

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2011–2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Miloslav Čepek

Strategie změny firemní kultury v podniku

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Eduard Entler CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2011-2014

BACHELOR THESIS

Miloslav Čepek

Title

Strategy of the corporate cultural change

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Eduard Entler CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 11. 3. 2014

Jméno autora

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, panu PhDr. Eduardu Entlerovi za trpělivost, odborné vedení a cenné rady.

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Strategie změny firemní kultury v podniku“ je analyzovat současný stav strategie a firemní kultury, přístupy zaměstnanců ke změnám v dané konkrétní firmě. Pomocí SWOT analýz na základě zjištěných informací provést vyhodnocení výsledků a navrhnout optimální řešení nových strategií firemní kultury.

Klíčová slova

Cíl, firemní kultura, firma, prostředí, řízení lidských zdrojů, strategie, změna.

Abstract

The subject of the thesis „Strategy of the corporate cultural change " is to analyze the actual status of strategy and corporate culture, employee access to specific changes in the company. Using SWOT analysis based on the information gathered to make an evaluation of the results and propose optimal solutions for new strategies of corporate culture.

Key words

company, corporate culture, environment, human resource management, strategy, change, target.

Obsah

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	9
1.1 POJEM FIREMNÍ KULTURA	9
1.2 POJEM STRATEGIE	9
1.3 POJEM STRATEGICKÉ CÍLE	9
1.4 POJEM PROSTŘEDÍ	10
1.5 POJEM FIRMA.....	10
1.6 ZMĚNY	10
1.7 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
2 STRATEGIE ŘÍZENÍ V PODNIKOVÉ PRAXI	12
2.1 CÍL STRATEGIE	12
2.1.1 <i>Vytvoření strategie</i>	13
2.1.2 <i>Strategie technologie</i>	15
2.1.3 <i>Tvorba strategie a strategie změny</i>	16
2.1.4 <i>Kontrolní rámec pro strategii změny</i>	19
2.1.5 <i>Matice Interactive Goal Panel (IGP)</i>	20
2.2 POSLÁNÍ FIRMY A FIREMNÍ CÍLE	21
2.2.1 <i>Základní kompetence</i>	22
2.3 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ A TRHY.....	23
3 FIREMNÍ KULTURA	25
3.1 ZÁKLADNÍ POJEM KULTURY (PRINCIP KULTURY).....	25
3.2 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ DEFINICE.....	25
3.3 ZOBRAZENÍ A ČÁSTI FIREMNÍ KULTURY.....	27
3.4 ZDROJE FIREMNÍ KULTURY.....	29
3.5 OBSAH, VLIV A SÍLA FIREMNÍ KULTURY	31
3.6 ZMĚNY VE FIREMNÍ KULTUŘE.....	32
4 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY VE FIRMĚ	36
4.1 HISTORIE FIRMY	36
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DANÉ FIRMY	37
4.3 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ	38
5 SWOT ANALÝZA	40
5.1 HISTORIE.....	40
5.2 MATICE A DEFINICE SWOT ANALÝZY	40
5.3 OBJEKT PRVNÍ ANALÝZY	42
5.3.1 <i>Proces změny</i>	44
5.4 OBJEKT DRUHÉ ANALÝZY	44
5.5 VYHODNOCENÍ.....	46
ZÁVĚR	49
SEZNAM ZKRATEK	52
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	53

ÚVOD

Firemní kultura jednotlivých organizací a firem se od sebe navzájem liší a tyto odlišnosti jsou přeneseny do všech činností běžného chodu firmy. Každá organizace nebo firma sdílí určité společné vědomí, které více nebo méně odráží způsoby myšlení, chování jednotlivců a činí toto společenství za jedinečné. Tato sounáležitost je specifická a individuální a můžeme ji nazvat firemní kulturou. Promítání do všech jejích aktivit a činností firmy zvyšuje její efektivnost a vytváří prostředí, které jí umožňuje úspěšně realizovat stanovené cíle.

V současné době každá společnost nebo firma prochází nutným nepřetržitým procesem změny a musí neustále revidovat své cíle, orientovat je na budoucnost a stanovovat aktuální cesty či způsoby, jak dosáhnout jejich úspěchu. Jasná strategie je tedy nutnou záležitostí každé společnosti.

Uskutečňování stanovených záměrů je závislé na podpoře nejcennějšího zdroje každé společnosti – výběrem a aktivitou zaměstnanců. V tomto místě se důležité pamatovat na hodnoty a normy podpory zaměstnanců, aby bylo toto úsilí účinné a přineslo očekávaný výsledek.

Zaměření práce bude koncipováno v rovině strategie firmy a její současné firemní kultury a bude posuzováno pomocí analýzy SWOT. Autor a následně vyhodnotí firemní strategii pomocí analýzy a navrhne řešení k realizaci „nové „strategie“ firmy. Které silné a slabé stránky lze posílit? Na které faktory stávající firemní kultury může narazit při prosazování budoucí strategie v dané společnosti?

Práce má dvě části, část teoretickou a praktickou. V první části jsou formulována teoretická východiska nastolené problematiky. Praktická část uvádí údaje o firmě „Dobrá nálada, a.s.“, následně pomocí SWOT analýzy šetří a navrhuje řešení a změnu firemní strategii. V závěru nabízí doporučení, která povedou k růstu firemního potenciálu a efektivnější realizaci budoucí firemní strategii.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Pojem firemní kultura

Nepostradatelnou součástí každé firmy je její firemní kultura, která ovlivňuje chod firmy, ale i její vnější působení na okolí společnosti. Pokud má firma správnou strategii a cíle tzv. má nastavenou dobře fungující firemní kulturu je to její velkou konkurenční výhodou. Dobře nastavená firemní kultura její rozvoj správným směrem je velice důležitým aspektem pro budoucnost firmy.

1.2 Pojem strategie

Pochází z řečtiny a je vytvořeno ze dvou samostatných slov. Ze slova stratos, což znamená vojsko a ze slova agos znamenající vůdce. Strategie tedy v původním významu znamená vedení vojska. Úkolem strategie je tedy stanovení nejvyšší úrovně cílů a postupů k dosažení úspěchu, tzv. strategické operace.

„Strategie je jedním z výstupů strategického řízení. Jedná se zpravidla o formalizovaný dokument, který obsahuje popis prvních dvou fází strategického cyklu, tedy popis mise organizace, její vize a strategických cílů a harmonogramu jejich realizace. Vždy musí existovat jedna hlavní strategie (někdy označována jako obchodní či globální strategie), která agregovaně určuje celkové směřování organizace či podniku“ (Management mania, on-line, 2014, cit.2014-02-14)

1.3 Pojem strategické cíle

Jsou nejvyšším cílem organizace či jednotlivce. Pokud mají být správně nastaveny nelze je zaměřit pouze na jednu oblast, ale síly působící na objekt zájmu musí být v rovnováze. K tomu slouží strategické řízení, které je zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace. Můžeme říci, že strategické řízení v organizaci zajišťuje tzv. „chod“ společnosti podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů.

1.4 Pojem prostředí

Prostředí lze popsat jako souhrn všech sil a vlivů, které přímo či nepřímo působí na firmu, společnost nebo jiný objekt. Vlivem této síly společnost vykonává svůj podnikatelský záměr, prosperuje a odvádí výkon. Prostředí je v obecném pohledu pro společnost individuální a subjektivní. Na základě těchto vlivů si firma sama vytváří vlastní podobu strategického řízení. Analýzou prostředí a pochopení jeho zákonitostí potom podmiňuje vytvoření své efektivní firemní strategie.

1.5 Pojem firma

Firma nebo též se uvádí výraz obchodní, výrobní společnost a podnik. Většinou je firma právnická osobou s obchodním názvem. U nás nejčastěji rozšířená společnost s ručením omezený a akciová společnost, které jsou zapsány v obchodním rejstříku. Za firmou může stát i fyzická osoba ta je zapsána v obchodním rejstříku pod jménem a přímením majitele. *„Firma je ochranným označením, které je předmětem práva duševního vlastnictví a jako zvláštní druh „nehmotného statku“ vyznačuje osobitost podnikatele. Podnikatel je povinen činit právní jednání vždy pod svou firmou, na podnikatele nezapsaného v obchodním rejstříku, se ale firemní právo nevztahuje (Wikipedia, on-line, 2014, cit.2014-02-14).*

1.6 Změny

Tento pojem je velice obecný neboť se vyskytuje prakticky všude počínaje vesmírem, kde může denně pozorovat děje a procesy. Změnu můžeme chápat jako vývoj, který je podmíněný neustálou změnou času. Díky tomu můžeme změny v určitém časovém pásmu hodnotit.

1.7 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů musí vytvářet podmínky pro zvyšování intelektuálního kapitálu organizace, vytváření vhodné organizační kultury a pozitivního klimatu v organizaci. Je vhodné, aby organizace měla zpracovanou strategii rozvoje lidských zdrojů“ (Management mania, on-line, 2014, cit. 2014-02-14).

Řízení je cílevědomé ovlivňování pracovního zařazení zaměstnance prvopočátečního zařazení ve firmě až po případné ukončení činnosti. Pro výkon činnosti jedince jsou předpokladem pro jeho rozvoj osobní i znalostní schopnosti, které vedou k plánovitému zvyšování a zdokonalování pracovních schopností, znalostí a dovedností. Rozvoj pracovní kariéry je ovlivněn také vlastní aktivitou pracovníka. Cílem každé firmy je zabezpečit strukturu pracovníků, zejména manažerů, v takové kvalitě, která vytvoří předpoklady k dosažení požadovaného cíle.

2 STRATEGIE ŘÍZENÍ V PODNIKOVÉ PRAXI

Strategické řízení je na předním místě podnikatelského řízení – managementu. Ve strategii podniku je „zašifrována“ schopnost podniku nebo společnosti jak vyjít s úspěchem z velkého konkurenčního zápasu.

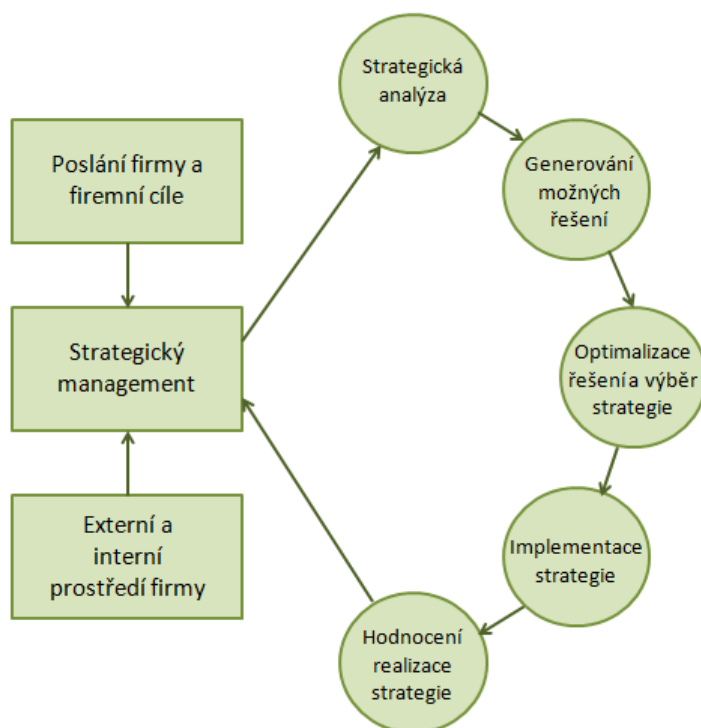
2.1 Cíl strategie

Je model chování organizace neboli plánovaná „pozice“ ve vztahu k historickému vývoji podniku vyzdvihující význam produktů, které dodává podnik na specifický trh, jako charakter své společnosti Cíle, které společnost sleduje, jsou dle Vykypěla a Keřkovského (2002, s. 7) žádoucí stavy, kterých má být dosaženo. Pomocí strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou tyto cíle dosaženy. Strategie řízení je nikdy nekončící proces, praxe potvrzuje, že ideální model chování organizace podniku neexistuje. V podstatě lze říci, že pokud by nastala situace ideálního modelu chování, nastal by konec tržní ekonomiky, neboť ve společnosti je nutné mít zastoupeny vítěze i poražené. To znamená, že vedle prosperujících firem mají své místo i ti méně úspěšní (firmy s horšími výsledky).

Cílem strategie je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, které mají vliv na strategii podniku. Jedná se o dva základní okruhy - 1. Analýza okolí – tj. analýza mikro- a makrookolí, 2. Analýza vnitřních zdrojů a schopností.

Odborníci jsou toho názoru, že strategické řízení by mělo být praktikováno v logicky navazujících krocích a strategický management by měl být nikdy nekončícím procesem. Poslání firmy - podniku a jeho cílů by mělo být faktorem počátečním, navazující na tento proces strategickou analýzou a na konci by měla být formulace několika řešení – variant strategií. Všechny fáze dle obrázku č. 1 mohou být v interaktivních vztazích a každá jednotlivě může ovlivňovat ostatní. „*V realitě je strategické řízení kontinuálním procesem současně probíhajících činností*“ (Vykypěl, Keřkovský, 2002, s. 6).

Obrázek 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces.



Zdroj: Strategické řízení, Vykypěl, Keřkovský, 2002, s. 7

2.1.1 Vytvoření strategie

Podnik zpravidla vždy usiluje o dosažení stanovených cílů. Úkolem strategie je ukázat směr, kterým se organizace vydá, aby následně dosáhla vrcholové ho výkonu.

Deset principů tvorby strategie dle Šmídy (2003, s. 56-57):

- Princip variantnosti:
Důležité je zpracovat, alespoň tři kompatibilní varianty, aby zabezpečili rychlou reakci na měnící se hodnoty a podmínky. Firma musí být připravena rychle jednat na neočekávané úspěchy a neúspěchy. Tím se eliminuje objevení nových nečekaných překážek. Firma s tím co má k dispozici, musí umět rychle jednat na nové změny trhu.

- Princip permanentnosti:
Strategie musí být zpracována s předstihem alespoň několika let a měla by se průběžně měnit podle okolností a současných vývojových změn. Ten princip znamená dvojitou smyčku učení. Aktivovat znalosti firmy a zkoumání to se týká hlavně funkčnosti nastávajících domněnek, ale i stálých domněnek. Pokud se výsledky firmy nepřibližují daným cílům. Je za potřebí daný strategický plán přepracovat nebo alespoň přeměnit.
- Princip vědomí práce s časem:
Moderní firma musí být zaměřena na výstupy, to znamená zkrácení doby cyklu na orientaci potřeb zákazníků. Na druhém místě je snižování nákladů firmy. Hodně důležité je ve správný čas použít finanční prostředky.
- Princip koncentrace zdrojů:
Prakticky není firma, která by se nepotýkala s omezenými zdroji. Nejdůležitějším zdrojem jsou většinou zaměstnanci. Dobré je kvalitní zaměstnance směřovat na důležité klíčové projekty firmy. Většinou platí, že právě těchto zaměstnanců má firma nejméně. Dále platí, že nejlepší výkon podávají zaměstnanci, pokud se soustředí na jeden úkol.
- Princip tvůrčího přístupu:
Základní prioritou strategie je přijít na něco unikátního, novou myšlenku, která by firmě zajistila zisk. Zvyšování hodnoty produktu je cílem strategie. Díky tomu by se měli na strategii firmy podílet klíčoví zaměstnanci, kteří dál budou rozvíjet a vylepšovat produkty společnosti. Je zapotřebí poskytnout těmto zaměstnancům prostor a podmínky pro jejich realizaci.
- Princip vědomí práce s rizikem:
Rozložením strategií můžeme snížit rizika, tím si pojistíme potřebné a kvalitní informace. Stejně musíme počítat, že všechny strategické kroky nemusejí být úspěšné.
- Princip agregovaného myšlení:
U strategie se nesmíme zabývat detaily, celkovým rozvojem firmy a dlouhodobým plánováním.
- Princip interdisciplinarity:
Je zapotřebí používat nejnovější poznatky z vědních oborů. Díky tomu můžeme objevit nečekaně velké příležitosti, kde by je nikdo nehledal.

- Princip celosvětového systémového přístupu:
Díky celosvětové globalizaci, je nutné pro nastavení správné strategie pozorovat celosvětový vývoj a sbírat informace o politice, ekonomice, právu a ekologii.
- Princip zpětnovazebního myšlení:
Slouží pro kontrolu a revizi strategie, objevení neúspěchu a úspěchu. Z toho vyplívají hrozby a příležitosti.

2.1.2 Strategie technologie

Pojem technologie má tři významy, první je zpracovatelská technologie, kterou představuje konkrétní zařízení, druhý význam je technologický postup, posloupnost jednotlivých operací a třetí význam vyjadřuje způsob nebo organizaci jak budeme určitý produkt vyrábět.

Zpracovatelská technologie.

Musí být zaměřena na zákazníka a její využití, dále musí mít vypovídající hodnotu. Velice důležitý je rovněž výběr, protože ovlivňuje celý podnikový systém. V případě moderního pohledu na podnikání je příkladem tzv. princip hodnotového řetězce. Cílem všech podniků, které vytvářejí hodnotový řetězec, musí být společná práce na tvoření strategie, jedině tím lze dosáhnout konkurenčních výhod a zajistit si prosperitu. Realizace této strategie je mezi více podniky, tzn. že jednotlivé firmy by měly spolupracovat a vyvíjet společnou strategii napříč hodnotovým řetězcem. Tato problematika je, ale velice komplikovaná, protože vyžaduje mj. jednotné znalostní a informační systémy, plánování, výzkum. Jako příklad mohu uvést společnost PSA Peugeot – Citroen u Kolína.

Informační technologie

Slouží k zproduktivnění společné práce zaměstnanců a její význam by se neměl podceňovat ani zveličovat. Fyzicky náročná manuální práce se v posledních letech automatizuje a manuální práci lidí nahrazuje technika – roboti. K rozvoji informačních technologií dochází i v odvětvích intelektuální práce. Zaměstnanci využívají software systémy nejen při běžných činnostech při výkonu svého zaměstnání, ale i při vyhodnocování strategických cílů a sdílení znalostí. Zaměstnanci hned vědí, jak jsi firma nebo oni sami stojí a jak plní nebo neplní své plány.

Tento znalostní management má několik úrovní:

1. data,
2. informace,
3. znalost,
4. moudrost.

Pro správné fungování je důležité odpovídající zázemí, v případě informační technologie je to výpočetní technika. Vrcholové vedení jednotlivých podniků věnuje výběru vhodného hardwaru a software velkou pozornost, mnohdy i za pomoci externích konzultantů.

„Manažeři, kteří chtějí úspěšně vést své podniky, si musí být vědomi důležitosti volby správné technologie. Rozhodnutí o volbě správné technologie je jedním z velmi důležitých faktorů úspěšnosti strategie“ (Šmída, 2003, s. 18).

2.1.3 Tvorba strategie a strategie změny

Tvorba strategie úzce souvisí s tvorbou inovační vize. Na základě vize a cíle jsou vybrány trhy, kde chce podnik- firma „podnikat“. Firma vypracuje strategii v několika alternativních variantách. Tento plán zpravidla zahrnuje šest důležitých informací a to:

1. Roli organizace – organizace si může vybrat roli inovátora, následovníka nebo konkurenta. Ze zkušeností se říká, že úspěšné firmy aplikují inovační strategie. Zbylé druhy strategií nejsou až tak výhodné jako inovační. Firmy se tímto rozhodnutím připravují o část svého zisku.
2. Nabízené produkty – cílem by mělo být vytvoření portfolia produktů, které povedou k maximální výkonnosti podniku. Pokud firma chce mít maximální zisk, nesmí se zaměřit na jeden svůj produkt, ale na všechny své produkty. A tím se zvyšuje maximální výkon celé firmy. Hodně firem se bohužel tak nechová nebo si tyto skutečnosti neuvědomuje. Což vede ke konkurenci vlastních výrobků. Tím se firma dostává do problémů. Tomuto problému se dá vyvarovat například nabízet a prodávat výrobky od stejné firmy, ale pod různými značkami.
3. Cílové zákazníci – velice důležitý je výběr zákazníků. Je velmi důležité zmapovat potřeby, přání, hodnoty. A na tyto potřeby zaměřit daný výrobek nebo produkt. Pokud je výrobek špatně postaven na trhu nebo zaměřen na špatnou

cílovou skupinu zákazníku. Firma se dřív nebo později dostane do velkých problémů.

4. Distribuční kanály – mohou být i součástí základních kompetencí. Při potřebě růstu je důležité na nové distribuční kanály, které přináší určitou výhodu před konkurencí.
5. Časování tempa – zde dochází k rozhodnutí o volbě strategie. Ta by měla odpovídat možnostem a potřebám dané firmy.
6. Obchodní logika – odráží identifikaci a pochopení faktorů. Jedná se vlastně o jakou jsi zpětnou vazbu. Proč by zákazník měl daný výrobek nebo produkt potřebovat. Jde částečně o ovlivnění zákazníka při rozhodování koupit či nekoupit.

Samotný proces tvorby strategie probíhá ve čtyřech krocích :

Vize → Cíle → Trhy → Koncepty.

Vytvoření konceptů a plánů realizace má za úkol strategie změny. *“Vize obsahuje základní finanční cíle, které je třeba rozpracovat do podnikového balanced scorecardu (BSC)”* (Šmída, 2003, s. 60). Nositeli této manažerské techniky jsou Kaplan a Norton, kteří v roce 1992 vydali i stejnojmennou knihu.

Balanced scorecard (BSC)

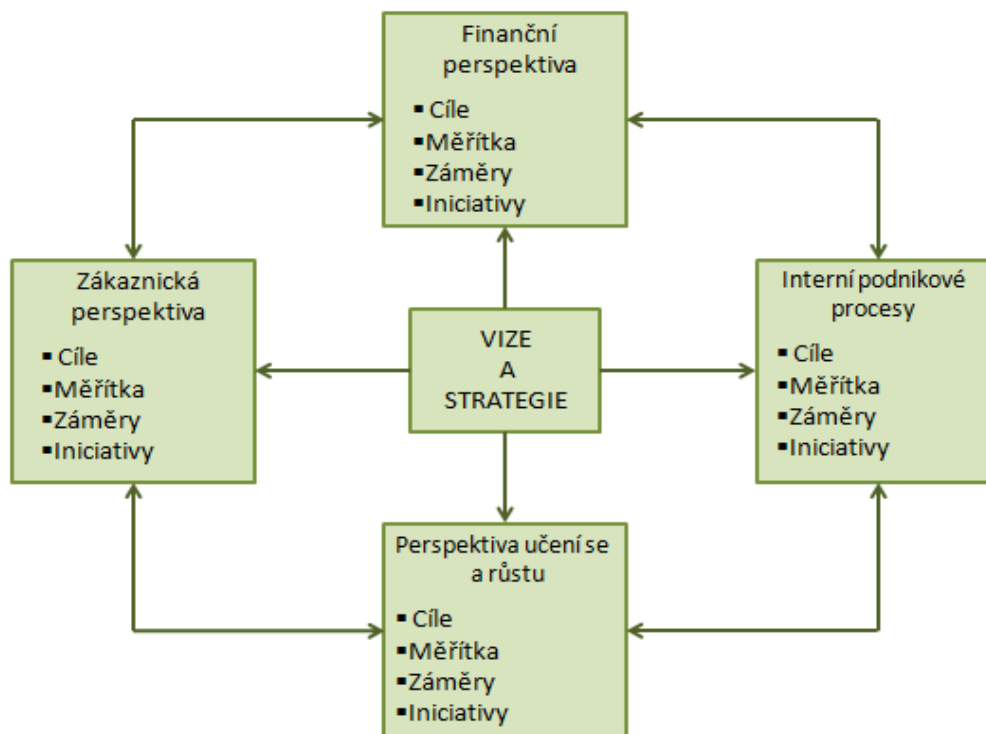
U výrobních podniků i organizací poskytující služby hrají hmotná a nehmotná aktiva důležitou roli. Význam nehmotných aktiv plyne z jejich schopností mezi která patří:

- Dokonale uspokojit potřeby zákazníků.
- Zvyšovat kvalitu produktu a procesu.
- Zdokonalovat a rozvíjet poznání.
- Vytvořit si přízeň zákazníků.
- Uvádět na trh inovované výrobky a služby
- Řídit podnik prostřednictvím nejvhodnějších organizačních podmínek

Velice důležitý je i mechanismus vyhodnocení výkonnosti podniku ze všech klíčových perspektiv. Současná společnost vyžaduje co nejpřesnější plánování, vysokou akceschopnost a maximální rozsah. Pomocí znalosti BSC, lze vyhodnotit

jednotlivé aspekty činnosti podniku, která sleduje výkonnost organizace ze čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interní a učení růstu. Pro názornost přikládám obrázek:

Obrázek 2: Propojení perspektiv BSC.



Zdroj: Strategie v podnikové praxi, Šmída, 2003, s. 63

„Z toho plyne, že prioritou vždy není redukce nákladů, ale zvyšování tržeb a zisků vytvářením vysoké hodnoty pro zákazníka. Systémový přístup BSC tak pomáhá předejít některým závažným problémům, na něž tradiční přístup „neměl recept“ (Šmída, 2003, s. 60).

Protože BSC je nástroj pro řízení strategie, nesmíme opomenout důležitost finančních a nefinančních měřítek a jejich propojování se strategií. Toto propojování funguje na třech principech první je vztah příčiny a důsledku, druhý je princip hybné síly výkonnosti, třetí je vazba na finance.

BSC respektuje systémový přístup a vyhýbá se problémům suboptimalizace. Toto lze pozorovat v případě, že vynikající úspěchy jednoho měřítko jsou na druhé straně vykoupeny propadem druhého. Např. Výrobní podnik – vynikající úspěchy při plnění dodávek mohou být na druhou stranu vykoupeny vysokou výrobní

rozpracovaností, vysokými zásobami, nebo naopak dodavatel není schopen splnit termíny požadované odběratelem, dodací lhůty se řídí podle dodavatele. Řešení je možné v případě svázání ukazatele včasnosti termínů dodávek s ukazateli dalšími tak, aby došlo k zefektivnění.

2.1.4 Kontrolní rámec pro strategii změny

Jeho úkolem by mělo být splňovat maximální efektivnost při poskytování služeb a správných produktů směrem k zákazníkovi a zároveň by být „sítem“, které bude propouštět do fáze realizace pouze ty aktivity, které souvisejí se strategií. Tyto předpoklady splňuje nejen výše uvedený Balanced Scorecard, ale i Goal-Question-Meric (řízení souboru či portfolia).

Goal-Question-Meric (GQM)

Je velice potřebným měřicím systémem, který se vyznačuje těmito vlastnostmi:

*„ pomáhá podporovat plánování projektů,
pomáhá identifikovatelné a slabé stránky organizace,
poskytuje zdůvodnění pro zavedení či vytříbení jednotlivých technik
umožňuje ohodnotit kvalitu jednotlivých procesů a produktů,
řídí nebo mění chování lidí,
podporuje stanovení priorit zaměstnanců,
během realizace projektu hodnotí postup prací, činí nápravná opatření a hodnotí vliv
akcí (Šmída, 2002, s. 86)*

Efektivní měřicí systém dle Šmídy (2002, s. 86) musí splňovat i charakteristiku:

- zaměření na konkrétní cíle
- schopnost interpretace, která je založená na charakteristice prostředí a cílů
- aplikace na výrobky a procesy po celou dobu cyklu

Pět aspektů definice cílů: Objekt.

Účel.

Zaměření.

Úhel pohledu.

Prostředí.

2.1.5 Matice Interactive Goal Panel (IGP)

Také se nazývá matice cílů v rámci jednotlivých objektů definovaných prostřednictvím matrik pro jednotlivé úrovně řízení. Její zaměření na počátek tvorby hodnoty v organizaci a problematiku vývoje jednotlivých úrovní řízení je na základě definovaných mechanismů.

Původně byl koncept IGP aplikován pouze na výzkum, v současné době se odborníci domnívají, že ho lze aplikovat na všechny procesy v organizaci. Metodologie chápe tuto kontrolu jako sebeřízení a sebekontrolu zaměstnanců a má participativní charakter.

„Matice kontrolního rámce IGP vyjadřuje říditelnost v rámci čtyř úrovní:

- *strategická,*
- *procesní,*
- *projektová*
- *individuální*

a čtyř aspektů:

- *objekt řízení a kontroly,*
- *cíle,*
- *metriky,*
- *mechanismy“*(Šmída, 2003, s. 92).

Jednotlivé aspekty jsou spolu propojeny na různých úrovních —————> strategie je komunikována.

2.2 Poslání firmy a firemní cíle

Cíl podniku je žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a své činnosti na druhé straně je stupeň dosažení cíle nejdůležitějším kritériem při hodnocení činnosti podniku. Rozhodování je ovlivňováno několika faktory:

1. Vlivem prostředí
 - volba tohoto cíle je závislá na poptávce a nabídce, aktivitě konkurence, zásahy společensko-politickými např. požadavky odborů na vyšší platy.
2. „Stakeholders“ působícími v okolí podniku
 - v ČR je volba tohoto cíle spojná se vstupem do EU
3. Interními vztahy
 - podpora akcionářů, pracovníků
4. Objemem dostupných výrobních faktorů
 - větší podnik má větší „šanci“
5. Vlastnostmi stratégů, řídicích pracovníků
 - všeobecné rozdělení řídicích pracovníků:
Bojovný X pasivní
Milující riziko X hrající na jistotu
Autokratický X demokratický
Sledující osobní cíle X sledující cíle vlastní
Proinovační X protinovační
6. minulý vývoj
 - zkušenosti z realizace minulých cílů ať už splněný nebo nesplněných
 - poučení se z vlastních chyb

Cíle jsou pečlivě sledovány a posuzovány z hlediska času dlouhodobého nebo krátkodobého. Záleží na typu podniku a prioritách podniku samotného. Zpravidla v praxi nejsou tyto cíle stanovovány TOP managementem bez diskuze s řídicími pracovníky nebo spolupracovníky.

Vlastnosti cílů nejlépe vyjadřuje anglická literatura pojmem „SMART“:

- S - vyjadřuje, že cíle musí stimulovat k největšímu výsledku „stimulating“
- M - dosažení či nedosažení cíle má být měřitelné „measurable“
- A - skutečnost, že cíle jsou akceptovatelné ze všech stran „acceptable“

R - reálnost, dosažitelnost „realistic“

T – určení v čase „timed“

2.2.1 Základní kompetence

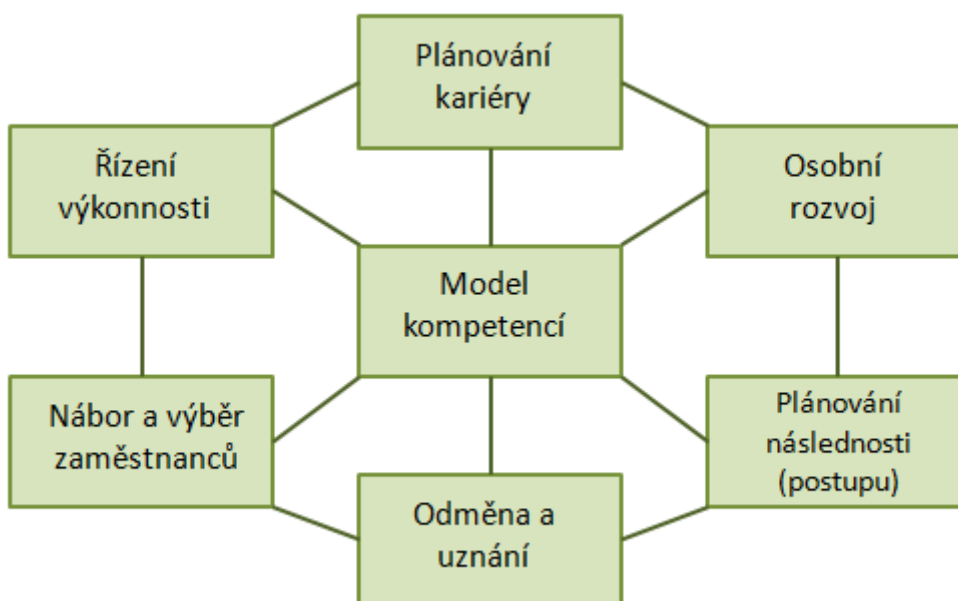
Jsou jedinečné a podnik je dokáže dokonale využít. Ve většině případů jsou orientované na růst a mají své charakteristické přednosti.

Dělíme na tři skupiny :

1. Individuální kompetence (viz obrázek č. 3)

- představují znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků, které jednotlivce odlišují od ostatních
- jsou nejcennějším aktivem zaměstnance
- podnik by měl tento rozvoj integrovat s personalistikou.

Obrázek 3: Integrovaný přístup k individuálním kompetencím



Zdroj: Strategie v podnikové praxi, Šmída, 2003, s. 39.

Rozvoj a budování individuálních kompetencí se spojen s fungujícím systémem znalostního managementu a filozofií společnosti – podniku.

2. Organizační kompetence

- plánování práce,
- organizování zdrojů,
- řízení rizika,
- dokončování úkolů,
- řešení krizových situací,
- měření postupu prací.
- vyhodnocování výsledku práce.

3. Klíčové kompetence

Jsou kompetence, které odlišují podnik od konkurence. Jejich předností je výjimečné využití specifické dovednosti nebo nejmodernější technologie v určitém oboru např. firma FedEx, která využívá čarového kódu při přepravě zásilek, a možnosti sledování aktuálně přepravovaného zboží online.

2.3 Podnikatelské prostředí a trhy

V současné době existují v podnikatelském prostředí dvě marketingové strategie, které mají vliv na prosperita a růst podniku. Podnik – organizace může vstoupit na trh a specializovat se na určitý druh produktu nebo se může specializovat na určitou tržní niku, kdy se společnost zaměřuje na jeden, případně více úzkých segmentů trhu. Tato strategie je vhodná, ale jen pro malé a začínající firmy. Pokud podnik poskytuje zákazníkovi maximální hodnotu a neustále inovuje, má velký předpoklad k vybudování špičkové pozice na trhu. V tomto případě by tržby a prosperita měly být z velké většiny tvořeny ziskem z nových produktů. Důležitým faktorem je čas, uvedení „nového“ na trh.

Pro přiblížení uvádím některé trendy, které jsou úzce spojeny s demografickými změnami společnosti a které již jsou nebo budou důležité pro marketing úspěšného podniku:

- Spotřebitel bude mít zájem spolupracovat na výrobě produktu.
- Nastane růst obchodních značek.
- Bude se zmenšovat střední třída a prohlubovat sociální nerovnost.
- Boom zábavy (nové způsoby).

- Snížení počtu členů rodin.
- Poroste poptávka po zdravém „životě“(výživa, nápoje, produkty pro starší občany).
- Poroste význam služeb.
- Marketing bude spojen s dobročinnou nebo veřejně prospěšnou činností.

3 FIREMNÍ KULTURA

3.1 Základní pojem kultury (princip kultury)

Kultura je slovo latinského původu, které znamená to, o co je důležité se starat, pokračovat a dále rozvíjet. Používá se v mnoha různých oborech a je závislé na neustálé lidské péči. Kultura tedy zahrnuje všechno to, s čím se člověk nerodí, ale co se musí naučit, přejímat od starších to co nastřádalo několik mnoho generací před nimi, aby se stal členem své společnosti. Stejná kultura společenstvo spojuje, ale i odlišuje od dalších jiných kultur (Wikipedia, on-line, 2014, cit. 2014-02-14).

3.2 Firemní kultura a její definice

V druhé polovině 20. století se výraz firemní kultura začíná vyskytovat v odborných publikacích. V té době byl tento výraz ještě ne úplně dobře chápán a byl zaměřen spíše jenom na zaměstnance, kterého měl motivovat a poučovat. Ale to není úplně správná část pojmu „firemní kultura“. Odborná literatura definuje firemní kulturu do tří úrovní a to projevy kultury, předpoklady a hodnoty. Firemní kultura je poměrně mladý obor, ale jeho význam je velmi důležitý pro vytvoření vhodné kultury ve firmě a je zapotřebí věnovat mu náležitou pozornost. V současné době se objevují názvy jako podniková kultura nebo také organizační kultura. Těmto výrazům můžeme přikládat prakticky stejný význam jako pojmu firemní kultura. V anglické literatuře se setkáváme s pojmy organizational culture a corporate.

Podíváme-li na firmu stejně jako na společenstvo, tak zjistíme, že tu potkávají lidé různých osobních charakterů. Vlivem managementu, interakcí zaměstnanců, okolních vlivů a jiných činitelů, vznikají určitá daná pravidla chování. Která vymezují co je žádoucí, ještě možné a co je nežádoucí. Respektování těchto pravidel se považuje za samozřejmé v celé struktuře firmy. Daná pravidla chování eliminují nejistotu a zároveň zvyšují souznění zaměstnanců ve firmě. Tento jev je ve zkratce firemní kultura.

Znalci studující firemní kulturu jí definují různorodě, ale ve výsledku mají shodné myšlenky. Lukášová a Nový (2004, s. 21) publikují ve své literatuře určité definice firemní kultury ostatních odborníků takto:

„obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci,“příčemž,„kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů

v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Williams, Dobson a Walters, 1989, podle Furnham a Gunter, 1993, s. 238)

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

„jak se věci u nás dělají... to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (Drennan, 1992, s. 3)

„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 je způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, s. 12)

Všeobecně můžeme firemní kulturu charakterizovat jako soubor základních pravidel chování, postojů a hodnot. Které jsou nastaveny v celé konkrétní firmě. To se projevuje v cítění, myšlení a chování zaměstnanců dané společnosti jak na nemateriální tak i materiálních hodnotách.

Jednotlivé definice jsou v zásadě stabilní, ale obsahují většinou nějaký potenciál k určité změně, který reguluje nejistotu zaměstnanců a zároveň podporuje emoční pohodu a pracovní spokojenost. Z toho plyne částečný zájem nových pracovníků o zaměstnání v dané firmě. Větší prestiž na trhu práce.

„Máme-li tedy zobecnit současné pojetí a definovat firemní kulturu, můžeme konstatovat, že firemní kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

Organizační kultura vzniká při řešení problémů interní integrace a externí adaptace a jako taková je produktem historie organizací, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 33).

3.3 Zobrazení a části firemní kultury

Při pozorování vývoje firemní kultury je důležité zkombinovat všechna jednotlivá hlediska vědeckých oborů a ujasnit jsi všechny faktory, které mají na firemní kulturu vliv. Počátek a změny firemní kultury v podniku může zobrazit podle následujícího obrázku č. 4

Obrázek 4: Determinanty vzniku podnikové kultury



Zdroj: : Firemní kultura a lidské zdroje, Šigut, 2004, s. 13

„V zásadě lze výše uvedené determinanty podnikové kultury rozdělit takto Podle zdrojů působení na vnitřní vlivy (základní faktory, faktory managementu) a na vlivy vnější (okolní prostředí podniku, společenské a kulturní podmínky). A dále podle možnosti jejich ovlivnění na v zásadě ovlivnitelné faktory (základní faktory, faktory managementu) a na obtížně ovlivnitelné (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky).

Na tvorbu podnikové kultury působí nejrůznější vlivy, z nichž jsou často zmiňovány zejména vývojové stadium rozvoje podniku, pozice na trhu a jeho hospodářský úspěch. Důležitým faktorem je též obor (branže) činnosti firmy, místní (národní) prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Velký význam se též připisuje sociálním vazbám uvnitř podniku mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci“ (Šigut, 2004, s. 15).

Jestli-že, máme v úmyslu dobře chápat firemní kulturu musíme si uvědomit její jednotlivé části. Většinou jsou za základní kameny kultury považovány předpoklady, postoje, normy, hodnoty a procesy.

Předpoklady jsou velice osobní představy člověka těžko zpochybnitelné. Které se utváří v celé délce života na základě určitých životních zkušeností. Velmi špatně se dají měnit nebo ovlivňovat. Na venek jsou pro ostatní osoby neviditelné.

Postoje znázorňují negativní a pozitivní vztahy k problémům, osobám a věcem na určitých zkušenostech a výsledcích.

Normy jsou většinou pravidla, která nejsou nikde napsaná, udávají základní chování. Dále normy ve skupině jsou představovány novým účastníkům a podle jejich respektování nebo nerespektování jsou v dané míře začleněny do skupiny.

Hodnoty znázorňují to co má pro člověka cenu a čeho si váží, v tom o co se firma snaží. Je to jeden z hlavních prvků firemní kultury. Firemní hodnoty bývají ve většině případů předkládány písemně a představovány zaměstnancům, ale i vnějšku firmy jako určitá část její image. Ale pokud nejsou určité hodnoty nastaveny a vštěpovány v konkrétní formě, může dojít k jejich ignoraci nebo nepřijetí ze strany zaměstnanců. Toto může vést i k poškození dobrého jména společnosti.

Procesy obsahují nemateriální i materiální projevy, a různé výtvoř lidské společnosti. Nemateriální procesy jsou vzorce chování, zvyky, rituály, mýty a jazyk. Materiální procesy znázorňují architekturu staveb, různé propagující materiály a i zařízení v kancelářských prostorech.

3.4 Zdroje firemní kultury

“Obsah a sílu organizační kultury ovlivňuje celá faktorů. Autoři věnují jednotlivým vlivům větší či menší pozornost a klasifikují je rozdílným způsobem (viz například Handy, 1991, Gordon, 1991, Drennan, 1992, Brown, 1995 a další). Nejčastěji jsou přitom zdůrazňovány:

vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, zejména pak vliv národní kultury, vliv podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, vliv profesionální kultury...),

vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,

vliv velikosti a délky existence organizace,

vliv využívaných technologií“ (Lukášová, 2004, s. 33).

Nadnárodní kultura.

Ve velkých mezinárodních firmách se setkávají zaměstnanci jiných náboženství, kultur a národností. Firmy musí působit jednotně a v globálu fungovat. Tím pádem vznikají celosvětové standardy zaměstnanců mezinárodních společností po celém světě se stejným modelem.

Národní kultura.

Dle Lukášové a Nového (2004, s. 33) lidé jednotlivých národů, kteří používají určité základní hodnoty, předpoklady, normy a zaběhnuté vzory chování, které dále předávají z generace na generaci mají i odlišnosti v národní kultuře. Odlišnost myšlení, chování a vnímání není jen v historii a náboženství, ale i v systému vzdělávání nebo politické situaci. Literatura uvádí na základě výzkumu pět základních částí v národní kultuře:

- Kolektivismus a individualismus.
- Vztahy k autoritám.
- Vztahy k nejistotám.
- Mužské rysy chování a ženské rysy chování.
- Orientace krátkodobé a dlouhodobé.

Které slouží k porovnání různých národních kultur v jiných zemích. A zobrazují rozdíly různých národních charakteristik. Jiné výzkumy poukazují na to, jaký vliv má národní kultura na motivaci zaměstnanců, výběr organizační struktury a na řídicí styly.

„Prostřednictvím důsledků obsahu národní kultury pro uvedené aspekty řízení se národní kultura promítá do obsahu kultury organizační a ovlivňuje rovněž míru aplikovatelnosti jednotlivých teorií a metod řízení, vyvinutých v odlišném kulturním kontextu“ (Lukášová, 2003, s. 35).

Vlivu tržního a podnikatelského prostředí připisuje řada autorů, kteří se zabývají danou problematikou stěžejní úlohu při vytváření firemní kultury. Oblast podnikání a charakteristiky trhu jsou pro firmu základní požadavky, které podceňují vznik určitých hodnot, předpokladů atd. Pokud zaměstnanci firem nepřijmou dané hodnoty a chování s prostředím, je úspěšnost či existence firmy ohrožena.

Vliv profesního oboru je spojen jak s určitým typem vzdělání tak i zájmy a způsoby myšlení. Můžeme pozorovat různá specifika kultury např. u účetních, marketingových a IT zaměstnanců. Projevují se způsobem organizace práce, preferencemi, rituály, zvyky a také velmi specifickým jazykem.

Vliv zakladatele firmy je vytváření unikátní firemní kultury. Zakladatelé firem mají, dle výzkumu Scheina (1992), přesnou vizi a jasně dané hodnoty a předpoklady. Které významně předurčují obsah firemní kultury zvláště za na začátku existence firmy. Při zakládání firmy zakladatelé přenáší svoje hodnoty a vize na lidi ve svém okolí ti věří, že podnikatelská myšlenka je dobrá a realizovatelná. Stojí se jí zabývat a investovat čas a peníze. Tato zakládající skupina v čele se zakladatelem, začíná realizovat jeho záměr. Na počátku se musí vypořádat s řadou problémů, testují se interní a externí integrace firmy. Pokud se osvědčí, jsou přijata jako základní řešení předpokladů pro další nové zaměstnance. Pokud zakladatel firmy nepřekládá funkční řešení, daná skupina podle Scheina začne následovat jiného vůdce.

Vliv existence a velikosti firmy má významnou roli na obsah firemní kultury. Vývoj firmy můžeme rozdělit na tři základní evoluční fáze a to na počáteční, střední věk a organizační zralosti firmy.

Vliv technologií, které jsou ve firmě použity, ovlivňují externí a interní chování. Díky tomu ubývá ústní komunikace jak mezi zaměstnanci tak i s obchodními partnery.

3.5 Obsah, vliv a síla firemní kultury

Má dvojí účinek na výkonnost firmy a povzbuzuje zaměstnance v daných normách, hodnotách chování a dále zaměstnance vede k naplnění těchto cílů a hodnot. „*Znakem angažované a participativní kultury je především skutečnost, že pracovníci organizace se chovají:*

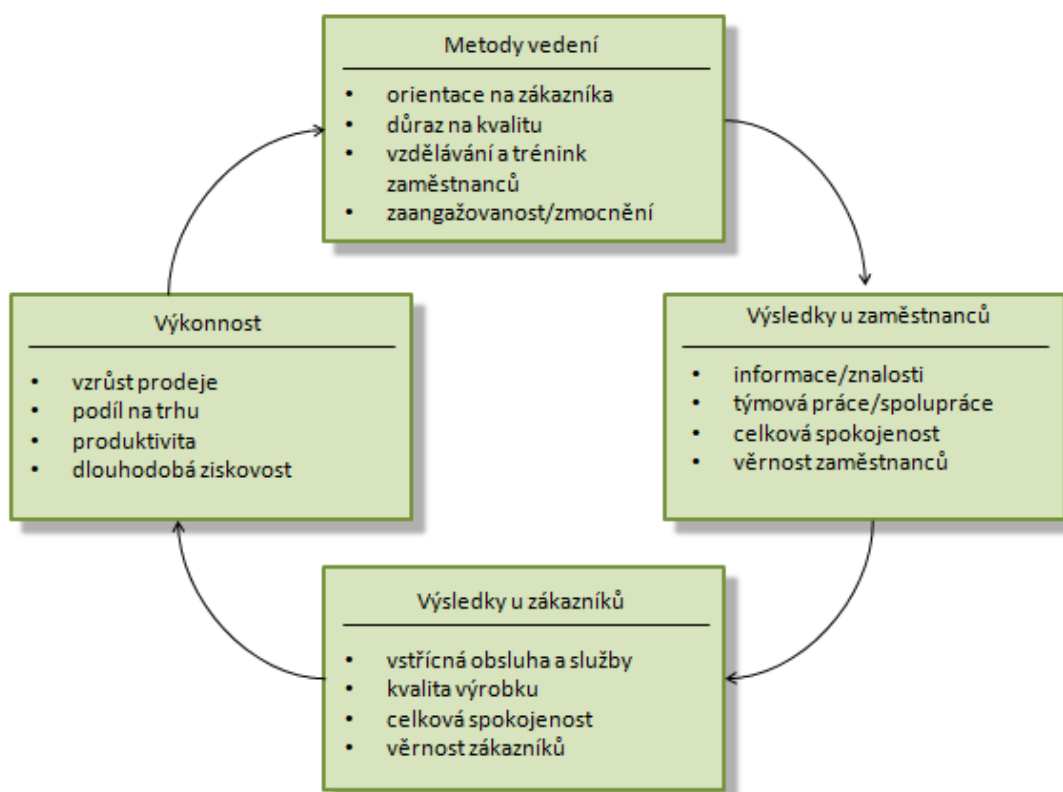
- *Aktivně, iniciativně, angažovaně ve prospěch cílů organizace,*
- *Autonomně (přijímají odpovědnost za svou práci a její výsledky, samostatně a operativně řeší problémy),*
- *Vůči organizaci loajálně“ (Lukášová, Nový. 2004, s. 53).*

Síla firemní kultury je dána spojením základních souborů hodnot, předpokladů, norem a prevencí firmy. Svá pozitiva a i negativa přenáší firemní kultura i na chod firmy. Negativa silné firemní kultury brání svobodnému myšlení, váží se na dřívější fungující model, ale tím ztrácí tempo se současnými trendy a z dlouhodobého hlediska vedou částečně firmu k její stagnaci v konkurenční schopnosti. Pozitiva silné firemní kultury můžeme vidět v dobrém chování firmy jako celku tak i jednotlivě na zaměstnancích sdílením společných cílů, hodnot nebo kladným myšlením a vnímáním sama sebe. Dle Kadlčíka (2001, s. 285) můžeme říci, že když všichni zaměstnanci denně dodržují firemní kulturu, pak se jedná silnou.

Abychom danou firemní kulturu lépe poznali a mohli dále ovlivňovat, musíme objevit její silné, slabé části a hlavně její obsahovou část v té konkrétní firmě. To je většinou velmi těžké, neboť ve firemní kultuře je tolik složitých systémů. Které se nedají analyzovat jednotnou metodou. Je důležité vytvořit systém a styl k provedení jednotlivých analýz. Diagnostikovat firemní kulturu můžeme snadněji díky typologii různých modelů a nástrojů. Např. Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho, F. Trompenaarse nebo R. E. Quinna a jeho spolupracovníků. Nebo nástroj Benchmarking, Benchlearning, SPACE a SWOT analýz. Díky těmto modelům a nástrojům, které rozebírají firemní kulturu z více různých stran. Snadněji zjistíme současný stav, obsah, klady a zápory kultury ve firmě.

Uvedený model (obrázek č.5) publikovaný v roce 2000 podle Wiley a Brooks ukazuje, že čím více jsou ve firmě přítomny charakteristiky vedení, tím více jsou pracovníci produktivní a stoupá výkonnost organizace.

Obrázek 5: Model souvislostí



Zdroj: Organizační kultura, Lukášová, Nový, 2004, s. 55

3.6 Změny ve firemní kultuře

Většinou se řeší změna firemní kultury, když už zaběhlé systémy přestávají pořádně fungovat. A je proto potřeba rychle jednat. Určit nové strategie a inovace změn je velký zásah do firemního chodu společnosti. Ve velkých firmách toto rozhodnutí stojí převážně na vrcholovém managementu dané společnosti. U malých a středních firem je rozhodnutí z pravidla na majitelích.

Změna a aplikace nové strategie a firemní kultury podle Armstronga žádoucí z pravidla je-li firma malá, a rychle roste, je v daném oboru silná konkurence, nebo pokud má společnost zhoršující se stav. Další jiné důvody změny mohou být převzetí jinou firmou, změna oboru podnikání, politický vývoj v místě působení podnikání a jiné další závažné situace.

Před zahájením procesu změn firemní kultury je dle Pfeifera a Umlaufové důležité:

- Analyzovat a zhmotnit stávající firemní kulturu
- Formulovat strategicky potřebnou podnikovou kulturu
- Konfrontovat stávající zažitou firemní kulturu se strategicky potřebnou firemní kulturou a provést odhad možných rizik
- Určit podstatu žádoucího posunu a rozsahy změn.

Řízení změn je stejně důležité jako například řízení výroby. Aplikaci nové firemní kultury může rozdělit do dvou skupin. V první úvaze se dá firemní kultura lehce změnit pomocí vhodně zvolených prostředků. Druhá úvaha je názoru, že firemní kulturu prakticky nelze změnit, jelikož kultura relativně trvalá a stálá. Přizpůsobuje se částečně vnějšímu okolí, je nemožné ji měnit ihned, ale dlouhodobým působením se dá utvářet.

Proces změny firemní kultury se dá vyjádřit různými modely. Tří etapový model změny firemní kultury podle Scheina.

- Rozmrazení stávajících zásad a postojů
- Zavedení změny firemní kultury, seznámení se s novými postoji, hodnotami a jednáním ve firmě.
- Zamrazení nového fungujícího modelu firemní kultury za pomoci vhodných nástrojů

Problémy s použitím nové změny firemní kultury v dané firmě:

- Velká složitost nepřehlednost nové firemní kultury
- Automatický odpor ke změna, převážná část evropský národů je hodně konzervativní.
- Nová firemní kultura může prohloubit vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky.

Při změně firemní kultury je nutné uvědomit si, že správná orientace úzce souvisí typologií společnosti.

Dle odborné literatury lze podnikovou kulturu rozpoznat dle několika otázek:

1. Jací lidé jsou úspěšní, a jací mají problémy?
2. Jaký je vztah lidí k firmě a produktům?
3. Jaká jsou hesla a symboly firmy?
4. Jakým způsobem spolu lidé ve firmě jednají?
5. Jaké jsou zvyklosti, tradice?
6. Jaké jednání je ve firmě tolerováno?
7. Jak se lidé oblékají, jak vypadají pracoviště, budovy?

Podstatou každé typologie je vytvořit si určitý počet kritérií.

Základní faktory implementace podnikové kultury:

- Informovanost
Obecná známost vize a nejvyšších cílů firmy, ale také prostředky přenosu informací které jsou ve firmách různorodé - porady, prospekty, směrnice, intranet, internet.
patří sem také základní informace o výsledcích hospodaření firmy
- Osobní příklad manažerů
Pokud manažeři nezachovávají stanovená pravidla a standardy jednání, je podniková kultura ohrožena
Tzv. ideální manažer je cílovým stavem implementace podnikové kultury
- Systém personálního řízení
Charakteristika převažujícího stylu řízení ve firmě, osobního rozvoje pracovníků, přenos hodnot uvnitř firmy i ve vztahu firmy k okolí.
Diferenciovaná podnikatelská strategie umožňuje zásadně lépe zavést systém personálního řízení a vybudovat systém efektivního firemního vzdělávání.

- Podnikový vzdělávací systém
Cílem je zabezpečit soulad mezi profesně kvalifikační strukturou zaměstnanců a potřeb firmy. Je to cílevědomé, plánovité a koordinované působení společnosti na zaměstnance sloužící k získání, prohloubení vědomostí a dovedností na daném pracovním místě a rovněž plánovité prohlubování dovedností z důvodu přecházení zaměstnance na jinou pracovní pozici
- Podnikové dokumenty
Jsou strategické programy podniku, organizační a pracovní řády, schémata a celá řada podnikových plánů (výrobní, personální ...)
Jednoznačně vymezené, psané normy.

Motivování zaměstnanců, ke zvýšení pracovního nasazení zaměstnanců, za pomoci motivačních impulsů ze strany vedení firmy. Je v dnešní době nejvíce rozšířeným tématem v oblasti motivace zaměstnanců. Do jaké míry je motivování účinné a naplňuje správné projevy postoje chování. Každý jedinec rád uspokojí své potřeby, což je vlastně základ pro motivaci. Za dobře provedený úkol nebo práci získat patřičnou odměnu, za kterou uspokojí své potřeby.

Ty impulsy ovlivňují chování, nasazení zaměstnance jak velkou energii ze sebe vydá pro dosažení určitého cíle. Pokud daný cíl a podmínky splní je mu dána příslušná odměna.

Aby byly tyto motivující impulsy funkční je zapotřebí dodržet několik pravidel:

- daná odměna musí být pro zaměstnance zajímavá, a musí alespoň částečně uspokojit jeho potřebu.
- zaměstnanec musí cítit a věřit, že daný úkol je v jeho silách splnitelný. Aby jeho vynaložená energie byla zhodnocena v jeho prospěch a dosáhl na svou odměnu.
- odměna by měla být přiměřená vynaloženému úsilí zaměstnance. Neměla by být podhodnocená, a naopak ani přehodnocená schopnostem a možnostem zaměstnance.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY VE FIRMĚ

4.1 Historie firmy

Firma, která je popsána a analyzována v této praktické části práce se nazývá obchodním jménem Dobrá nálada, a. s. pod tímto názvem je zapsána v obchodním rejstříku u městského soudu v Praze. Jedná se tedy o akciovou společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na 80 kmenových akcií. “Právní úprava akciové společnosti vychází z obchodního zákoníku. Obchodní zákoník definuje společný základ pro všechny obchodní společnosti v § 56 a následujících. Konkrétní úprava akciové společnosti je obsažena v § 154 a následujících.” (Ministerstvo zahraničí, online, 2014, cit. 2014-03-9). Vznik společnosti se datuje k 8. dubnu 2014, kdy byla firma zapsána v obchodním rejstříku pod současným názvem, zakladatelem Ing. Janem Kličkou, který je zároveň majoritní akcionář a předseda představenstva – statutární orgán. Zbytek akcií vlastní někteří klíčoví zaměstnanci společnosti. Můžeme říci, že se jedná o poměrně mladou společnost na trhu, myšlenka založení společnosti nevznikla jen tak. Společnost Dobrá nálada, a. s. navázala na předchozí činnost firmy Ferdinand Pieroth Praha, která byla dceřinou společností Německé skupiny WIV se sídlem v Burg Layernu. Ferdinand Pieroth Praha působil v České republice od roku 1997 až do roku 2011, kdy byla ukončena částečně její působnost v České republice. Firma Dobrá nálada navázala úspěšně na činnost předchozí společnosti a dále pokračuje na českém trhu.

Hlavní a klíčovou podnikatelskou činností společnosti Dobrá nálada, a. s. je prodej exkluzivních vín z celého světa přímo od vinařů, kteří už dnes vyrábí některá svá vína přímo jen pro firmu Dobrá nálada, a. s.

Společnost je zaměřena převážně na skupinu koncových zákazníků, kterým dodává svá vína. Tudíž se jedná převážně o maloobchodní prodej, toto není jednoduché jedná se o jeden z nejtěžších způsobů prodeje. Tento prodej zajišťují obchodní zástupci firmy, nebo externí obchodníci. Kteří získávají nové zákazníky a zároveň pečují dále o stálé klienty.

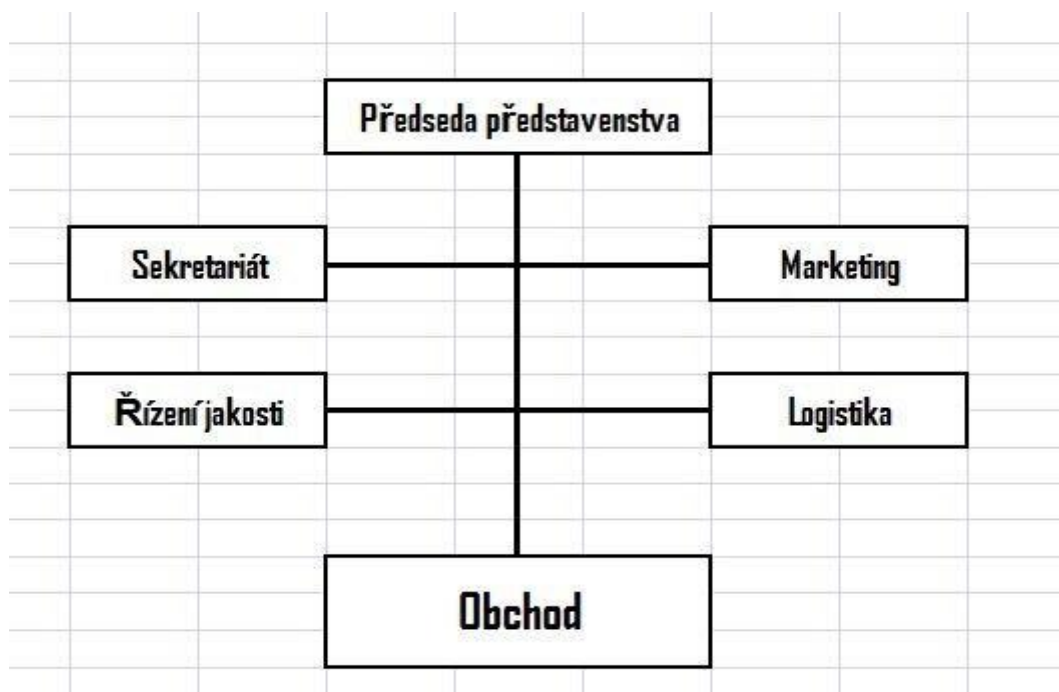
4.2 Organizační struktura dané firmy

Organizační struktura firmy má zcela zásadní místo ve svém vlivu na způsob řízení společnosti, ale také své opodstatnění ve schopnosti adaptace firmy na nové podmínky, inovace svého portfolia produktů a služeb. Některé organizační struktury mohou při vhodné volbě pomoci podtrhnout a dokonce i rozvinout klíčovou konkurenční výhodu dané firmy.

Akciová společnost Dobrá nálada, a. s. je obchodní firma, jejíž organizační strukturou je funkční organizační struktura. *“Funkční organizační struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších a vysokých úrovní specializace. Funkční struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku.”* (Oficiální portál pro podnikání a export, 1997-2014, cit. 2014-03-10)

Organizační schéma firmy je poměrně jednoduché, díky malému počtu zaměstnanců, kterých je v současnosti čtrnáct. Předseda představenstva tvoří sám vrcholový management společnosti.

Obrázek 6: Organizační struktura firmy



Zdroj: autor práce

4.3 Struktura zaměstnanců ve firmě

Ve firmě Dobrá nálada, a. s. se aktivně podílí 14 zaměstnanců dvě ženy a dvanáct mužů. V níže uvedených grafech, je zobrazeno rozdělení pracovníků dle charakteristik, které mají určitý vliv na jejich názory. Na náhled dané problematiky ke změnám.

Graf č. 1 Skladba zaměstnanců dle doby trvání pracovního poměru

Délka pracovní smlouvy	Počet zaměstnanců
Méně než 1rok	1
1rok - 2 roky	7
déla než 2 roky	6



Graf č. 2 Věková struktura zaměstnanců

Věk	Počet zaměstnanců
18-30	2
30-50	4
50 a více let	8



Graf č. 3 Skladba zaměstnanců dle dovršeného vzdělání

Vzdělání	Počet zaměstnanců
Vyučen/a	4
Středoškolské	7
Vysokoškolské	3



5 SWOT ANALÝZA

5.1 Historie

V letech 1960 až 1970 pracoval Stanford Research Institute na výzkumném úkolu, kde měli odborníci analyzovat příčiny neúspěchu při plánovacím procesu u cca 500 nejvýznamnějších firem v USA a UK. Uvedené firmy měly své plánovací manažery a podrobné plány, ale realizace plnění plánu byla provázena většími či menšími neúspěchy. Tým odborníků vedený Stanford Research Institute vedený Albertem S. Humpreym k analýze těchto neúspěchů použil rozdělení příčin neúspěchů do kategorií: „Satisfactory,“ „good in the future is an Opportunity,“ „bad in the present is a Fault“ a „bad in the future is a Threat.“ pracovně se tomuto rozdělení příčin neúspěchu začalo „říkat“ SOFT analýza.

Další posun proběhl v roce 1964 pánové Urick a Orr zaměnili na konferenci zaměnili písmena F za W, a tak se ze SOFT analýzy stala SWOT analýza. V roce 1965 vyšla na Harvardské univerzitě publikace Business Policy, Text and Cases od autorské skupiny Learned, Christensen, Andrews a Guth, která definovala rámec analýzy. SWOT analýzu jako nástroj pro hodnocení byl dále rozvíjen na Stanford Research Institute až do dnešní podoby.

5.2 Matice a definice SWOT analýzy

SWOT je zkratkou slov z angličtiny: Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz, S - W a O - T.

Metoda komplexního kvalitativního vyhodnocení všech stránek fungující firmy, řešení jejích problémů, projektů a celkové současné pozice na trhu. Pro celkovou analýzu je vhodným a silným nástrojem, který zahrnuje vnitřní a vnější činitele, v podstatě se jedná techniku strategické analýzy.

Základem metody, která je rozdělena do 4 základních skupin (tj. faktory vyjadřující SILNÉ nebo SLABÉ vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující PŘÍLEŽITOSTI a NEBEZPEČÍ jako vlastnosti vnějšího prostředí) je v klasifikace a hodnocení jednotlivých faktorů. Na jedné straně se jedná o maximalizaci předností a příležitostí a na druhé o minimalizaci nedostatků a hrozeb. Pro názornost uvádím schéma obrázek č. 7

Obrázek 7: Schéma SWOT analýzy



Zdroj: Management Mania, on-line, 2014

Analýza SWOT je v současné době užitečná v několika směrech pro tvůrce strategických plánů – manažery, kterým poskytuje logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace. Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejhodnější. Její periodické hodnocení může informovat o postavení firmy vzhledem k interním a externím faktorům a případně může vést k zlepšení výkonnosti organizace.

„Vzhledem k tomu, že SWOT analýza je velmi univerzální a jednou z nejpoužívanějších analytických technik, je její využití v praxi velmi široké. Je možné ji použít pro organizaci / podnik jako celek nebo pro jednotlivé oblasti, produkty nebo jiné záměry. Je také širší součástí řízení rizik, neboť postihuje klíčové zdroje rizik (hrozby), pomáhá si je uvědomit a případně nastavit protiopatření. Pro vnější faktory platí, že je zapotřebí předem jasně stanovit, co se za ně, s ohledem na analyzovaný problém nebo subjekt, považuje. Může to být okolí podniku nebo okolí jedné organizační jednotky“(Management Mania, on-line, 2014, cit. 2014-02-14)

	S - silné stránky	W - slabé stránky
O příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T – hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: Autor práce

Analýza příležitostí a rizik O – T

O – T analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou firmě přinést výhody. Rovněž se ukazuje na problémy, které je třeba řešit. Z hlediska atraktivnosti by

měly být posuzovány příležitosti a naopak rizika by měla být posuzována z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti nastání rizikové události.

Analýza silných a slabých stránek S - W

Každý faktor je nutné při hodnocení silných a slabých stránek odstupňovat podle důležitosti a podle intenzity jeho vlivu (rozhodující je silná stránka, neutrální faktor, rozhodující slabá stránka).

5.3 Objekt první analýzy

Pro svoji práci jsem si vybral firmu ve které působím jako obchodní zástupce junior. Při mém prvním působení v červnu 2013 jsem provedl první analýzu stavu společnosti a vyhodnocení všech stránek fungující firmy. Ekonomický výsledek stavu prosperity firmy v této době byl podle stanovených pravidel sice pozitivní, ale celkové hodnocení vzhledem k potřebám rozvoje firmy nebylo dostačující. Pro vyhodnocení stavu jsem použil již zmíněnou SWOT analýzu viz. detail tabulka č. 1

Uspořádání tabulky se SWOT analýzou:

- A. sloupek zobrazuje základní hodnotící faktory.
- B. sloupek „váha“ představuje důležitost jednotlivých položek v dané části, v procentech.
- C. sloupek „hodnocení“ je použita kladná stupnice a záporná stupnice od 1 do 5 a -1 a -5 určuje míru spokojenost čí nespokojenosti, čím vyšší číslo tím větší důraz a hloubka spokojenosti.
- D. sloupek znázorňuje váhu x hodnocení, dále dané hodnoty v oddílu sečteme.

Konečná bilance vznikne výpočtem: sečteme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a odečteme interní část od externí.

Tabulka 1:

A	B	C	D
Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin
Vyjmečný produkt	0,35	4	1,4
Distribuce	0,15	5	0,75
Osobní přístup k zákazníkovi	0,25	4	1
Zkušené zaměstnanci	0,1	4	0,4
Vysoce kvalitní produkt	0,15	5	0,75
Součet	1		4,3
Slabé stránky			
Vyšší cena	0,1	-2	-0,2
Složité doprava při dovozu	0,3	-3	-0,9
Skladování	0,25	-3	-0,75
Motivace zaměstnanců	0,2	-4	-0,8
Vysoký věk zaměstnanců	0,15	-3	-0,45
Součet	1		-3,1
Příležitost			
Nové trhy	0,25	2	0,5
Daňové zvýhodnění	0,35	4	1,4
Reklamní aporaganí materiály	0,4	4	1,6
Součet	1		3,5
Hrozby			
Zvýšení povozní cla	0,3	-5	-1,5
Aktivita konkurence	0,3	-3	-0,9
Ekonomická situace zákazníků	0,25	-3	-0,75
Politická situace	0,15	-4	-0,6
Součet	1		-3,75

Zdroj: Autor práce

Bilance SWOT 11. června 2013

Interní hodnota faktoru:.....1,2

Externí hodnota faktoru....-0,25

Celkem0,95

Tato zjištěná bilance není neuspokojivá, ale nabízí prostor pro zlepšení. Při prostudování detailu je zřejmé, že tento prostor lze najít v interní části. Spolu vedením společnosti jsme vytipovali tři faktory:

1. Osobní přístup k zákazníkovi – váha silné stránky 25 %.
2. Motivace zaměstnanců – váha slabé stránky 20 %.
3. Vysoký věk zaměstnanců - váha slabé stránky 15 %.

5.3.1 Proces změny

V teoretické části uvádím proces změny strategie a firemní kultury, který je velice složitý a náročný nejen pro samotné zaměstnance, ale i vedení firmy. Chování jednotlivce a skupiny se řídí přijatými životními hodnotami, které ale lze za podpory správné motivace a schopnosti učit se novým věcem změnit.

Na základě těchto skutečností bylo stanoveno, čtyři úkoly vedoucí ke změně:

- Zavedení systému krátkých pravidelných porad
Cílem bude vyhodnocení a motivování zaměstnanců, pomoc při překonávání negativních reakcí zákazníků s možností tréninku modelových situací. Porady budou mít čtrnáctidenní interval a budou místo konání bude v externích prostorách.
- Stanovení systému motivace, hodnocení a odměňování
Cílem nebude jako doposud vyhodnocování daného intervalu, ale bude zde podpora prodeje a kontaktování zákazníka tzv. telefonní akcí.
- Specifikace žádoucí změny firemní kultury
Na společných stránkách firmy bude zobrazen etický kodex společnosti a logické zdůvodnění nutných změn.
- Pochvala a povzbuzení vedoucím pracovníkem
Neustále připomínání a zdůrazňování nesprávného přístupu je dlouhodobého pohledu demotivující zde povede ke zlepšení výkonu zaměstnanců zdůrazňování toho co udělali správně.

5.4 Objekt druhé analýzy

V této kapitole budu prezentovat výsledky procesu změny na základě stanovených úkolů uvedených v bodě 5.3.1

Z níže zjištěných údajů vyplývá, že požadovaná změna přinesla uspokojivé výsledky, které mají pozitivní vliv na ekonomický vývoj firmy. Důsledkem změny je přístup jednotlivých zaměstnanců, kteří aktivně a s nadšením přistupovali k inovacím

vedoucím k zvýšení produktivity a efektivnosti pracovního nasazení. Tento přístup přinesl své „plody“ nejen upevněním obchodních vztahů se stávajícími zákazníky, ale i získáním nových stabilních zákazníků. Ekonomický výsledek zaznamenal vzrůst i celkové hodnocení ze strany zaměstnanců bylo pozitivní. Pro vyhodnocení stavu jsem použil opět SWOT analýzu viz. detail tabulka č. 2

Tabulka 2:

A	B	C	D
Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin
Vyjmečný produkt	0,35	4	1,4
Distribuce	0,15	5	0,75
Osobní přístup k zákazníkovi	0,25	5	1,25
Zkušené zaměstnanci	0,1	4	0,4
Vysoce kvalitní produkt	0,15	5	0,75
Součet	1		4,55
Slabé stránky			
Vyšší cena	0,1	-2	-0,2
Složité doprava při dovozu	0,3	-3	-0,9
Skladování	0,25	-2	-0,5
Motivace zaměstnanců	0,2	-2	-0,4
Vysoký věk zaměstnanců	0,15	-2	-0,3
Součet	1		-2,3
Příležitost			
Nové trhy	0,25	2	0,5
Daňové zvýhodnění	0,35	4	1,4
Reklamní a propagační materiály	0,4	4	1,6
Součet	1		3,5
Hrozby			
Zvýšení povozní cla	0,3	-5	-1,5
Aktivita konkurence	0,3	-3	-0,9
Ekonomická situace zákazníků	0,25	-3	-0,75
Politická situace	0,15	-4	-0,6
Součet	1		-3,75

Zdroj: autor práce

Bilance SWOT 30. ledna 2014

Interní hodnota faktoru:.....1,2

Externí hodnota faktoru.....-0,25

Celkem0,95

Tato zjištěná bilance naznačuje kladný posun. Detailní prostudování ukazuje, že vytipování daných faktorů bylo správné a přineslo uspokojivý výsledek.

1. Osobní přístup k zákazníkovi – váha silné stránky 25 %
položka dostala nevyšší ohodnocení 5 (čili nejvyšší uspokojenost) z toho plyne, že se touto položkou nemusíme dále zabývat, protože funguje správně.
2. Motivace zaměstnanců – váha slabé stránky 20 %. Spokojenost s motivací se mezi zaměstnanci výrazně zlepšila -4 došlo k posunu na -2. Ale ještě tu prostor pro změnu a zlepšení.
3. Vysoký věk zaměstnanců - váha slabé stránky 15 %. Zde došlo k malému zlepšení je nutné se do budoucna na tento faktor ještě zaměřit. Jinak v budoucnu hrozí, nedostatečné množství kvalitních zaměstnanců.

Zaměstnanci, kteří firmě věnují část svého osobního já, rádi pozorují jak se jejich, názory uplatňují v praxi. Je to já jsi zpětná vazba a pocit osobního naplnění. Z jejich práce, která má smysl.

5.5 Vyhodnocení

INTERNÍ HODNOTA FAKTORU - Vnitřní analýza (silné a slabé stránky)

Interní hodnota faktoru má dvojí účel:

- stanovit možnosti a potenciál firmy
- identifikovat vnitřní silné a slabé stránky

Silné stránky v našem případě zahrnují výhody firmy v oblasti zkušeností zaměstnanců a potenciál vedení firmy, který má dlouholetou praxi s problematikou obchodu a typů rozvojových aktivit.

Slabé stránky jsou veškeré faktory, které limitují nebo ohrožují tyto aktivity.

Některá podstatná témata při zkoumání silných a slabých stránek:

- klíčová odvětví ekonomiky a zaměření zákazníků (průmyslu, služby, turistiky)
- dostupnost nákupu zboží v zahraničí
- mezinárodní dopravní infrastruktura a

- problematika dovozu (clo, certifikáty)
- skladování a uložení zboží
- expedice a balení zboží s ohledem na expresnost a zacházení se zbožím při přepravě
- zaměstnanost a motivování nových pracovníků, atraktivita z pohledu prodávajícího

EXTERNÍ HODNOTA FAKTORU - Vnější analýza (příležitosti a ohrožení)

Pro správný „chod“ firmy je důležité porozumět příležitostem a ohrožením vnějšího prostředí. Mnoho vnějších vlivů nebude moci stav firmy zásadně ovlivnit, ale pravděpodobnost negativního účinku na její ekonomiku je důležitým faktorem při tvorbě strategie.

Některé podstatné faktory, které je třeba brát v úvahu:

- změny zákonů
- ekonomické změny na národní a mezinárodní úrovni
- sociální a politické změny
- demografické změny
- infrastruktura na národní a mezinárodní úrovni

Důležitým aspektem vnější analýzy je bilance tendencí a okolností, které jsou pro chod firmy strategicky důležité a vyžadují reakci:

- vztah k novým trhům
- pozitivní nebo negativní dopad konkurenčních firem

Využití SWOT analýzy

- Pro identifikaci kritických situací
- Jako základ pro formulaci strategických cílů a následně strategických směrů a rozvojových aktivit.
- Jako základ pro stanovení pozice jednotlivce ve srovnání s plánovaným nárůstem produkce, zejména v soutěži zaměstnanců větší počet aktivních zákazníků.

Úkolem SWOT analýzy je ze zjištěných informací (silných a slabých stránek) uvedených v profilu, pomoci vytipovat a aplikovat pracovníkům na jedné straně možnosti osobního rozvoje a na straně druhé poukázat na možné problémy (rizika) a specifikovat potřebné kroky pro jejich odstranění – formulovat strategii.

Podpora prodeje – návrhy opatření strategického rámce

- vytvoření katalogu vína s detailem vhodnosti pokrmů jako soubor informací a jeho správná prezentace zákazníkovi
- navázání těsnější spolupráce mezi jednotlivci ve firmě (předávání zkušeností pozitivních i negativních reakcí zákazníka)
- společné telefonické akce vedoucí k rozšíření portfolia zákazníků
- rozvoj marketingu a inovace stávajících produktů a „nových“ produktů
- zpracování seznamu zákazníků a evidence jejich opakovaných objednávek
- využití společenských akcí (plesy, presentace jiných firem, účast na realizovaných akcích za podpory EU)
- navázání spolupráce s klubem Sommelierů
- sponzorství
- vznik a následná podpora webové stránky – případně možnost objednání přes webový objednávkový formulář a E-shop.
- realizace kvalifikačních a rekvalifikačních kurzů a dalších forem vzdělání.
- zvýšit osobní vztah mezi zákazníkem a obchodním zástupcem firmy

ZÁVĚR

V bakalářské práci je analyzována strategie firmy Dobrá nálada, a. s. na základě posouzení aktuální problematiky firemní kultury s využitím již několikrát prověřené SWOT analýzy. V průběhu práce si nejen sám autor uvědomil důležitost nejcennější zdrojů každé společnosti a jeho vlivu na firemní strategii.

Na základě zjištěných skutečností se potvrzuje, že firemní kultura není nikdy dokončenou záležitostí, kterou již není potřeba dále rozvíjet. Je to neustále se vyvíjející jev, který je důležité neustále zdokonalovat a směřovat ku prospěchu firmy.

V praktické části se autor zaměřil na základě provedené a vyhodnocené analýzy SWOT na stanovení strategických cílů a specifikování externích a interních hodnot faktorů (vnější a vnitřní vlivů).

V závěru práce jsou specifikovány kritické situace a uvedeny návrhy opatření strategického rámce.

V současné době se zaměstnanci identifikují s firemní kulturou respektují daná pravidla, zásady a hodnoty firmy. Došlo ke zlepšení vztahu k zákazníkovi, což se pozitivně odráží na ekonomickém ukazateli celé firmy. Firemní kultura a manažerský přístup zaznamenal, kladných změn. Rovněž došlo k rozšíření portfolia nových zákazníků s aktivním podílem zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 8024704692

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 9788086851686

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-45-1.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN: 9788087071892

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X

LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

PFEIFER, L. a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X

PUTNOVÁ, A. a P. SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3

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

ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1.vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. ISBN 80-86419-41-X

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-8639-546-4

TYSON, S., JACKSON, T. *Organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-296-4

Seznam použitých zahraničních zdrojů

HOFSTEDE, G. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. ISBN 0-8039-7323-3

KREITNER, R., KINICKY, A., J.: Organizational behavior. Homewood: BPI IRWIN, 1989. ISBN 0-256-03512-1

Seznam použitých internetových zdrojů

BUSINESSINFO. *Organizační struktura*. [online]. 1997 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!>

MANAGEMENT MANIA. *Strategické řízení* [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/strategie-rizeni>

WIKIPEDIA. *Firemní kultura*. [online]. 2012 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/kultura>

WIKIPEDIA. *Firma* [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Firma>

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BSC	Balanced scorecard
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GQM	Goal-Question
IGP	Matice Interactive GoalmPanel
tzv.	to znamená

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces.....	13
Obrázek 2: Propojení perspektiv BSC	18
Obrázek 3: Integrovaný přístup k individuálním kompetencím	22
Obrázek 4: Determinanty vzniku podnikové kultury	27
Obrázek 5: Model souvislostí.....	32
Obrázek 6: Organizační struktura firmy	37
Obrázek 7: Schéma SWOT analýzy	41

Seznam grafů

Graf 1: Skladba zaměstnanců dle doby trvání pracovního poměru	38
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců.....	38
Graf 3: Skladba zaměstnanců dle dovršeného vzdělání	39

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT 1	43
Tabulka 2: SWOT 2.....	45

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Miloslav Čepek

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Strategie změny firemní kultury v podniku

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh:49

Celkový počet stran příloh:4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.