příjemnou atmosférou na pracovišti, ke které se přiklánělo celkem 16 respondentů (dohromady 48 %), oproti mírnému a naprostému nesouhlasu s výrokem u 7 respondentů (dohromady 21 %).

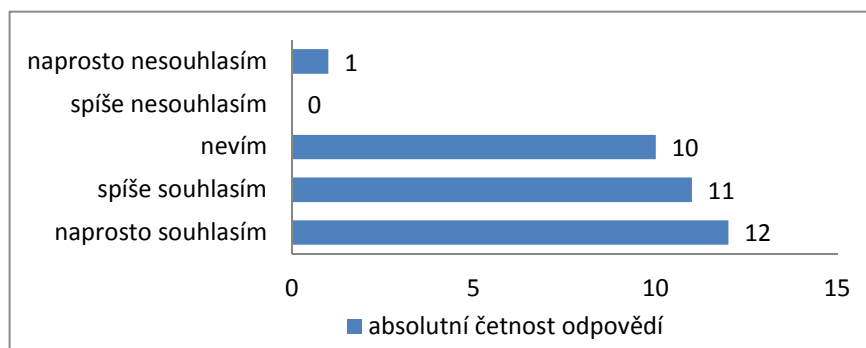
Graf č. 13 – Posouzení formálnosti komunikace v podniku



Zdroj: vlastní

Výrok: „*Komunikaci ve společnosti Hörmann považují za velmi formální.*“ Graf č. 13 vykazuje jako nejčastěji zvolenou střední možnost, kdy celých 53 % dotazovaných nebylo schopno zvolit mezi dvěma extrémy. Mírný nesouhlas byl vyjádřen osmi respondenty a naprostý souhlas pouze dvěma, což mírně převažuje nad mírným souhlasem čtyř respondentů a naprostým souhlasem jen u dvou z dotazovaných.

Graf č. 14 – Posouzení komunikace s mateřskou společností



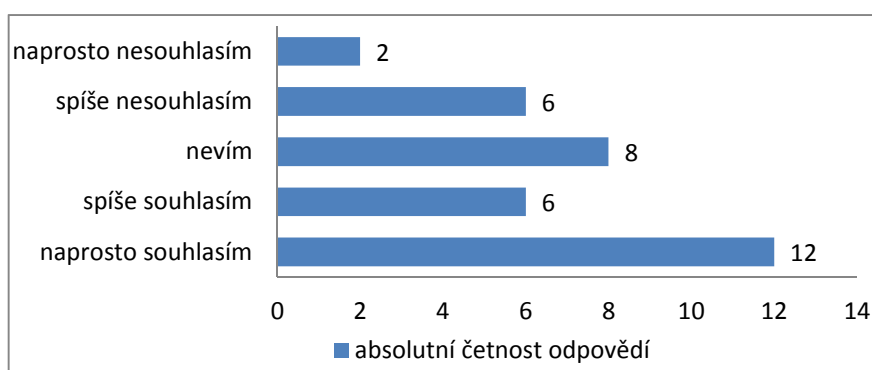
Zdroj: vlastní



Výrok: „Komunikaci s německou mateřskou společností Hörmann KG hodnotím jako velmi dobrou.“ Na Grafu č. 14 je jasně vidět, že odpovědi směřují k naprostému souhlasu s velmi dobrou komunikací, kterou tak označilo dvanáct zaměstnanců, což činí 35 % dotazovaných. Následujícími jedenácti respondenty byl projevěn mírný souhlas a deseti respondenty nebylo rozhodnuto. Na stranu nesouhlasu byl přikloněn pouze jeden respondent.

### 5.3.3 Rituály

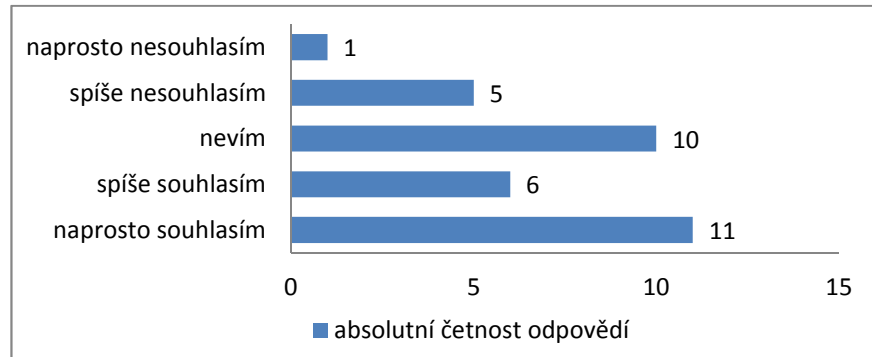
Graf č. 15 – Formální mimopracovní setkání všech zaměstnanců



Zdroj: vlastní

Výrok: „Formálních mimopracovních setkání všech zaměstnanců se účastním rád/a.“ Na grafu č. 15 panuje s 33 % naprostý souhlas s účastí na mimopracovních setkáních. Nelze však určit jednoznačnou odpověď za celý podnik, jelikož mírný souhlas i nesouhlas je v grafu zastoupen šesti respondenty. Nerozhodnuto zůstalo osm respondentů. Naprostý nesouhlas s výrokem byl označen dvěma zaměstnanci.

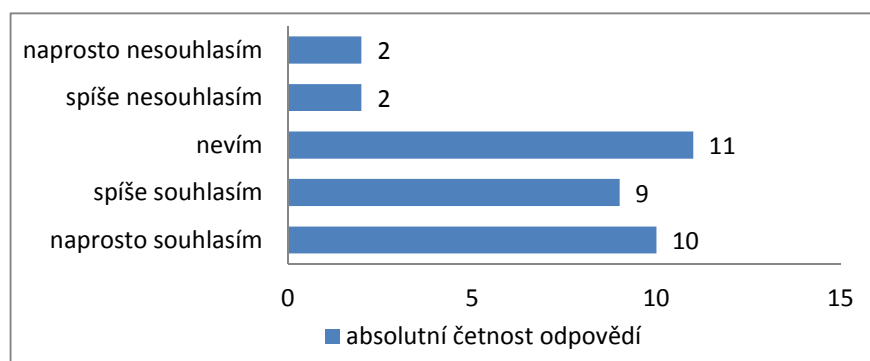
Graf č. 16 - Neformální mimopracovní setkání všech zaměstnanců



Zdroj: vlastní

Výrok: „*Neformálních mimopracovních setkání zaměstnanců se účastním rád/a.*“ Na grafu č. 16 je vidět, že hodnocení respondentů je velmi podobné hodnocení předchozího výroku. Jedenáct zaměstnanců se účastní rádo neformálních mimopracovních setkání, což činí 33 %. Deset respondentů nebylo rozhodnuto a četnost mírného souhlasu i nesouhlasu byla téměř totožná. Pouze jedním respondentem byl vyjádřen nesouhlas s výrokiem. Jeden z dotazovaných výrok neohodnotil vůbec.

Graf č. 17 – Podpora formálních i neformálních setkání zaměstnanců

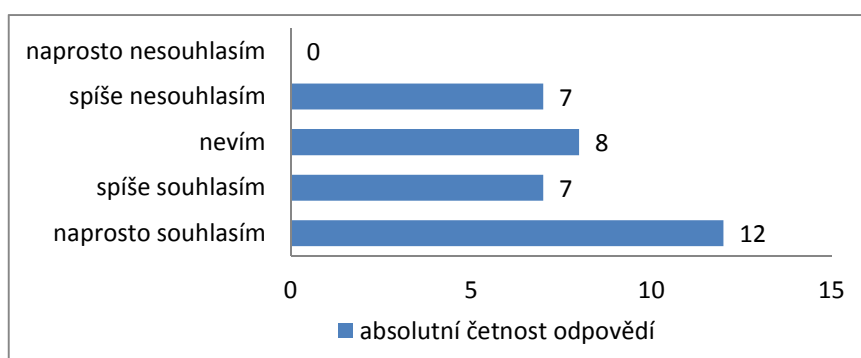


Zdroj: vlastní

Výrok: „*Společnost Hörmann podporuje formální i neformální setkání pracovníků.*“ Z grafu č. 17 je patrné, že podnik jistě podporuje formální i neformální setkání zaměstnanců, jelikož opačný názor byl vyjádřen pouze čtyřmi respondenty. 55 % dotazovaných se přiklánílo podpoře těchto podnikových akcí. Nejčastěji však byla uvedena střední možnost, kterou zvolilo 11 respondentů, a nedokázali výrok zcela posoudit.

### 5.3.4 Ostatní artefakty

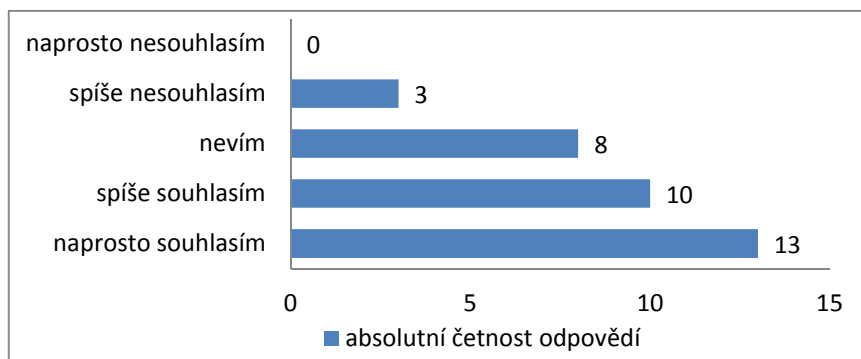
Graf č. 18 – Pracovní prostředí



Zdroj: vlastní

Výrok: „*Pracovní prostředí na mě působí příjemně, dobře se mi tu pracuje.*“ V grafu č. 18 je uvedena nejvyšší četnost u naprostého souhlasu s výrokem, která činí 12 respondentů (35 %). Naopak naprostý nesouhlas nebyl vyjádřen nikým. Možnost mírného souhlasu i nesouhlasu je zastoupena v obou případech sedmi respondenty. Osmi respondenty nebyl výrok konkrétně posouzen.

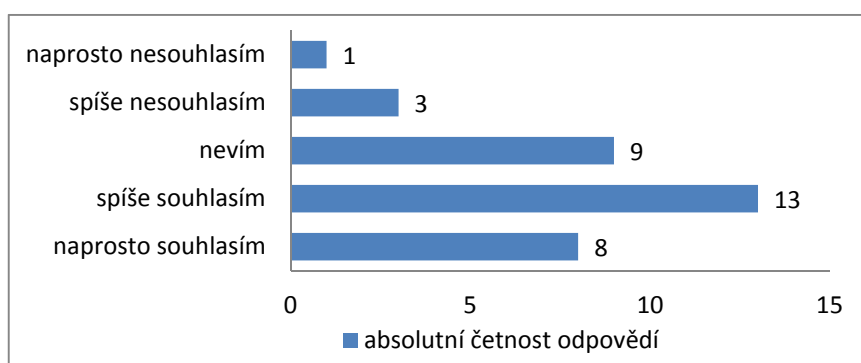
Graf č. 19 – Logo podniku



Zdroj: vlastní

Výrok: „Logo společnosti Hörmann hodnotím jako atraktivní.“ Grafem č. 19 je znázorněno hodnocení atraktivnosti loga podniku. Třinácti zaměstnanci, tedy 38 % dotazovaných, bylo logo ohodnoceno za naprosto atraktivní. Menší souhlas byl vyjádřen deseti zaměstnanci. Celkově lze logo podniku považovat za atraktivní dle názoru většiny respondentů.

Graf č. 20 – Pracovní vybavení

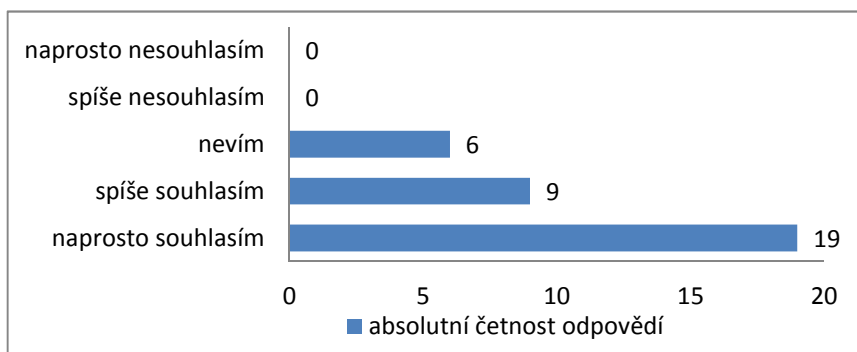


Zdroj: vlastní

Výrok: „Pracovní vybavení, které mám k dispozici k výkonu své práce, je velmi dobré.“ Z grafu č. 20 vyplývá, že pracovní vybavení je zaměstnanci hodnoceno pozitivně. Nejvyšší četnost je vykazována u mírného souhlasu s výrokem, který

vyjádřilo 13 respondentů (38 %). Naprostý souhlas byl vyjádřen osmi respondenty (24 %). Devíti z dotazovaných nebylo konkrétně rozhodnuto, ke kterému z extrémů jsou nakloněni. S výrokem nesouhlasili celkem tři zaměstnanci.

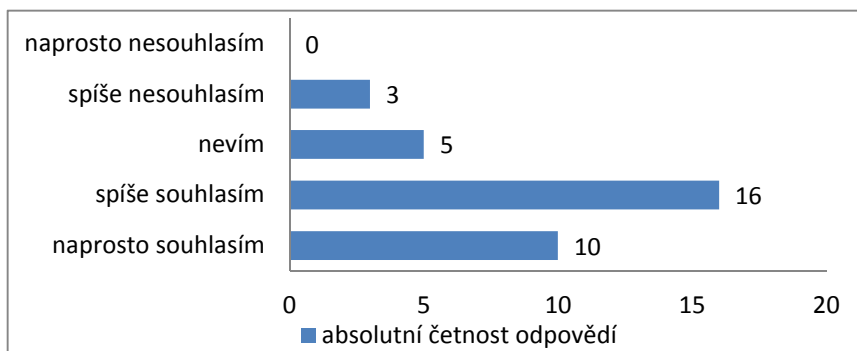
Graf č. 21 – Kvalita výrobků značky Hörmann



Zdroj: vlastní

Výrok: „Výrobky značky Hörmann považuji za kvalitní.“ V grafu č. 21 jsou zaznamenány názory zaměstnanců na kvalitu výrobků, které se setkali s velmi pozitivním hodnocením. Většina respondentů zastoupená 56 % považuje výrobky za velmi kvalitní. Mírný souhlas byl vyjádřen devíti zaměstnanci a nejednoznačnost názorů byla zastoupena šesti zaměstnanci. Nesouhlas s výrokem nebyl označen nikým.

Graf č. 22 – Kvalita služeb

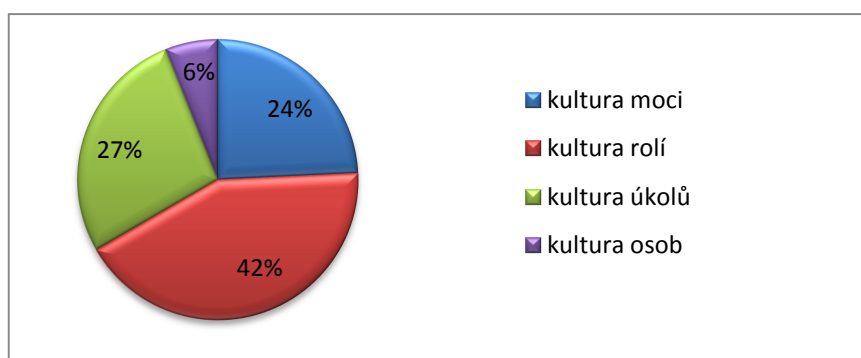


Zdroj: vlastní

Výrok: „Služby poskytované zákazníkům považuji za kvalitní.“ Grafem č. 22 je zachyceno hodnocení poskytovaných služeb, které většina dotazovaných považuje za kvalitní. Mírný souhlas byl označen šestnácti respondenty, což činí 47 % dotazovaných. Naprostý souhlas byl zaznamenán deseti respondenty. Třemi respondenty byly služby podniku označeny za mírně nekvalitní, ovšem absolutní nesouhlas s výrokem nebyl nikým vyjádřen. Celkově lze služby poskytované zákazníkům považovat za relativně kvalitní.

### 5.3.5 Typ podnikové kultury

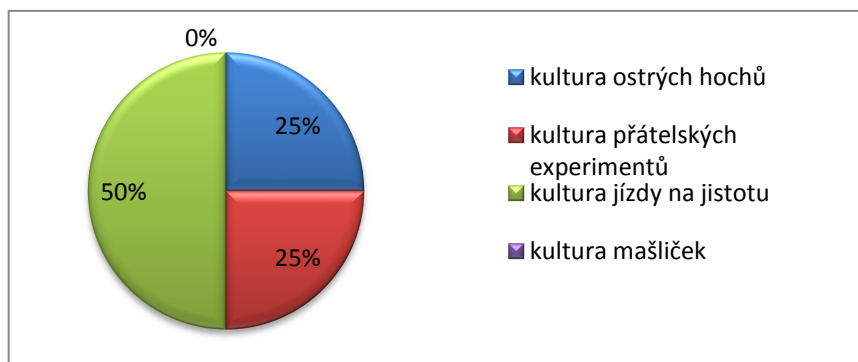
Graf č. 23 – Typologie podle Handyho



Zdroj: vlastní

Další částí dotazníku bylo určení typu podnikové kultury na základě Handyho typologie. Na grafu č. 24 jsou sumarizovány výsledky, kde vítězí počtem odpovědí „kultura rolí“, která byla určena čtrnácti respondenty a v grafu je zastoupena 42 %. „Kultura úkolů“ byla zvolena 27 % dotazovaných a „kultura moci“ 24 %. Nejmenší zastoupení odpovědí má „kultura osob“. Jedním respondentem nebyl zvolen žádný typ kultury.

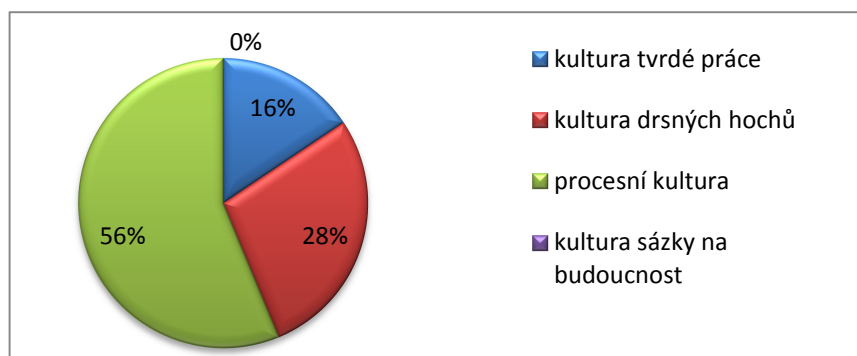
Graf č. 24 – Typologie podle výrazných determinantů



Zdroj: vlastní

Volba typu kultury z typologie dle výrazných determinantů dopadla mnohem jednoznačněji než ta předchozí, jak je možné vidět na grafu č. 24. Rovných 50 % dotazovaných vyjádřilo svůj názor, že se společnost Hörmann vyznačuje typem kultury „jízdy na jistotu“. V absolutním vyjádření tak bylo odpovězeno šestnácti zaměstnanci. Kultura „ostrých hochů“ a „kultura přátelských experimentů“ je v grafu zastoupena stejným dílem a to 25 %. Kultura „mašliček“ nebyla zvolena nikým. Dva respondenti se k této typologii nevyjádřili vůbec.

Graf č. 25 – Typologie podle Deala a Kennedyho

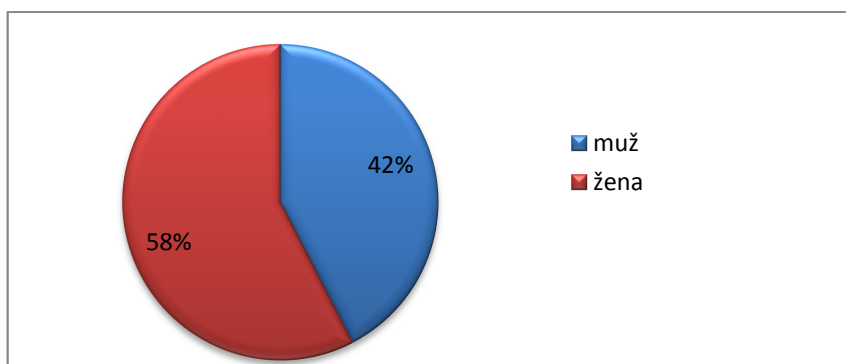


Zdroj: vlastní

Na grafu č. 25 je zachyceno zastoupení jednotlivých typů podnikové kultury dle typologie Deala a Kennedyho. S 56 % převažuje procesní kultura, která byla zvolena osmnácti respondenty. S 28 % následuje kultura drsných hochů. Nejmenší podíl grafu zaujímá kultura tvrdé práce, která byla určena 16 % dotazovaných. Kultura sázky na budoucnost nebyla zvolena nikým z respondentů. Dvěma respondenty nebyla zaškrtnuta žádná z nabízených možností.

### 5.3.6 Identifikační údaje respondentů

Graf č. 26 - Pohlaví

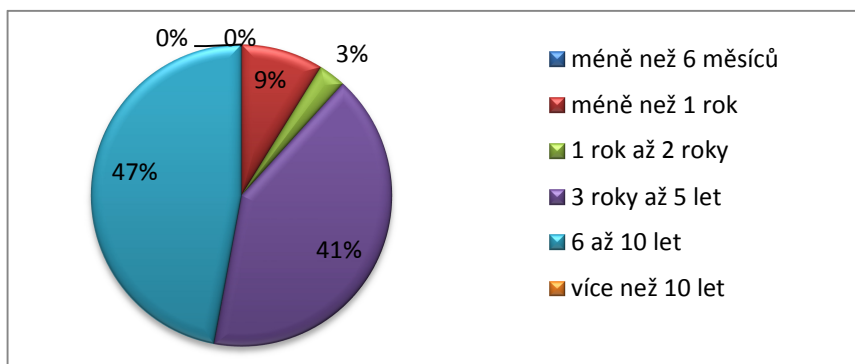


Zdroj: vlastní

Poslední část dotazníku byla věnována identifikaci respondentů. Graf č. 26 vykazuje zastoupení pohlaví dotazovaných. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 58 % žen a 42 % mužů. V absolutním vyjádření bylo ženské pohlaví zastoupeno devatenácti respondenty a mužské pohlaví čtrnácti respondenty. Jedním respondentem nebylo na otázku pohlaví zodpovězeno.



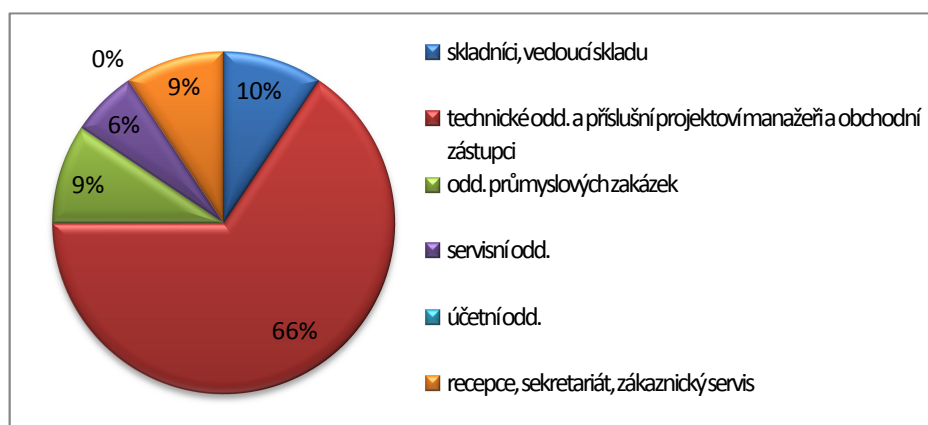
Graf č. 27 – Délka pracovního poměru respondentů



Zdroj: vlastní

V grafu č. 27 jsou zachyceny odpovědi zaměstnanců na otázku: „Jak dlouho pracujete ve společnosti Hörmann?“. Nejvíce dotazovaných zde pracuje šest až deset let, což bylo uvedeno 47 % respondenty (16 zaměstnanců). Druhou nejvíce zastoupenou skupinou je rozmezí tří až pěti let, které bylo označeno čtrnácti zaměstnanci, což činí 41 % dotazovaných. Respondentů, kteří v podniku pracují jeden rok až dva roky, je pouze 3 % a respondentů, kteří zde pracují méně než jeden rok, je 9 %. Nikdo z dotazovaných není ve společnosti zaměstnán méně než šest měsíců a naopak více než deset let.

Graf č. 28 – Pracovní pozice respondentů



Zdroj: vlastní

Grafem č. 28 je znázorněno složení respondentů z hlediska jejich pracovních pozic. 66 % dotazovaných bylo zastoupeno technickým oddělením dveří i vrat a jejich příslušnými projektovými manažery a obchodními zástupci. Skupina skladníků a vedoucího skladu na grafu zaujímá 10 %, pracovníci recepce, sekretariátu a zákaznického servisu zastupují 9 % stejně jako zaměstnanci oddělení průmyslových zakázek a 6 % je zastoupeno servisní oddělení. Dotazník nebyl vyplněn nikým z účetního oddělení. Dvěma respondenty jejich pracovní pozice nebyla uvedena.

#### **5.4 Určení typu podnikové kultury pro společnost Hörmann**

Z typologie podle R. Harrisona se podnikové kultuře společnosti Hörmann nejvíce podobá kategorie „**orientace na roli**“. Jelikož je v podniku také kladen důraz na schopnosti pracovníků, má tato kultura i jisté charakteristiky kategorie „orientace na úkoly“.

Dle definic typů kultury z typologie podle Ch. Handyho lze kulturu podniku přirovnat ke „**kultuře roli**“, jelikož se práce v podniku řídí pravidly a osvědčenými postupy a důležité je rozdělení pracovních pozic. Moc se zde vyskytuje ve spojení s funkcemi a výrobky se vyznačují dlouhým životním cyklem. Tento typ byl nejčastější volbou zaměstnanců v dotazníkovém šetření. Některé prvky jsou však uplatňovány dle charakteristik „kultury moci“. Schématické znázornění tohoto typu odpovídá rozhodovacím pravomocem v podniku, které má pouze jednatel. Hodnocení zaměstnanců je založeno na výsledcích jejich práce. Jelikož je u některých pozic důležitá týmová práce na projektech, lze konstatovat, že v menší míře je využívána i „kultura úkolů“. Ostatní zaměstnanci pracují samostatně, ale snaží se udržovat společnou zodpovědnost.

U typologie podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho jasně dominuje typ „**procesní kultury**“, který byl největším počtem zaměstnanců označen jako typ kultury společnosti Hörmann. S tímto typem je spojen důraz na správný postup práce a funkční kompetence. Na základě úspěchů pracovníků je možný i kariérní postup v rámci podniku. Lze konstatovat, že se kultura společnosti částečně podobá i

„kultuře drsných hochů“. Důvodem je netolerance chyb v pracovním procesu a napjatá atmosféra při jednání mezi jednatelem a některými jeho zaměstnanci.

V typologii podle výrazných determinantů je kultuře zvoleného podniku nejbližší typ kultury „**jízdy na jistotu**“. Tento typ byl v dotazníkovém šetření označen polovinou respondentů. Odůvodnění volby tohoto typu spočívá v použití osvědčených postupů, důrazu na bezchybnost práce a nutnosti předvídat rizika. Kultura podniku se však přibližuje i typu kultury „ostrých hochů“ z důvodu vysokého rizika oblasti podnikání, rychlé zpětné vazby trhu a orientaci na výkon.

Podle rozdělení typů kultur podniku dle F. Trompenaarse odpovídá kultuře společnosti Hörmann typ „**řízené střely**“. Tento typ byl zvolen na základě kladeného důrazu na rozdělení úkolů a jejich plnění. Pro vedení společnosti jsou stěžejní cíle, kterých chce podnik dosáhnout. Kultura podniku je charakteristická i některými prvky typu kultury „Eiffelovy věže“. Jsou zde rozděleny role a k nim přiřazeny funkce. Hodnocení pracovníků je založeno na plnění úkolů pro danou roli. Pro podnik Hörmann však neplatí koordinace pracovníků z hierarchicky vyšších pozic, jelikož tato funkce je zastávána pouze jednatelem.

## 6 Návrhy a doporučení

Společnost Hörmann ČR s.r.o. velmi ctí corporate identity a v oblasti podnikové kultury se řídí po vzoru své mateřské společnosti Hörmann KG. Díky tomu jsou výrobky společnosti Hörmann známé nejen v České republice, ale i po celé Evropě. Za klíčové hodnoty jsou považovány: serióznost, spolehlivost a vysoká kvalita prodávaného zboží i poskytovaných služeb. S těmito hodnotami se ztotožňují i zaměstnanci podniku. Hmotné artefakty jsou využívány po vzoru mateřské společnosti a pracovníci podniku jsou hodnoceny velmi pozitivně. Společnost poskytuje příjemné pracovní prostředí, které je uzpůsobeno jak samostatné práci, tak i možnosti kolektivní práce. V podniku vládne přátelská atmosféra, kde je časté tykání mezi kolegy a komunikaci na pracovišti nelze považovat za naprosto formální. Naopak formálnost nabývá svého významu při obchodních jednáních s dodavateli či odběrateli. Společností jsou podporována formální i neformální setkání všech zaměstnanců, kterých se větší část podniku účastní ráda, avšak několik pracovníků vyjádřilo i nelibost v účasti na těchto celopodnikových akcích. Největšího úspěchu zde mohou dosáhnout lidé s výbornou znalostí německého jazyka, oddaným přístupem ke své práci a schopností samostatně a odpovědně pracovat. Na základě pozorování bylo zjištěno, že zboží společnosti Hörmann je zákazníky vyhledávané, už jen kvůli známce německé kvality výrobků. Díky marketingovým činnostem, které vyzdvihují formu rodinného podniku, lze podnikovou kulturu společnosti Hörmann ČR s.r.o. považovat za silnou. Důležitým kladným poznatkem z dotazníkového šetření je zjištění, že jsou zaměstnanci ve velké míře pyšní na svou práci právě v tomto podniku.

S příchodem současného jednatele v roce 2002 došlo ke změnám v podnikové kultuře podniku. Razantní změnou se stala obměna zaměstnanců. Od této doby nedošlo k žádnému většímu propouštění pracovníků, avšak v posledních třech letech byla zaznamenána jistá fluktuace zaměstnanců. Během této doby se rozhodlo z podniku odejít dvanáct zaměstnanců. V současnosti vyjádřilo své úvahy o odchodu ze zaměstnání pět pracovníků. Proto by bylo vhodné zaměřit se více na výběr

zaměstnanců s požadovanými vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 35 % zaměstnanců nebylo při nástupu do zaměstnání seznámeno s dlouhodobými cíli podniku a většina zaměstnanců jen částečně. Proto je důležité při přijímání nových pracovníků vyzdvihnout nejen cíle podniku, ale také stěžejní hodnoty, které podnik ctí. Stejně tak je možným důvodem fluktuace zaměstnanců i nedostatečná podpora práce zaměstnanců ze strany jednatele, která nebyla v dotazníkovém šetření jednoznačně vyjádřena, ačkoliv byla v rozhovoru jednatelem podpora zaměstnanců vyzdvižena. Z těchto důvodů je doporučeno zmírnění autoritativního stylu vedení pracovníků a častější podpora jejich práce a vyzdvižení úspěchů. Chybování pracovníků je možné zmírnit častější kontrolou, ať už formou častějších porad, či individuálními konzultacemi v rámci oddělení nebo kontrola práce konkrétních zaměstnanců.

Z rituálů v podniku chybí oceňování mimořádných úspěchů zaměstnanců. Bylo by dobré každoročně zhodnotit práci všech zaměstnanců, vyzdvihnout ty nejlepší pracovníky a v rámci celopodnikového setkání zaměstnanců odměnit ty nejúspěšnější. Zaměstnanci tak budou motivováni k vyšším výkonům, ztotožnění se s cíli a hodnotami podniku a k získání uznání jejich práce vedením společnosti.

Vedení podniku by mělo také uvážit zavedení etického kodexu, kterým by byla jasně shrnuta požadovaná pravidla pracovního chování. K tomuto bodu je doporučeno zahrnout pravidla oblékání podle jednotlivých pracovních pozic, aby byla zdůrazněna profesionalita nadnárodního podniku.

V oblasti vzájemných pracovních vztahů s německou mateřskou společností by měla být věnována větší pozornost fungování českého trhu. Dle názoru jednatele v podniku schází větší ohled ze strany mateřské společnosti na rozdílnosti národních trhů v Evropě, jelikož podnikání v Německu či jiných evropských státech nelze vždy provádět naprosto stejným způsobem i v českém prostředí.

V zásadě je však jednotlivými prvky vyjádřena poměrně silná kultura společnosti Hörmann ČR s.r.o.

## 7 Závěr

Pod pojmem podniková kultura si lze představit soubor hodnot a norem, chování a přístupů sdílených v podniku. Vyjadřuje také určitý charakter společnosti, materiální hodnoty a atmosféru pracovního prostředí. Ačkoliv dosud neexistuje jednoznačná definice podnikové kultury, její vliv na činnosti podniku a výkonnost byla několika autory prokázána, a proto by v očích vedení podniku měla mít nemalý význam. Už jen jako jeden z prvků corporate identity by měla být podniková kultura chápána jako možnost, jak vytvořit vhodné pracovní prostředí a pracovní vztahy, stejně tak jako možnost, jak podnik prezentovat navenek a dostat se do povědomí zákazníků.

Práce byla zaměřena na charakteristiku a zhodnocení podnikové kultury ve společnosti Hörmann ČR s.r.o. za pomoci pozorování, rozhovoru s jednatelem společnosti a dotazníkového šetření. Dle těchto metodických kroků byl určen typ podnikové kultury. Z typologie podle Harrisona se podnikové kultuře společnosti Hörmann nejvíce podobá kategorie „orientace na roli“ s jistými charakteristikami kategorie „orientace na úkoly“. Dle definic typů kultury z typologie podle Handyho lze kulturu podniku přirovnat ke „kultuře rolí“, částečně ke „kultuře moci“ a „kultuře úkolů“. U typologie podle Deala a Kennedyho jasně dominuje typ „procesní kultury“, částečně však lze kulturu podniku přirovnat ke „kultuře drsných hochů“. V typologii podle výrazných determinantů je kultuře zvoleného podniku nejbližší typ kultury „jízdy na jistotu“.

Prvky společnosti Hörmann jsou dány jasně a od doby založení společnosti zůstaly nezměněny. Mezi stěžejní hodnoty podniku patří serióznost, spolehlivost zaměstnanců a vysoká kvalita nabízeného zboží a služeb. Společností je hrdě zdůrazňována dlouhodobá tradice výroby a prodeje vrat a forma rodinného podniku. S hodnotami se zaměstnanci ztotožňují, stejně tak jako s dlouhodobými cíli. V podniku jsou dodržována nepsaná pravidla chování, panuje zde přátelská atmosféra a mezi zaměstnanci je běžná neformální komunikace. Podnikových rituálů se zaměstnanci účastní ve větší míře rádi a jejich pořádání je ze strany podniku

podporováno. Artefakty společnosti byly zaměstnanci ohodnoceny kladně a pozorováním bylo potvrzeno, že logo společnosti je zákazníky jasně poznatelné.

Podniku je doporučeno zkvalitnit výběrová řízení zaměstnanců a zaměřit se na pouze na pracovníky s požadovanými vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi. Dalším krokem by mělo být seznámení zaměstnanců s dlouhodobými cíli podniku hned při nástupu do zaměstnání. Na místě by jistě byla i větší podpora práce zaměstnanců ze strany jednatele. Větší chybovosti práce zaměstnanců se lze vyvarovat zvýšenou kontrolou. Kromě stávajících rituálů by bylo vhodné každoročně vyhodnotit práci všech zaměstnanců a odměnit ty nejúspěšnější v rámci celopodnikového setkání z důvodu zvýšení motivace pracovníků. Ke zlepšení podnikové kultury by jistě přispělo i zavedení etického kodexu včetně pravidel oblékání pro určité pracovní pozice. Podnětem pro zlepšení podnikatelské činnosti by mohla být změna pohledu německé mateřské společnosti Hörmann KG na jejího českého zástupce a s tím spojený větší ohled na tržní prostředí v České republice.

Díky důrazu podniku na corporate identity je skupina Hörmann známá po celé Evropě, a proto i v České republice je značka Hörmann známkou kvalitního zboží a servisu. I přes zmíněné nedostatky a doporučení, vykazují prvky společnosti Hörmann ČR s.r.o. poměrně silnou podnikovou kulturu, která může být i nadále rozvíjena.

## Seznam použitých zdrojů

- ADLER, N, J: *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Cengage Learning, 2008. 416 s. ISBN 0324360746
- ARMSTRONG, M: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- ASHKANASY, N, M; WILDEROM, C, P, M; PETERSON, M, F: *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. London: SAGE, 2011. 650 s. ISBN 1412974828
- BROOKS, I: *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9
- BROWN, A, D: *Organisational Culture*. London: Pitman, 1995. ISBN 0-273-60454-6
- DENISON, D, R: *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Michigan: Denison Consulting, 1997. 267 s. ISBN 0965861201
- FURNHAM, A: *Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change*. In: COOPER C.,L., ROBERTSON, I.T. (ed.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester, John Wiley & Sons 1993, Vol. 8, s. 233-261.
- GORDON, G, G: *Industry Determinants of Organizational Culture*. In: *Academy of Management Review*, 1991, Vol 16, No. 2, s. 396-415
- HALL, W: *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. 312 s. ISBN 0-471-95571-X
- HANDY, CH: *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books Limited, 2007. 448 s. ISBN 0-14-192730-5



- HOFSTEDE, G, J: *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X
- HOLÁ, J: *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0
- JANDA, P.: *Vnitrofiremní komunikace – nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0
- JANDOUREK, J.: *Sociologický slovník pojmů*. Praha: Grada, 2012. 258 s. ISBN 8024736799
- JURÁŠKOVÁ, O; HORŇÁK, P: *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 802474354X
- KARLÖF, B; LÖVINGSSON, F, H: *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X
- KELLER, K. L.: *Marketing Management*. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 8024713594
- KILMANN, R; SAXTON, M, J; SERPA, R a kol: *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, London: Jossey-Bass, 1985. 451 s. ISBN 0-87589-666-9
- KOTTER, J, P; HESKETT, J, L: *Corporate Culture and Performance*. New York: Simon and Schuster, 2008. 224 s. ISBN 1439107602
- KOZEL, R.: *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 802470966X
- KOZEL, R.; MYNÁŘOVÁ, L; SVOBODOVÁ, H.: *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 802473527X

- LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I; kol.: *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
- MATSUMOTO, D; JUANG, L: *Culture and Psychology*. Boston: Cengage Learning, 2011, 416 s. ISBN 0324360746
- MELEWAR, T, C: *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*. Abington: Routledge, 2008. 256 s. ISBN 1134136129
- NOVÝ, I: *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 8070791594
- NOVÝ, I; SURYNEK, A: *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. 287 s. ISBN 8024717050
- PFEIFER, L; UMLAUFOVÁ, M: *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X
- SELAME, E; SELAME, J: *Developing a corporate identity: how to stand out in the crowd*. New York: Chain Store Pub. Corp., 1975. 246 s. ISBN 0912016345
- SCHEIN, E: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. 418 s. ISBN 1-55542-487-2
- SRPOVÁ, J; ŘEHOŘ, V; kol.: *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 8024733390
- STANGOHR, P: *How does corporate culture influence the effective transfer of knowledge?* Paříž: diplom.de, 2000. 201 s. ISBN 3832423575
- SVOBODA, V: *Public relations – moderně a účinně*. Praha: Grada, 2009. 239 s. ISBN 8024728664
- ŠIGUT, Z: *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7

TROMPENAARS, F: *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books, 1993. 192 s. ISBN 0-85058-428-0

TURECKIOVÁ, M: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

VEBER, J: *Management: základy, prosperita, globalizace*. Management Press: Praha, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

VYSEKALOVÁ, J; MIKEŠ, J: *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. 190 s. ISBN 8024727900

*Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. 747 s. ISBN 80-7184-164-1

ZUZÁK, R; KÖNIGOVÁ, M.: *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada, 2009. 253 s. ISBN 8024731568

### **Internetové zdroje:**

*Innosupport.net* [online]. c2008 [cit. 2014-26-07]. Co je organizační kultura pro inovace? Dostupné z: <<http://www.innosupport.net/index.php?id=2041&L=8>>

*Hormann.cz* [online]. c2013 [cit. 2014-26-09]. Kvalita od jednoho výrobce bez kompromisů. Dostupné z: <<http://www.hormann.cz>>

## **8 Seznam obrázků a grafů**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 – Systém firemní identity

Obrázek č. 2 – Složky podnikové kultury

Obrázek č. 3 – Scheinův model podnikové kultury

Obrázek č. 4 – Cibulový diagram

Obrázek č. 5 – Schématické znázornění podnikových kultur podle Handyho

Obrázek č. 6 – Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho

Obrázek č. 7 – Typy podnikové kultury podle výrazných determinantů

Obrázek č. 8 – Typologie podnikové kultury podle Trompenaarse

Obrázek č. 9 – Teoretický model kultury a výkonnosti podniku

Obrázek č. 10 – Vývojové výklady procesu změny podle Isabelly

Obrázek č. 11 – Budova podniku

Obrázek č. 12 – Logo podniku

### **8.2 Seznam grafů**

Graf č. 1 – Hospodářský výsledek

Graf č. 2 – Bilanční suma

Graf č. 3 - Seznámení se zaměstnanců s dlouhodobými cíli podniku při nástupu do zaměstnání

- Graf č. 4 – Realistické stanovení cílů podniku
- Graf č. 5 – Ztotožnění se zaměstnanců s cíli podniku
- Graf č. 6 – Pýcha na práci ve společnosti Hörmann
- Graf č. 7 – Negativní působení konfliktů na zaměstnance
- Graf č. 8 – Podpora práce zaměstnanců ze strany jednatele
- Graf č. 9 – Úvahy zaměstnanců o odchodu ze zaměstnání
- Graf č. 10 – Existence nepsaných pravidel chování
- Graf č. 11 – Existence pravidel oblékání
- Graf č. 12 - Atmosféra na pracovišti
- Graf č. 13 - Posouzení formálnosti komunikace v podniku
- Graf č. 14 – Posouzení komunikace s mateřskou společností
- Graf č. 15 – Formální mimopracovní setkání všech zaměstnanců
- Graf č. 16 - Neformální mimopracovní setkání všech zaměstnanců
- Graf č. 17 – Podpora formálních i neformálních setkání zaměstnanců
- Graf č. 18 – Pracovní prostředí
- Graf č. 19 – Logo podniku
- Graf č. 20 – Pracovní vybavení
- Graf č. 21 – Kvalita výrobků značky Hörmann
- Graf č. 22 – Kvalita služeb

Graf č. 23 – Typologie podle Handyho

Graf č. 24 – Typologie podle výrazných determinantů

Graf č. 25 – Typologie podle Deala a Kennedyho

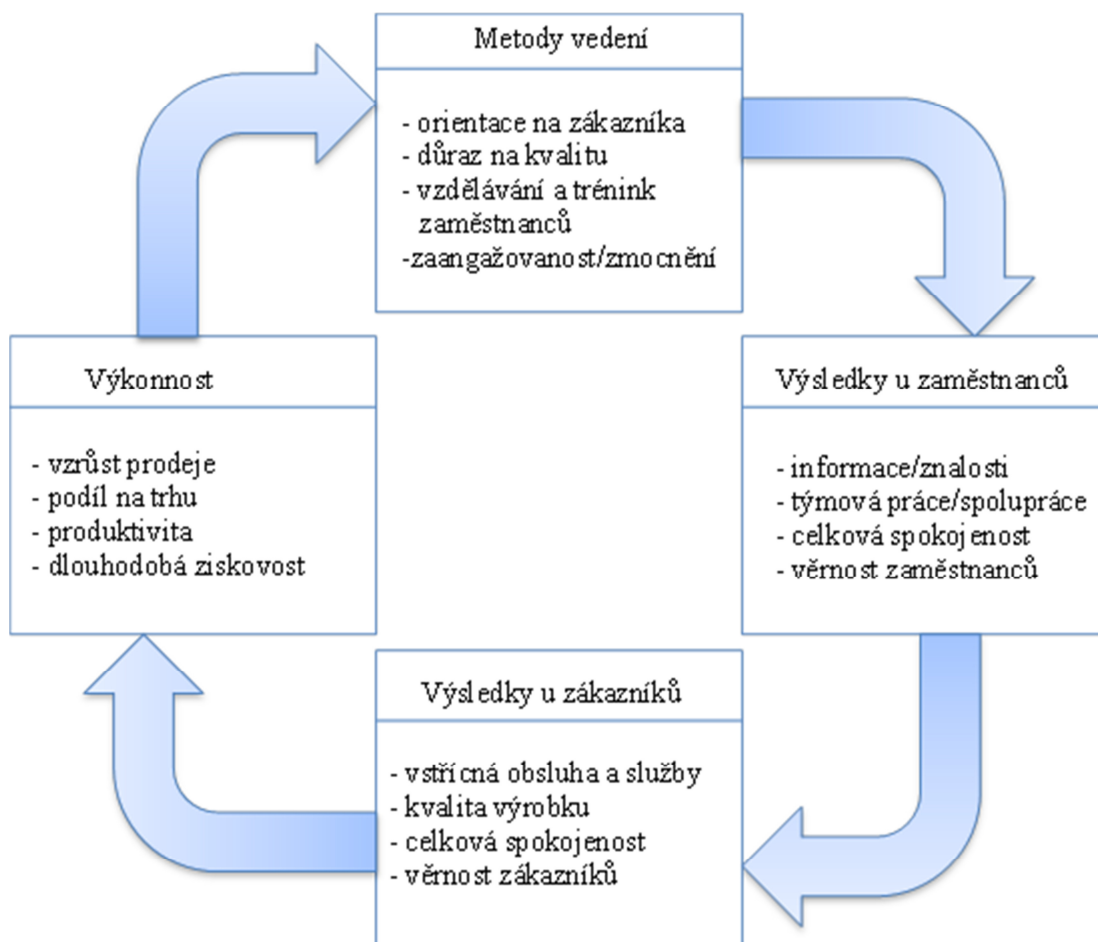
Graf č. 26 – Pohlaví

Graf č. 27 – Délka pracovního poměru respondentů

Graf č. 28 – Pracovní pozice respondentů

## 9 Přílohy

Příloha č. 1 – Model souvislostí podle Wileyho



(Zdroj: Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2011)

Příloha č. 2 – Organizační struktura podniku



(Zdroj: podnikové dokumenty)



## **ROZHOVOR pro diplomovou práci**

Otázky:

Co se Vám vybaví jako první pod pojmem podniková kultura?

**podnikové symboly:** Jaké ve Vašem podniku užívají zvláštní slova, kterým rozumějí jenom zdejší pracovníci?

**podnikoví hrdinové:** Jací lidé tady mohou s největší pravděpodobností dosáhnout rychlého postupu v kariéře? Které osoby považujete za zvláště významné pro tuto organizaci?

**podnikové rituály:** Jakých opakovaných setkání se zúčastňujete? Jak se při těchto setkáních lidé chovají? Co se v této organizaci slaví?

**podnikové hodnoty:** Co může být největší chyba, které se tu člověk může dopustit? Jaké problémy v práci by způsobily, že byste nespál?

(podle Hofstede, 2007)

**základní předpoklady:** Věříte svým zaměstnancům, že svou práci vykonávají poctivě a podle Vašeho očekávání? Jsou na uvolněné pracovní pozice přijímáni výhradně stávající zaměstnanci, většinou stávající zaměstnanci, většinou cizí lidé či výhradně cizí lidé? Je kultura Vaší společnosti poznatelná, zřetelná, viditelná?

**hodnoty:** Jaké hodnoty charakterizují kulturu Vaší společnosti? Jsou zaměstnanci seznámeni s posláním podniku a s nejdůležitějšími hodnotami? Existuje či existoval ve Vašem podniku etický kodex? Jak moc ovlivňuje německá centrála Vaši společnost? Do jaké míry zasahuje do kultury podniku?

**normy chování:** Dodržují zaměstnanci normy chování? Je jejich pracovní chování nějak stimulováno? Jak hodnotíte vztahy mezi Vámi a Vašimi zaměstnanci? Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci navzájem?

**artefakty:** Jak hodnotíte artefakty Vaší společnosti? (architektura budovy, logo, produkty, katalogy, historiky, mýty, zvyky, rituály) Jak na Vás působí pracovní prostředí podniku?

Považujete Vaši kulturu podniku za silnou?

Uvítal byste nějaké změny v kultuře podniku? Jaké?

Jak dlouho jste jednatelem této společnosti?

Změnila se nějak kultura podniku s Vaším příchodem do vedení?

## **DOTAZNÍK pro diplomovou práci**

*Jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze a žádám Vás o vyplnění dotazníku určeného pro výzkum **podnikové kultury ve společnosti Hörmann Česká republika s.r.o.** Dotazník je anonymní a slouží výhradně ke zpracování diplomové práce. Výsledky dotazníkového šetření nebudou nikde jinde zveřejněny.*

*U otázek s předem nadefinovanými možnostmi odpovědi prosím zvolte pouze jednu U předem daných tvrzení prosím zvolte číslo ze škály od 1 do 5:*

- 1....naprosto souhlasím*
- 2....spíše souhlasím*
- 3....nevím*
- 4....spíše nesouhlasím*
- 5....naprosto nesouhlasím*

1. Co si představíte pod pojmem podniková kultura?

.....  
.....  
.....

**Základní předpoklady, hodnoty, postoje:**

2. Při nástupu do zaměstnání jsem byl/a seznámena s dlouhodobými cíli podniku.

3. Cíle podniku jsou stanoveny realisticky, pokud nenastanou nenadálé komplikace, cíle se podaří splnit.

4. S cíli společnosti Hörmann se ztotožňuji.

5. Jsem pyšný, že pracuji právě ve společnosti Hörmann.

6. Na mém pracovišti jsou časné konflikty, které působí negativně na mou práci.

7. Jednatel společnosti dostatečně podporuje mou práci.

8. Během následujících šesti měsíců uvažuji o odchodu ze zaměstnání.

9. Práce ve společnosti Hörmann pro mě znamená (např. finanční uspokojení, kariéru, seberealizaci, být v kolektivu apod.):

.....

***Normy chování, jazyk:***

10. Ve společnosti Hörmann existují nepsaná pravidla chování.
11. Ve společnosti Hörmann existují pravidla oblékání pro Vaši pracovní pozici.
12. Atmosféru na pracovišti považuji za velice pozitivní a příjemnou.
13. Komunikaci ve společnosti Hörmann považuji za velmi formální.
14. Komunikaci s německou mateřskou společností Hörmann KG hodnotím jako velmi dobrou.

***Rituály:***

15. Formálních mimopracovních setkání všech zaměstnanců se účastním rád/a. (např. firemních večírků, oceňování zaměstnanců apod.)
16. Neformálních mimopracovních setkání zaměstnanců se účastním rád/a. (např. sport, restaurace, divadlo)
17. Společnost Hörmann podporuje formální i neformální setkávání pracovníků.

***Ostatní artefakty:***

18. Pracovní prostředí na mě působí příjemně, dobře se mi tu pracuje.
19. Logo společnosti Hörmann hodnotím jako atraktivní.
20. Pracovní vybavení, které mám k dispozici k výkonu své práce, je velmi dobré.
21. Výrobky značky Hörmann považuji za kvalitní.
22. Služby poskytované zákazníkům považuji za kvalitní.

**Určete typ podnikové kultury pro společnost Hörmann:**

23. Typologie podle Handyho:

- a) **Kultura moci:** určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny, kontrola pomocí klíčových osob, hodnocení práce podle výsledku, autorita je často stavena na strachu
- b) **Kultura rolí:** kultura je založena na pravidlech, postupech, normách, u osoby v každé pozici je očekávána určitá role
- c) **Kultura úkolů:** podnik se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny než na dodržování formálních předpisů.
- d) **Kultura osob:** ve středu dění je jednotlivec, vzniká za účelem spojení zájmů jednotlivců a sdílením nákladů na provoz, vybavení, administrativu apod.(např. právníci, lékaři)

24. Typologie podle výrazných determinantů:

- a) **Kultura ostrých hochů:** vše nebo nic, hodnocení podle posledního výkonu, chyby nejsou promíjeny, emoce jsou minimalizovány
- b) **Kultura přátelských experimentů:** důraz kladen na týmovou práci a vzájemnou komunikaci, důvěru a otevřenost mezi kolegy, nápady se cení
- c) **Kultura jízdy na jistotu:** důraz na bezchybnost, přesně daný postup, nutnost předvídat rizika
- d) **Kultura mašliček:** důraz kladen na pečlivost, přesnost, formální náležitosti mají přednost před obsahem, vzniká v prostředí s malou konkurencí

25. Typologie podle Deala a Kennedyho:

- a) **Kultura tvrdé práce:** orientace na zákazníka a jeho potřeby, podpora motivace a morálky zaměstnanců, hodnocení pracovníků podle prodaného množství, pracují zde aktivní lidé, zaměřeni na výkon, týmovou práci a zábavu
- b) **Kultura drsných hochů:** vyznačuje se individualismem, platí heslo „všechno nebo nic“, chyby nejsou tolerovány, panuje zde soupeřivá atmosféra a napětí, pracovníci se neradi sdružují do týmů

- c) **Procesní kultura:** důležité je jak pracovníci věci dělají, než co dělají, orientace na správný postup, technickou dokonalost, přesnost a smysl pro detail, důraz kladen na funkční kompetence a rozdělení jednotlivých pozic
- d) **Kultura sázky na budoucnost:** důraz na správná rozhodnutí, běžné jsou milionové až miliardové investice, několikanásobná kontrola, rozhodnutí pracovníků může ovlivnit budoucnost celé společnosti

***Identifikační údaje:***

Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

Jak dlouho pracujete ve společnosti Hörmann?

- a) méně než 6 měsíců
- b) méně než 1 rok
- c) 1 rok až 2 roky
- d) 2 roky až 5 let
- e) 6 až 10 let
- f) více než 10 let

Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) skladníci, vedoucí skladu
- b) pracovníci technického oddělení (vrata + dveře) + příslušní projektoví manažeři a obchodní zástupci
- c) oddělení průmyslových zakázek
- d) servisní oddělení
- e) účetní oddělení
- f) recepce, sekretariát, zákaznický servis

*Děkuji za spolupráci!*

*Bc. Zuzana Michálková*