

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: B 2301 Strojní inženýrství
Studijní zaměření: Průmyslové inženýrství a management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Monitoring využívání podnikové kultury

Autor: **Radka HRDLIČKOVÁ**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Jan HOREJC, Ph.D.**

Akademický rok 2011/2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Katedra průmyslového inženýrství a managementu

Akad. rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Radka Hrdličková
Studijní program: N2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: Průmyslové inženýrství a management

Téma bakalářské práce:

MONITORING VYUŽÍVÁNÍ PODNIKOVÉ KULTURY

Osnova bakalářské práce :

1. *Definování pojmu „podniková kultura“*
2. *Podniková kultura a její vliv na výkonnost podniku*
3. *Monitoring stavu využívání podnikové kultury*
4. *Analýza výsledků monitoringu podnikové kultury*
5. *Závěry vyplývající z monitoringu podnikové kultury*

Doporučená literatura:

1. : Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, Computer Press, Brno 2003
2. Lukášová, R.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada, Praha 2004
3. Pfeifer, L.: Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada, Praha 1993
4. Šignut, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje, ASPI, Praha 2004

Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Plzni dne: 2. 6. 2012

.....
podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych, jako autor této bakalářské práce ráda poděkovala všem kdo se jakýmkoliv způsobem podílel na jejím zpracování a uspořádání. Zejména poděkování patří vedoucímu mé práce, panu Doc. Ing. Janu Horejcovi, Ph.D. za jeho spolupráci, potřebné rady a cenné konzultace.

ANOTAČNÍ LIST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

AUTOR	Příjmení Hrdličková	Jméno Radka		
STUDIJNÍ OBOR	Průmyslové inženýrství a management			
VEDOUCÍ PRÁCE	Příjmení (včetně titulů) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Jméno Jan		
PRACOVISŤE	ZČU - FST - KPV			
DRUH PRÁCE	DIPLOMOVÁ	BAKALÁŘSKÁ	Nehodící se škrtněte	
NÁZEV PRÁCE	Monitoring využívání podnikové kultury			

FAKULTA	strojní	KATEDRA	KPV	ROK ODEVZD.	2012
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	55	TEXTOVÁ ČÁST	44	GRAFICKÁ ČÁST	-
---------------	----	---------------------	----	----------------------	---

STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK) ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY	<p>Bakalářská práce obsahuje vyhodnocení monitoringu podnikové kultury ve vybraných firmách na českém trhu. Monitoring je přehledně zaznamenán pomocí grafů a závěrem je zhodnocení vlivu firemní kultury na výkonnost podniku.</p>
KLÍČOVÁ SLOVA ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE	<p>Podniková kultura, organizační kultura, firemní klima, výkonnost podniku, komunikace, identita, kodex</p>

SUMMARY OF BACHELOR SHEET

AUTHOR	Surname Hrdličková	Name Radka	
FIELD OF STUDY	Industrial Engineering and Management		
SUPERVISOR	Surname (Inclusive of Degrees) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Name Jan	
INSTITUTION	ZČU - FST - KPV		
TYPE OF WORK	DIPLOMA	BACHELOR	Delete when not applicable
TITLE OF THE WORK	Monitoring the use of corporate culture		

FACULTY	Mechanical Engineering	DEPARTMENT	Industrial Engineering and Management	SUBMITTED IN	2012
----------------	------------------------	-------------------	---------------------------------------	---------------------	------

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	55	TEXT PART	44	GRAPHICAL PART	-
----------------	----	------------------	----	-----------------------	---

BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS	This bachelor thesis contains the evaluation of monitoring of corporate culture in selected companies on the Czech market. Monitoring is clearly illustrated by the graphs. In the conclusion is evaluated the influence of company culture on business performance.
KEY WORDS	Corporate culture, organizational culture, business climate, business performance, communication, identity, code

OBSAH

1	Úvod	4
2	Definování pojmu „podniková kultura“	4
2.1	Pojem „podniková kultura“ – definice	5
2.1.1	Rozdělení dle přístupu.....	6
2.1.2	Rozdělení dle autora.....	6
2.2	Obecné pojetí podnikové kultury.....	6
2.3	Rozdíly mezi typy kultur	7
2.3.1	Americký typ podnikové kultury	7
2.3.2	Japonský typ podnikové kultury	7
2.3.3	Evropský typ podnikové kultury	8
2.3.4	Typologie T.B Deala a A.A Kennedyho.....	8
2.3.5	Typologie založená na vnějších determinantech	10
2.4	Základní elementy podnikové kultury	12
2.4.1	Verbální symboly	12
2.4.2	Symbolická jednání.....	12
2.4.3	Symbolické artefakty materiální povahy	13
2.5	Struktura organizační kultury	13
2.5.1	Artefakty.....	13
2.5.2	Hodnoty a normy.....	14
2.5.3	Základní předpoklady	14
2.6	Rozvíjení organizační kultury	14
2.6.1	Byrokratická kultura	14
2.6.2	Organistická kultura	15
2.6.3	Kulturologická kultura	15
2.7	Vlivy působící na podnikovou kulturu	15
2.7.1	Vnější vlivy	16

2.7.2	Vnitřní vlivy.....	17
3	Podniková kultura a její vliv na výkonnost podniku	17
3.1	Síla podnikové kultury	17
3.1.1	Slabá podniková kultura	17
3.1.2	Silná podniková kultura	18
3.1.3	Silná / slabá podniková kultura	18
3.2	Podniková identita.....	19
3.2.1	Podniková komunikace.....	19
3.2.2	Podnikový design.....	19
3.2.3	Podnikové jednání	20
3.3	Podniková etika	20
3.4	Vliv podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců.....	20
3.4.1	Motivace.....	20
3.4.2	Schopnosti	21
3.4.3	Podmínky.....	21
3.5	Externí podniková kultura	21
3.6	Hlavní funkce podnikové kultury.....	22
4	Monitoring stavu využívání podnikové kultury.....	22
4.1	Návrh postupu a anketního dotazníku	22
4.2	Využívání vlivu podnikové kultury v organizacích	23
4.3	Používané nástroje podnikové kultury v organizacích	23
4.4	Projevy podnikové kultury v organizacích.....	23
4.5	Vliv podnikové kultury na výkonnost organizací a jeho monitoring	23
5	Analýza výsledků monitoringu podnikové kultury	24
5.1	Vyhodnocení ankety	24
5.2	Stav uplatňování podnikové kultury v organizacích.....	25
5.3	Stav používání vhodných nástrojů podnikové kultury v organizacích.....	28

5.4	Stav projevů podnikové kultury v organizacích.....	31
5.5	Stav vlivu podnikové kultury na výkonnost organizací a jeho monitoringu.....	35
6	Závěry vyplývající z monitoringu podnikové kultury	39
6.1	Doporučení pro vyšší využívání vlivu podnikové kultury v organizacích.....	40
6.2	Další rozvoj nástrojů podnikové kultury v organizacích	40
6.3	Další rozvoj projevů podnikové kultury v organizacích	40
6.4	Zvyšování vlivu podnikové kultury na výkonnost organizací a jeho monitoring.....	41
6.5	Závěrečné zhodnocení.....	41
	Doporučená literatura:.....	42
	Seznam obrázků	43
	Seznam grafů.....	43
	Seznam příloh.....	44

1 Úvod

Celá má bakalářská práce pojednává o významu podnikové kultury, o její existenci a vlivu na jednotlivé podniky. Práce je zaměřena na obecné pojmy a termíny, ale i na skutečné konkrétní údaje získané průzkumem trhu.

V úvodní části mé bakalářské práce jsem se zabývala hlavně obecným pojetím podnikové kultury. Zaměřila jsem se na vymezení pojmu a definici firemní kultury a dalších synonym, které tento pojem vystihují. Nejprve jsem volila obecný přístup, obecné definice a vysvětlení podnikové kultury pro laiky. Dále jsem se již soustředila na hlubší význam této složky podniku.

Organizační kulturu jsem roztřídila do několika složek, například dle přístupu, dle země vzniku, dle působících vlivů, dle autorů a podobně. Tyto jednotlivé složky jsem dále rozvinula, podrobněji popsala a vysvětlila. Neodmyslitelnou složkou podnikové kultury jsou její symboly. Tyto složky jsem také obecně rozdělila a popsala. U některých případů jsem uvedla i příklad z praxe.

Jelikož je více způsobů a typologií jak lze podnikovou kulturu chápat, vybrala jsem jen několik z nich. Metody chápání organizační kultury jsem popsala jen souhrnně v obecné podobě, vzhledem k rozsahu této problematiky.

V dalších částech mé bakalářské práce jsem se ráda zaměřila na praktičtější pojetí této oblasti podnikového managementu. Soustředila jsem se na analýzu stavu podnikové kultury a na její vliv v obecném pojetí podniku.

Jak jsem již uvedla, použila jsem pro analýzu podnikové kultury a jejího vlivu na výkonnost podniku průzkum českého trhu. Pomocí stručného dotazníku jsem zmapovala vliv podnikové kultury na podniky českého trhu. Veškeré závěry, vyplývající ze zpracování tohoto dotazníku jsem zdokumentovala a interpretovala formou účelných grafů.

V závěrečné části mé bakalářské práce jsem zsumérovala veškeré poznatky z odpovědí od různých podniků a vyvodila patřičné závěry. Pro jednotlivé kapitoly jsem stanovila závěry vyplývající z jejich obsahů taktéž individuálně. Na úplný závěr jsem zhodnotila veškerý získaný monitoring podnikové kultury ve firmách na českém trhu.

2 Definování pojmu „podniková kultura“

Má bakalářská práce je zaměřena na podnikovou kulturu z hlediska jejích podstatných vlivů na perspektivitu a správný chod podniku. Podniková kultura je chápána jako důležitý cíl vedoucích pracovníků a je zrcadlovým obrazem všech jejich činností. Firemní kultura není však v podniku vytvářena jen jednotlivci, nebo jen vedoucími pracovníky. Tato kultura vzniká jako výtvor celé společnosti lidí v daném podniku, či v jiném libovolném sdružení lidí, kteří dohromady utvářejí společnost.

Pro firemní kulturu lze také použít obraty jako např. „vnitřní atmosféra typická pro firmu“, nebo „ovzduší panující ve firmě“. Dle toho lze usuzovat, že se jedná o velice spletité a rozsáhlé téma, které si každý jedinec může vyložit po svém. Chápání podnikové kultury je založeno zejména na sociálním citění a na instinktech jednotlivých zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Mnohdy se tato citění liší již od samotného základu. Lze vycházet z typových vzorců, předešlých situací či z intuice. V této práci se tedy zaměřím právě na firemní kulturu z jejích mnoha hledisek a úhlů pohledu.

2.1 Pojem „podniková kultura“ – definice

Je nutné zmínit, že pojem podniková kultura není jediným pojmem v českém jazyce pro vyjádření této skutečnosti. V různých literaturách se setkáváme i s různými vyjádřeními pro tento pojem. Například dle knihy pana Brookse je toto pojednání o kulturních aspektech podniku nazýváno firemní kultura nebo také organizační kultura [1]. Obsah těchto různých pojmů a vyjádření pro podnikovou kulturu však musí zůstat totožný. Podniková kultura má své různé vyjádření i v jiných světových jazycích. V anglické literatuře se setkáváme s pojmy, jako jsou organizational culture anebo také méně často i s corporate culture. Pro pojem podniková kultura má své vyjádření i jazyk německý. V německé literatuře se jedná například o termíny Firmenkultur, Organisationskultur nebo také Unternehmenskultur.

Důležitá je také definice jednotlivých prvků, kterými lze podrobněji přiblížit klima, ovzduší či atmosféru ve firmě [6].



Obrázek č. 1: Prvky přibližující podnikovou kulturu

Z uvedeného diagramu je patrné, že firemní kultura je založena převážně na lidském faktoru. Všechny prvky podnikové kultury mají svůj základ v myšlení a cítění lidí. Jelikož každý jednotlivec, zaměstnanec či vedoucí pracovník vidí své priority, přístupy a hodnoty odlišně, je jasné že i podniková kultura nebude nikdy chápána jako něco konstantního či neměnného. Přesto však existuje určitý vzorec pro chápání organizační kultury v podniku. Jedná se zejména o klíčové momenty, které jsou pro všechny zaměstnance či manažery společné. A proto se drtivá většina shoduje ve vizi postupu za účelem dosažení společného cíle [6].

Firemní kultura je v rámci podniku chápána jako nový pohled aplikovaný za účelem pochopení celé organizace. Podniková kultura je tedy velmi široký a komplexní pojem [2]. Přesných definic podnikové kultury je několik. Tyto definice se od sebe liší hned z několika hledisek přístupu.

Kulturu lze v organizaci chápat dvěma různými způsoby a to jako přístup interpretativní a přístup objektivistický. Dále lze podnikovou kulturu dělit například dle autora, dle země vzniku a dle dalších hledisek.

2.1.1 Rozdělení dle přístupu

Mnozí autoři chápou podnikovou kulturu jinak, a proto ji lze dělit do několika kategorií. Nej-používanějším rozdělením organizační kultury je dělení dle přístupu.

2.1.1.1 Interpretativní přístup

Tento přístup pro chápání organizační kultury má své prvopočátky v kulturní antropologii. Interpretativním přístupem chápeme kulturu podniku jako „něco, čím podnik je“. Veškeré rysy podniku jsou chápány jako prvky organizační kultury a celý podnik je tudíž chápán jako soubor symbolů. Podnik je interpretativním způsobem jen sdíleným systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem. Tyto významy umožní lépe pochopit lidskou stránku fungování organizace [2].

2.1.1.2 Objektivistický přístup

Na rozdíl od předchozího přístupu je organizační kultura chápána jako „něco, co podnik má“. Tento pohled na firemní kulturu je vyjádřen jako objektivní pohled na jednotlivé struktury, systémy a subsystémy v podniku. Tyto jednotlivé složky podniku, na které nahlížíme, ovlivňují fungování a výkonnost organizace a mohou být cílevědomě měněny [2].

2.1.2 Rozdělení dle autora

Většina autorů se shoduje v definování kultury firmy jako množině sdílených názorů a cílů, které vytvářejí normy. Tyto normy mohou mohutně a rozhodujícím způsobem ovlivňovat chování jednotlivců a skupin. Normy mohou představovat jednak názory co jsou přiměřené a nepřiměřené přístupy a jednání, dále rovněž sociálně utvořené standardy, které pomáhají interpretovat a hodnotit chování.

2.1.2.1 Některé ukázky jednotlivých myšlenek

„Kultura firmy je souhr představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (Luděk Pfeifer) [3].

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (Eva Bedrnová, Ivan Nový) [6].

„Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace v artefaktech (výtvořech) materiální a nemateriální povahy.“ (Růžena Lukášová) [2].

„Co opravdu poutá lidstvo k sobě je kultura – ideje a standardy, které společně sdílejí.“ (Ruth Benedictová) [7].

„Společenské hodnotové zázemí kultury firmy tvoří především typické znaky a sdílené hodnoty firmy, Hodnotovým zázemím firmy je ovlivňován způsob myšlení a jednání zaměstnanců, a to jak vedoucích, tak vedených spolupracovníků.“ (Edgar H. Schein) [8].

2.2 Obecné pojetí podnikové kultury

Podniková kultura lze také vyjádřit mnoha synonymy. Nejběžněji používané výrazy k vyjádření tohoto termínu jsou „podniková kultura“ či „firemní kultura“. Někdy lze dle dílčích autorských interpretací užít i výrazy „organizační kultura“, nebo také „manažerská kultura“. Mnozí angličtí autoři často používají pojem „organizační klima“.

Firemní kultura lze pro laiky obecně vyjádřit jako souhrn všech parametrů a vlivů, které se nějakým způsobem přímo týkají, nebo jen souvisejí s daným podnikem. Mezilidské vztahy, prostředí, realizace člověka a rozvoj lidské osobnosti, výkonnost a spokojenost zaměstnanců, image a značka firmy, to vše je kultura podniku.

Podniková kultura je velice složitá disciplína a proto ji nelze nijak jednoznačně definovat. Pojem kultura podniku je provázán celou organizací, managementem podniku, výkonem dané organizace, chováním zaměstnanců i celé firmy. Podnik si sám zvolí strategii, na které bude schopen svou podnikovou kulturu vytvářet.

Nejdůležitějším stanoviskem pro podnik je pochopení pojmu podniková kultura, je to klíčem k prosperování a efektivnímu hospodaření podniku.

2.3 Rozdíly mezi typy kultur

Jednotlivé typy kultur se od sebe liší různými parametry a hledisky. Nejvýznamnější z těchto hledisek jsou například míra konkurenceschopnosti daného podniku, míra rizikovosti zavádění nové výroby či inovace. V neposlední řadě je dalším hlediskem i země vzniku dané podnikové kultury. Klíčové odlišnosti daných kultur jsou dané především lidským faktorem, chováním a myšlením zaměstnanců. Jednotlivé parametry, ve kterých se podnikové kultury nejvíce liší, jsou například pracovní poměry ve firmě, ohodnocování zaměstnanců, odpovědnost či zájem o blaho jednotlivých zaměstnanců. Chování a myšlení zaměstnanců je závislé na prostředí, ve kterém žijí a pracují. Kulturu podniku nejvíce ovlivňuje, z hlediska lidského faktoru například finanční situace celého státu, náboženství v dané zemi, vzdělání a psychologické rozložení pracovníků a další nezanedbatelné vlivy z jejich přímého okolí.

2.3.1 Americký typ podnikové kultury

Tento styl se především vyznačuje krátkodobým pracovním poměrem zaměstnance. Pracovníci nevydrží na jednom místě příliš dlouhou dobu. Někdy zaměstnanci úplně opustí firmu a přejdou například ke konkurenci, v jiných případech zaměstnanec pouze změní své pracoviště v dané firmě. Tento trend má své výhody, ale i nevýhody.

Jednou z výhod je, že pracovník přechází ve firmě od jedné pozice do druhé a tudíž může jeden pracovník vykonávat více prací a jednotlivý zaměstnanec se mohou zaskakovat v případě nemoci či jiné nepřítomnosti. Tento řetězec však musí mít dostatečně zajištěné veškeré informační toky. Další velkou výhodou je vysoká specializace zaměstnanců, všestrannost a nutnost samostatného rozhodování.

Nevýhodou často bývá rychlý vzestup pracovníků z nižších pracovních míst k vedoucím pozicím. Proto je podnik nucen sestavit samostatný kontrolní tým či celý obor kontroly. Na přezkoušení a kontrolu je v americkém stylu podnikové kultury kladen vysoký nárok.

Vedení podniku se o zaměstnance zajímá pouze v rámci pracovního poměru, jejich život mimo podnik již vedoucí zaměstnanec či samotné vedení firmy nezajímá.

2.3.2 Japonský typ podnikové kultury

Největším rozdílem oproti americkému typu je délka pracovního poměru. Zatím co u předchozího typu se jednalo o spíše krátkodobé pracovní poměry, japonský styl se vyznačuje dlouhodobou spoluprací, mnohdy i doživotní zaměstnání.

Funkční postup zaměstnanců ve firmách řízených tímto typem organizační kultury je velice pomalý. Zaměstnanec na povýšení čeká i několik let. Je zde kladen důraz na propracovanost

jednotlivých pracovníků a seznámení s největším počtem pracovních pozic. Zaměstnanci jsou bráni spíše jako univerzální a nemají žádné přímé specializace.

Rozhodování v podniku je realizováno pouze ve skupinách. Žádný pracovník nemá pravomoc rozhodovat o ničem důležitém. Pro konečné rozhodnutí se vždy v podniku vytvoří specializovaná skupina lidí a o problému se hlasuje a diskutuje. Konečné rozhodnutí je kompromisem všech názorů.

V tomto typu kultury probíhá kontrola neformálně a je zcela samozřejmá. Není nutné vybírat speciální tým pro kontroly, protože si každý vedoucí zaměstnanec odpovídá za své pracovníky sám. Plnou odpovědnost za vzniklé chyby však nebere na sebe vedoucí zaměstnanec osobně, ale celá skupina zaměstnanců v daném týmu.

Zájem firmy o své zaměstnance přerůstá z pracovního života i na život v soukromí. Tento typ podnikové kultury klade důraz také na spokojenost svých zaměstnanců mimo brány podniku. Firma zajišťuje pro své zaměstnance různé společenské aktivity a jiné kulturní vyžití. Spokojenost zaměstnanců, jak v práci, tak i v soukromém životě je pro podnik velice důležitý.

2.3.3 Evropský typ podnikové kultury

Třetí typ podnikové kultury je, dalo by se říct kombinací amerického a japonského typu. Pracovní poměr v podniku je dlouhodobí, ale zaměstnanci mohou samozřejmě odejít i v kratším časovém úseku. U tohoto typu organizační kultury nelze zcela vycházet z tradice jako u předcházejících typů. Evropský způsob chápání organizační kultury v podniku je zcela individuální a zatím jen málo zmapovaný.

Zaměstnanci jsou ohodnoceni zcela individuálně a jejich funkční postup je pomalý. Avšak opět nelze shrnout všechny zaměstnance tzv. do jednoho pytle. Pracovníci se v podniku převážně dělí na specializované pracovníky, ale i na zaměstnance univerzální.

Důležitá rozhodnutí provádějí zaměstnanci skupinově za dozoru vedoucího pracovníka. Méně důležité rozhodnutí mohou provádět jen vedoucí zaměstnanci samostatně, samozřejmě při tom musí informovat ostatní členy v organizaci.

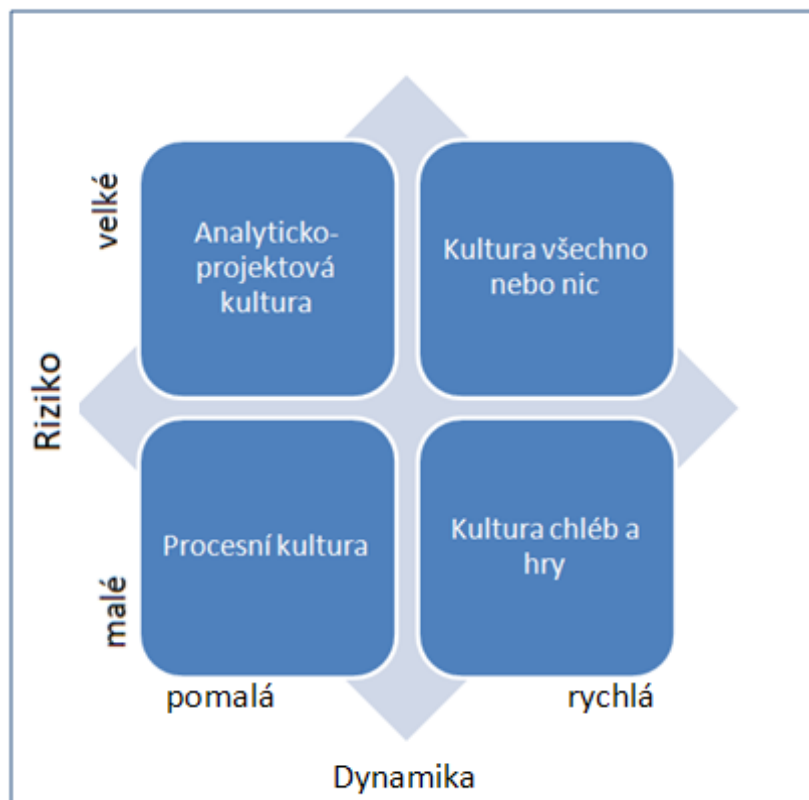
Na kontrole se opět podílejí jak zaměstnanci, tak i vedoucí pracovníci. Kontrola je samozřejmostí a každý jednotlivec si uvědomuje její důležitost. Odpovědnost za vzniklé chyby či neshody mají všichni zaměstnanci jednotlivě, neboli každý zaměstnanec si zodpovídá sám za svůj výkon.

Zájem firmy o její zaměstnance je rozšířen za hranice pracovního života. Stejně jako u japonského stylu organizační kultury i ve stylu evropském se snaží podnik vyjít dostatečně vstříc zaměstnancům. Pořádání společenských aktivit a různých výhod pro své pracovníky je již v mnoha firmách automatikou. Starost o své zaměstnance i mimo pracovní dobu je velice důležitá a stále více firem si to také uvědomuje.

2.3.4 Typologie T.B Deala a A.A Kennedyho

Typologie T.B. Deala a A.A. Kennedyho vychází z předpokladu, že v daném podniku existuje okruh základních momentů, které by měla zajistit každá podniková kultura. Jedná se například o způsob zaměstnávání pracovníků, rozdělení pravomocí v daném podniku, interpersonální vztahy ve firmě, styl řízení a rozhodování, způsob zpětné vazby kontroly nebo kritéria pro různá rozhodování v daném podniku.

Na obrázku č.2 je znázorněna matice, která zakresluje vztah mezi dynamikou reakce ze strany trhu na kterém se podnik pohybuje a riziko úzce spojené s aktivitami realizovanými podnikem. Jednotlivé položky matice jsou dále konkrétněji rozepsány [9].



Obrázek č. 2: Typologie T.B. Deal a A.A. Kennedyho

2.3.4.1 Analyticko-projektová kultura

Z anglického překladu „*The bet-your-company culture*“.

Přístup podnikové kultury je postaven na vědeckotechnické racionalizaci. Je zde snaha vyhnout se chybným rozhodnutím a na prvním místě je maximální koncentrace, přesné a spolehlivé uvažování. Není zde prostor pro intuici, zkušenosti nebo tradice. Veškeré závěry jsou vyhodnoceny z důkladného zkoumání situace, z přesných propočtů a statistických analýz.

Hlavním rituálem jsou zasedání a porady. Typický je také pomalý kariérní vzestup, do tří let od nástupu do zaměstnání je každý považován za nováčka. Postup si zajišťují pouze staří a služebně starší zaměstnanci. Základem je korektní vystupování i oblečení, není zde prostor pro soukromí a emoce [9].

2.3.4.2 Kultura všechno nebo nic

Z anglického překladu „*The tough-guy, macho culture*“.

Hlavní přístup této firemní kultury je založen na individualismu, nekonvenčním vystupování a modernizaci ve všech směrech. V podnikové kultuře je pozitivně hodnocen temperament a mladistvé jednání. Organizační kultura se řídí heslem „úspěch určuje vše“, je tím myšlena autorita, moc, popularita, ale například také finanční ohodnocení zaměstnanců.

Je zde zcela nepřijatelné přenášení osobních starostí a emocí do podniku, svěřování se s intimními detaily soukromého života zaměstnanců nebo problémů v rodině. Úspěchy podniku jsou velmi slaveny a opěvovány, naopak neúspěchy jsou velmi rychle zapomínány.

Kariéra v podniku s takovou firemní kulturou roste velmi rychle, ale také dochází k rychlým pádům. Doba zaměstnání u takové firmy obvykle netrvá příliš dlouho. Ve firmách panuje soupeřivost a napětí [9].

2.3.4.3 Procesní kultura

Z anglického překladu „*The process culture*“.

Cíl v této organizační kultuře hraje jen podřadnou roli a hlavní soustředěnost je vynaložena na samotný proces. Velké nároky kladeny na neuděláním žádné chyby. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, kladen důraz na oblečení či výši příjmu. Není zde prostor na projevení emocí, nejoblíbenějším tématem hovoru se stává povýšení. Nejúspěšnějšími pracovníky jsou lidé nedělající chyby, pracující v podniku dlouhou dobu [9].

2.3.4.4 Kultura chléb a hry

Z anglického překladu „*The work hard, play hard culture*“.

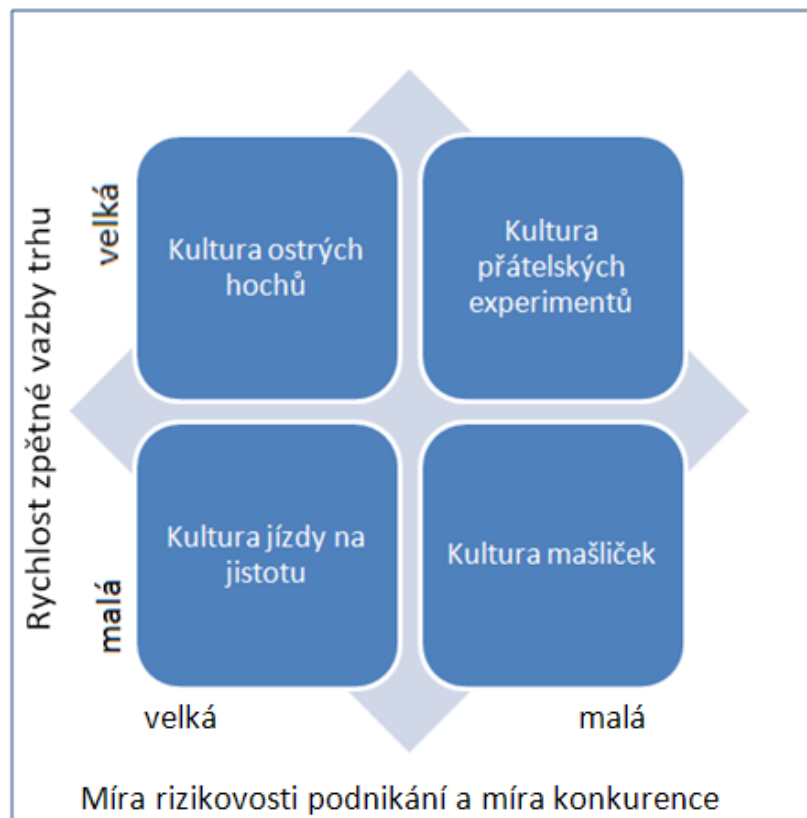
Základem tohoto přístupu podnikové kultury je přátelské prostředí plné emocí. Silně extrovertně orientovaná společnost, klade důraz na komunikaci a spolupráci. Neformální prostředí dává prostor pro různé příběhy, slang či pověsti kolující napříč podnikem. Převaha sociálního zabezpečení spokojenosti zaměstnanců nad fyzickými potřebami a podmínkami k práci [9].

2.3.5 Typologie založená na vnějších determinantech

Tato typologie je dle odborné literatury uváděna jako jedna z nejužitečnějších. Největší výhodou tohoto modelu je jeho nejvíce realistické simulování skutečného stavu. Metoda této a dalších obdobných typologií spočívá na určitém zjednodušení skutečného prostředí v podniku a jeho modelace do simulovaného prototypu.

Firemní kultura je úzce spjata hlavně s velikostí daného podniku, stabilizací podniku na trhu či s prostředím ve kterém se podnik pohybuje. Různé typologie a chápání podnikové kultury bude rozdílné u malých a velkých firem, u prosperujících a krachujících podniků, nebo u českých a zahraničních organizací.

Typ podnikové kultury lze zpravidla rozdělit dle jednotlivých firem, ale například i v rámci jednoho podniku. V obrázku č. 3 je nastíněno základní dělení podnikové kultury dle vlivu vnějších determinantů.



Obrázek č. 3: Typologie založená na vnějších determinantech

2.3.5.1 Kultura ostrých hochů

Podniky s takovou firemní kulturou jsou zaměřeny zejména na individuální výkon jednotlivých zaměstnanců. Jsou kladeny vysoké nároky na hodnocení odvedené práce dle posledního výkonu. Chyby v takovém podniku jsou velmi vážným prohřeškem a nepromíjejí se.

Organizace s touto firemní kulturou je typická pro rychlý kariérní vzestup, ale bohužel i rychlý pád. V podniku není prostor na soukromé problémy ani na projevy jakýchkoliv emocí.

2.3.5.2 Kultura přátelských experimentů

Pro tento typ podnikové kultury je charakteristická týmová práce, je kladen důraz na nové nápady a postřehy. Důležitým prvkem je vzájemná komunikace mezi zaměstnanci, vzájemná otevřenost a důvěra. V podniku vládne převážně příjemná, přátelská atmosféra.

2.3.5.3 Kultura jízdy na jistotu

V těchto organizacích je kladen důraz zejména na bezchybnost. Pracovníci se nesmějí dopustit žádné chyby i za cenu zpomalení celkové produktivity. Veškerý proces je předem naplánovaný a zanalyzovaný, vše je řešeno rozvážně s předvídaním rizik.

Kariérní růst je v takovém podniku pomalý z důvodu detailního plánování.

2.3.5.4 Kultura mašliček

Podniková kultura klade největší důraz na formální stránku věci, která má přednost před stránkou obsahovou. Tato firemní kultura je typická pro organizace a nízkou konkurenci.

Velmi důležité je také postavení jednotlivých pracovníků, starší a zkušenější zaměstnanci mají větší slovo v rozhodování.

Takovéto prostředí firmy vytváří příznivý pocit důvěry. Projev důvěry je nejvíce patrný na vztazích vedoucích pracovníků a podřízených zaměstnanců. Projev firmy je velice formální, vše je pečlivě připravováno a zpracováváno. Důraz kladen především na pečlivost všech zaměstnanců.

2.4 Základní elementy podnikové kultury

Jedná se o symboly představující a reprezentující firemní kulturu. Jednotlivé znaky představující firmu, její zaměstnance, ale i vedení a myšlení podniku.

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Prvky podnikové kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně.

2.4.1 Verbální symboly

Symboly, které představují firmu a její působení bez hmotného či vizuálního vyjádření. Tyto symboly jsou vlastně jen určité historky, příběhy či vyprávění. Verbálním symbolem můžeme označit také mýty o podniku.

Historky vyprávěné v rámci firmy jsou „přibarvené“ příběhy, které se v minulosti odehrály. Často přinášejí informace o rozdělení moci v organizaci a další chování uvnitř podniku. Vzhledem k tomu, že historky jsou pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, jsou nejen důležitým indikátorem kultury, ale také významným nástrojem jejího předávání.

Mýty existující v organizacích jsou určité způsoby uvažování či výkladu objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají racionální základ, ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit.

2.4.2 Symbolická jednání

Jedná se o firemní rituály. Mezi tyto rituály lze zařadit například Vánoční večírky, oslavy narozenin zaměstnanců nebo například firemní výjezdy či výlety. Dalším příkladem mohou být zvyky spojené s povýšením či s odchodem do důchodu.

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity.

Tyto zvyky významně přispívají k integraci organizace a zejména v malých firmách bývají proto cílevědomě organizovány. Rituály znamenají totéž, ale mají navíc i symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v organizaci v dané situaci a čase očekávány. Jedná se například o rituály zdravení, hlasování na poradě či přijímání nového pracovníka do organizace.

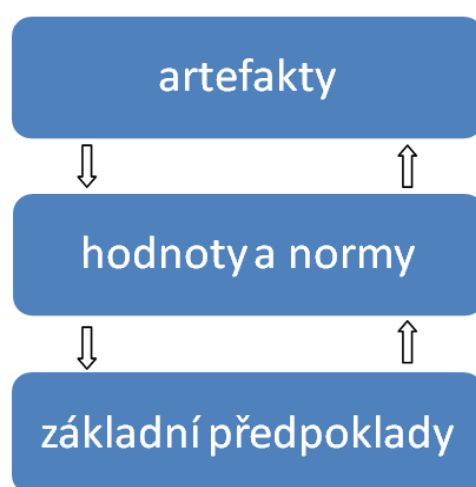
Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují významné firemní pracovníky.

2.4.3 Symbolické artefakty materiální povahy

Tyto symboly jsou materiálové, neboli vizuální povahy. Jsou to vlastně znaky nebo loga firmy. Podnik může být reprezentován například i architekturou budov, materiálním vybavením firmy, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury nebo barvou klasickou pro danou firmu.

2.5 Struktura organizační kultury

Jednotlivé prvky podnikové kultury jsou uspořádány do několika navzájem provázaných vrstev neboli rovin. Edgar H. Schein vyvinul model pro zobrazení tří základních vrstev podnikové kultury. Tyto tři vrstvy jsou dále zkoumány a modelují se dle nich nejčastější typické projevy organizační kultury v podnicích. Rozlišuje se také, na kolik jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány na venek a nakolik jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele.



Obrázek č. 4: Scheinův model organizační kultury

2.5.1 Artefakty

Dle schématu je patrné, že nejvíce na povrchu jsou artefakty, tudíž jsou také nejvíce patrné. Nacházejí se v nejviditelnější hladině neboli rovině organizační kultury a proto jsou nejsnadněji pozorovány a identifikovány. Ovšem interpretace a pochopení této svrchní vrstvy není možná bez znalosti následujících rovin kultury [6], [2].

Artefakty zahrnují veškeré vnější projevy podnikové kultury, které jsou vnímány, tzn. hmatatelné. Jedná se například o technologickou vybavenost počítačové techniky, nebo o luxusní zařízení zasedacích místností apod. Jsou snadno pozorovatelné a popsatelné, ale jejich význam není jednoznačný bez znalosti dalších vrstev diagramu. Například počítačová vybavenost může pouze nalákat zákazníka, ale bez specializované obsluhy je toto vybavení bezpředmětné. Luxusní zařízení může mít pouze snahu odlákat pozornost a oslnit zákazníka prvním dojmem. Bez hlubší analýzy celé hierarchie vrstev jsou znalosti artefaktů pouze povrcho-
vým, mnohdy i mylným dojmem z celého souboru tvořící podnikovou kulturu. [2].

2.5.2 Hodnoty a normy

Další vrstvou struktury podnikové kultury je vrstva organizačních hodnot. Tyto hodnoty, společně s normami a pravidly určují, jak se mají členové skupiny chovat v klíčových situacích. Normy a pravidla vznikly na základě úspěšného řešení určité typové situace. Některé situace však nelze testovat nijakým vnějším způsobem, jedná se například o estetické či morální hodnoty. Dle Scheina lze tyto hodnoty přijmout prostřednictvím tzv. sociální validace. Tím se rozumí sdílená zkušenost, kdy do již fungující hodnoty zavedeme faktor úzkosti, nebo naopak pohody, kterou by mohly například zaměstnanci podniku prožívat a těmito hodnotami se dále řídit [2].

2.5.3 Základní předpoklady

Tato vrstva je považována za samotné jádro podnikové kultury. Základní předpoklady představují tu nejhlubší a neuvědomovanou rovinu organizační kultury. Firemní kultura představuje celý soubor těchto základních předpokladů, které zaměstnanci zcela přirozeně sdílí. Tento soubor pro zaměstnance definuje čemu se musí v daném podniku věnovat, čemu by se měly vyvarovat a jak budou dále události interpretovány. V neposlední řadě mají základní předpoklady svůj podíl také na emoční reagování zaměstnanců na různé situace [2].

2.6 Rozvíjení organizační kultury

Základním mechanismem vzniku a utváření podnikové kultury je učení uskutečňující se v procesu interní a externí adaptace [2]. Rozvoj organizační kultury je kontinuální proces plánovaného rozvíjení vnitřních zdrojů organizace s cílem permanentního zvyšování podnikové efektivity. Rozvoj podnikové kultury vede k trvalému rozvíjení vedení podniku a dalších firemních oddělení, která pak mohou pružněji reagovat na změny vnějších podmínek v podniku.

Nejdůležitějším prvkem pro rozvoj kultury je lidský faktor a odpovědnost lidí uvnitř organizace. Veškeré kroky, které vedou k rozvoji a zdokonalování firemní kultury musí být prodiskutovány a schváleny týmem vedoucích pracovníků organizace nebo účelově sestavenými ředitelskými týmy. Dalšími důležitými zdroji pro vývoj organizační kultury bezesporu jsou vliv prostředí, mezi něž řadíme například národní kulturu, podnikatelské prostředí nebo profesionální kulturu. Dále nesmíme opomenout vliv zakladatele, vůdce či vliv vlastníků podniku nebo jeho manažerů. Přitom jednotlivé vlivy působící na vznik a rozvoj organizační kultury v podniku mohou mít zcela protichůdné tendence. Firemní kultura tedy vzniká jako výsledek interakce a dynamické tenze, která musí být v tomto procesu neustále přítomna [2].

Ke správnému rozvoji firemní kultury také přispívá spolupráce s externím konzultantem mimo vlastní podnik, přičemž zásadní rozhodnutí musí být učiněna vedením organizace.

2.6.1 Byrokratická kultura

Byrokratické řízení a vedení podniku zahrnuje přesné informace o struktuře firmy. Každá tato informace má své přesné místo a je doprovázena spoustou dokumentace. Znaky této dokumentace jsou hlavně přesnost, rychlost, jednoznačnost, rytmičnost, kontinuita, přísná podřízenost a úspornost. Během postupu let se však od této koncepce zcela upustilo a vznikl nový pohled založen na analogii podniku a to organistická kultura [8].

2.6.2 Organistická kultura

Tato kultura má svůj původ založen na analogii s živým organismem. Organistická kultura dává v podniku velký prostor pro člověka. Tento prostor je ideální pro tvůrčí schopnosti jednotlivých pracovníků.

2.6.3 Kulturologická kultura

Zaměřuje se na vědomé vytváření kultury v podniku. Ke správnému vytvoření organizačního klíma musí podnik použít určité psané i nepsané normy, které musejí být respektovány a dodržovány všemi pracovníky. Jedná se zejména o etické kodexy a jiné formy dohody či intuice.

2.7 Vlivy působící na podnikovou kulturu

Základními rysy organizační kultury je její dlouhodobé vytváření. Kultura podniku se vytváří dlouhou řadu let a v průběhu se mění a vylepšuje. Kultura má velkou setrvačnost a její změna si žádá změnu celého postoje podniku.

Změna podnikové kultury by znamenala změnit celý podnik od jeho základů. Tato složitá procedura se uplatňuje jen tehdy, když například stará podniková kultura naráží na nové strategické potřeby podniku, nebo dále když proběhly určité změny v ekonomickém, politickém sociálním nebo technickém okolí podniku a tyto změny jsou neslučitelné s danou podnikovou kulturou. Další potřebu změny firemní kultury může vyvolat přechod podniku z jedné vývojové etapy do jiné, změna předmětu podnikání či probíhat zásadní generační výměna, změna postavení podniku na trhu nebo převzetí podniku jinou firmou.

Podnikovou kulturu velice ovlivňují různé vlivy. Tyto vlivy mohou být dvojího typu, vnitřní vlivy a vnější vlivy. Oba tyto typy jsou nezanedbatelné a pro podnik klíčové. Následující obrázek ukáže některé tyto působící vlivy.



Obrázek č. 5: Vlivy působící na podnikovou kulturu

2.7.1 Vnější vlivy

Podnik ovlivňují různé vlivy zvenčí, to znamená z okolí podniku. Mezi tyto vlivy můžeme zařadit například legislativu státu, kde podnik působí, geografickou polohu podniku, ekologii v daném místě, regionální vlivy, ekonomický systém státu, sociální systémy, politické preference, velikost firmy, úroveň vědy a výzkumu v oboru, kapitálový trh, velikost a množství konkurenčních firem a další vlivy z bezprostřední blízkosti podniku i v jeho vzdálenějším okolí.

2.7.1.1 Vliv národní kultury

Příslušníci jednotlivých národů sdílejí a předávají si z generace na generaci určité základní předpoklady, hodnoty, normy a ustálené vzorce chování. Zdroje národních odlišností ve vnímání, myšlení a chování není jen historie, náboženství apod.

2.7.1.2 Vliv podnikatelského a tržního prostředí

Platí, že prostředí výrazně determinuje kulturu organizace, ale v konkrétních případech je vliv prostředí závislý na jeho charakteristikách. Není-li prostředí silně konkurenční a postavení firmy na trhu se blíží postavení monopolnímu, prostředí nemusí být pro firmu imperativem a na významu pak nabývají jiné faktory, které kulturu determinují.

2.7.2 Vnitřní vlivy

Tak jak firmu ovlivňuje okolní svět, tak i sama na sebe má určitý vliv. Tímto ovlivňujícím prvkem například je historie firmy, právní forma podniku, majetek podniku, zakladatel a majitel firmy, stáří firmy, předmět podnikání, pozice podniku na trhu, rizikovitost daného podnikání, úroveň užití technologie, úroveň a vzdělanost zaměstnanců, struktura a členitost jednotlivých procesů a mnoho dalších menších vlivů působících na podnik.

2.7.2.1 Vliv profese

Kulturní vlivy profesí, spojené s určitým typem vzdělání, s určitými zájmy a způsobem myšlení, bývají výrazně patrné v profesně homogenních organizacích zabývajících se příslušným předmětem činnosti. Zřetelné ale bývají i v odděleních větších organizací, které jsou jinak z hlediska profesí heterogenní, můžeme tak pozorovat specifika kultury účetních, kultury marketingových pracovníků či třeba kultury informatiků.

2.7.2.2 Vliv zakladatele

Role zakladatelů organizace je při utváření organizační kultury zcela unikátní. Zakladatelé organizací mívají jasnou vizi a silně vyhraněné základní předpoklady a hodnoty. Při zakládání organizace získají zakladatelé pro svou vizi několik lidí, kteří uvěří, že idea zakladatele je dobrá a realizovatelná a že stojí za to investovat do ní peníze, čas a energii. Realizace těchto vizí často doprovázejí různé problémy, které je nutno společně překonávat.

2.7.2.3 Vliv technologií

Technologie, které jsou v organizacích využívány, ovlivňují jak pracovní procesy a interní chod organizace, tak chování organizace navenek. Vybavenost výpočetní technikou a výstavba počítačových sítí například výrazně determinuje způsob komunikace uvnitř organizace, využívání elektrického obchodování pak způsob komunikace se zákazníky.

Vlivy dalších faktorů působících na danou podnikovou kulturu jsou patrné již z jejich názvu.

3 Podniková kultura a její vliv na výkonnost podniku

Vliv organizační kultury na výkonnost podniku je závislý na velikosti podnikové kultury. Organizační klima lze chápat jako silnou a slabou kulturu. Nejideálnější pro podnik je mít podnikovou kulturu optimální, tzn. ani silnou, ale naopak ani slabou.

3.1 Síla podnikové kultury

Nejlepších výsledků podnik dosáhne spojením slabé a silné organizační kultury. Nahradí-li firma nevýhody silné podnikové kultury za výhody slabé podnikové kultury, dospěje tak k efektivnímu řízení a fungování celé organizace.

3.1.1 Slabá podniková kultura

Slabá, neboli také „difúzní“ podniková kultura se projevuje jako vnitřní nekonzistence názorů. Vede ke špatné komunikaci nejen mezi vedením a níže postavenými subjekty, ale také v rámci jednotlivých subjektů. Kvůli takovýmto nedostatkům vznikají pak mnohem větší nároky na kontrolu a motivace kolektivu se stává náročnější. Dosahování uspokojivých či efektivních výsledků je jak v produkční, tak i v ekonomické oblasti podstatně ztíženo.

Jednou z příčin slabé podnikové kultury u nás je chyba v komunikaci se zaměstnanci. Právě ve společnostech střední velikosti nastává problém v dlouhých komunikačních kanálech. Než se daná informace dostane k zaměstnanci, je už neaktuální.

Zaměstnanec musí být součástí společnosti, kde pracuje, a měl by vědět, co se okolo něj děje a proč. Pokud tyto informace nemá, cítí se ukřivděn, a společnosti se "mstí". Tím se dostává do konfliktu s vedením, ale mnohdy i s kolegy a s podřízenými.

U malých společností mají krátké komunikační kanály obrovskou výhodu v tom, že každý ví, kde se co děje. Pokud je na tom společnost špatně, hned se to každý dozví. Lépe se proto ztotožní s problémy své společnosti.

3.1.2 Silná podniková kultura

Je obecně chápána jako kultura, charakteristická svou vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů, hodnot a norem v rámci organizace. Silná kultura má vliv na výkonnost organizace pozitivní, ale také i negativní.

Výhodou například může být vytváření souladu ve vnímání a myšlení pracovníků. Tento soulad velice usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace. Tuto výhodu bezpochyby provází i usměrňování chování lidí v podniku. Zaměstnanci díky společně uznávaným hodnotám a normám směřují stejným směrem, za dosažením stejného cíle.

Bohužel, silná podniková kultura má i své nezanedbatelné nevýhody. Tato kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti, přehlížení a k ignorování signálů z vnějšího prostředí. Tímto postojem se podnik brání alternativnímu a kreativnímu způsobu myšlení svých zaměstnanců, u nichž to vyvolává určitou rezistenci vůči změnám. I když se vedení firmy rozhodne pro změnu, lidé uvnitř podniku tento krok nechápou anebo ho neakceptují a zůstávají u svých navykých způsobů myšlení a chování.

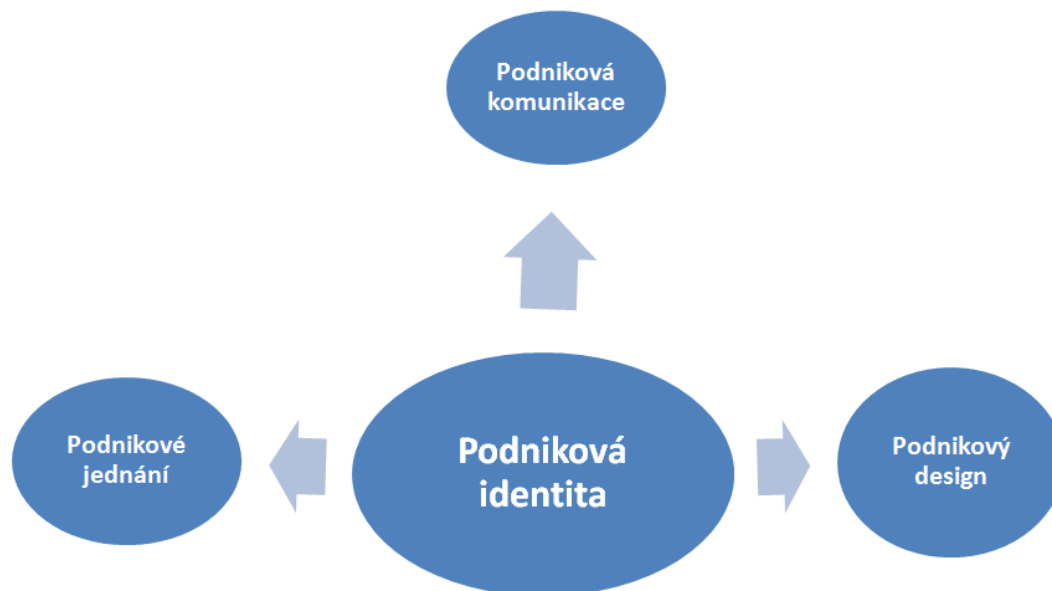
3.1.3 Silná / slabá podniková kultura

Silná podniková kultura bývá většinou hodnocena jako pozitivní. Ovšem praxe ukazuje, že přímo úměrně s tím, jak rostou výhody vyplývající ze vzrůstající síly podnikové kultury, jsou umocňovány i důsledky, které jsou rozporné nebo dokonce negativní. Silná podniková kultura zprostředkovává jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a snadno pochopitelný, ale může vést zaměstnance až k stereotypu. Moc silná podniková kultura může způsobit řízení na základě svazování k podobným situacím, rutinně řešených problémů a ne-kreativním pohledem na věc. V silné podnikové kultuře existuje neformální komunikační síť, signály jsou spolehlivě interpretovány a informace méně zkreslovány, než je typické pro formální komunikaci. Usnadňuje tak běžné každodenní jednání lidí, umožňuje rychle pochopit mnohé formální předpisy a orientovat se i v nestandardních situacích. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci.

Mezi hlavní výhody existence silné podnikové kultury v dané firmě patří možnost rychlého rozhodování. Společná a jednotná komunikace umožňuje mnohem rychleji a snadněji najít shodu v názorech na řešení situace, a to i na odlišných hierarchických úrovních a na různých místech v podniku. Díky vysokému stupni identifikace spolupracovníků s prací a podnikem silná podniková kultura snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků. V případě, kdy se prokážou uvědomělé prvky pracovní kázně jako nedostatečné, lze počítat s poměrně silnou neformální sociální kontrolou.

3.2 Podniková identita

Identita podniku označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí, tzv. vytváření tržní pozice. Jednoduše řečeno se vlastně jedná o vyjádření „image“ celého podniku. Složení celé podnikové identity je tvořeno několika navzájem propojenými faktory.



Obrázek č. 6: Faktory ovlivňující podnikovou kulturu

Tyto faktory můžeme souhrnně označit jako „podniková komunikace“, „podnikový design“, „podnikové jednání“. Dále je však vyjádřena celou řadou symbolů, především prostředky identifikace, stability a kontroly podniku.

3.2.1 Podniková komunikace

Především se jedná o komunikaci ve firmě, tedy o navazování kontaktu mezi zaměstnanci, mezi zaměstnanci a vedením a v neposlední řadě i mezi zaměstnanci a zákazníkem. Komunikaci ve firmě usměrňují určité zvyky, například zdravení se mezi sebou, zdvořilé oslovování vedoucích pracovníků či žen, gentlemanské vystupování, například držení dveří apod.

Komunikace tedy vychází především z vedení firmy a je zaměřena jak dovnitř podniku (na jednotlivé útvary a zaměstnance), tak také navenek, zejména na klíčové segmenty veřejnosti.

3.2.2 Podnikový design

Image je důležitou zjednodušující pomůckou pro naše vnímání a jednání v každodenním životě, což znamená, že se vyjadřujeme k problémům, nakupujeme produkty, podporujeme či naopak zatracujeme určité projekty. Tímto vzorem se řídí i podnik a proto musí dbát na vzhled firmy a na její pověst.

Podnik musí brát na zřetel architekturu budovy, kde firma sídlí, ale i architekturu jednotlivých pracovišť a úseků. Samotní zaměstnanci také přispívají k designu firmy a to například oblečením, pomůckami či doplňky. Podnik se samozřejmě může zviditelnit například zajímavým

logem firmy či účastí v některé prestižní soutěži, získáním vyznamenání nebo nějakého ocenění.

Design podniku by měl fungovat jako závazná podniková směrnice pro každodenní aplikaci vytvořeného jednotného vizuálního stylu. Nemělo by se stát, že zaměstnanci jedné organizace mají například různé oblečení, pracovní helmy či navštívenky.

Image firmy také podporuje firemní vizitka. Vizitka je vytvořena formou malé papírové kartičky, která obsahuje logo firmy, jméno a funkci zaměstnance, telefon, fax, e-mail či jiné kontaktní spojení.

3.2.3 Podnikové jednání

Jednání organizace vychází z konkrétní vnitřní (inertní) situace, komunikace a vztahů mezi zaměstnanci. Tyto vzájemné vztahy v podniku lze zdůraznit a udržovat například pořádáním společenských jednání, pracovních schůzek, školení a porad, různých oslav a večírků.

Při přípravě podnikových schůzí či společenských jednání nesmí podnik zapomínat na prostředí, ve kterém se tato událost bude konat. Maličkosti, jakými jsou například občerstvení nebo hudba může radikálně změnit průběh celé akce.

3.3 Podniková etika

Jedná se o stanovení norem chování a komunikaci tak, aby přispívaly k vytváření přátelského a tvůrčího prostředí a vedly k eliminaci konfliktů. Firemní etika se nutně týká vztahů v podniku, ale i mimo podnik. Podnik si sám zvolí jakási pravidla, neboli „etické kodexy“, kterými se musí řídit celá firma. Tyto kodexy mimo jiné zahrnují práva a povinnosti vedoucích pracovníků a pracovníků na nižších pozicích.

Podniková etika je pro úspěch společnosti zásadní, protože buduje důvěru a transparentnost organizace. Důvěra a transparentnost zase vytvářejí správné prostředí pro zaměstnance, klienty, dodavatele, investory a společenské skupiny, v nichž podnik působí.

Základní normy chování jako je zdravení, zdvořilost, srozumitelná komunikace nebo stručnost při předávání informací je již u mnoha zaměstnanců zavedená automaticky. Normy, které nejsou chápány, jako základní lidské pravidla komunikace musí podnik naznačit v již zmíněných kodexech. Tyto Normy se týkají hlavně interní komunikace a informovanosti pracovníků. Chování na jednáních, na schůzích a při formálních večírcích musí každý pracovník přizpůsobit svému postavení v organizaci.

3.4 Vliv podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců

Zaměstnanci jsou nedílnou součástí organizace a tudíž i její firemní kultury. Proto podniková kultura vytváří pro zaměstnance takové prostředí, ve kterém se cítí dobře a příjemně. Takovéto prostředí působí na zaměstnance velice pozitivně a tím se zvyšuje i jejich odhodlání k práci a výkonnost. Výkonnost lze vyjádřit jednoduchým vzorcem :

$$\text{Výkon} = f(\text{motivace, schopnosti, podmínky})$$

3.4.1 Motivace

Zaměstnanci potřebují při své práci určitou podporu a motivaci. Motivace zaměstnanců může být pozitivní, ale také negativní.

Positivní motivací je myšleno odměňování a chválení zaměstnanců. V mnohých firmách je například pracovitost zaměstnanců bodována a při získání určitého stupně bodů získávají za-

městnanci prémie, různé poukázky či jiné odměny od firmy. Pozitivní motivace se u zaměstnanců objeví ve zvýšené výkonnosti, v zájmu o práci a tím i ve zvýšené produktivitě organizace. Pozitivně motivovaný zaměstnanec pracuje lépe naladěný a to se projevuje i na kvalitě jeho práce a výkonu. Organizace se stává efektivnější a tím i více konkurence schopná.

Negativní motivace znázorňuje trestání či kárání zaměstnanců. Takto motivovaní zaměstnanci mají obavu před postihem, pracují ve stresu a to se projevuje i na jejich výkonu. Tento způsob motivace je vhodný u zaměstnanců s netvůrčí prací a u zaměstnanců se záporným vztahem k práci.

Motivace může být vyjádřena hmotnými podněty nebo morálními podněty. Hmotnými podněty jsou například zvýšení mzdy, věcné odměny, ale naopak také pokuty nebo srážky ze mzdy. Morálními podněty se rozumí takové vjemy, které reagují na lidskou psychiku, jedná se o různé diplomy, ocenění, ale také důtky.

3.4.2 Schopnosti

Každý zaměstnanec v organizaci má své postavení a svou danou úlohu. Toto postavení se pracovníkům přiděluje na základě jejich schopností. Schopnosti zaměstnanců jsou dány zejména jejich vzdělaností, ale také například šikovností či iniciativou. Zaměstnanci mohou schopni své schopnosti do jisté míry ovlivňovat a rozvíjet, například večerní školou, odbornými kurzy nebo pravidelným školením. Pro lepší výkonnost podniku by měl zaměstnavatel sám navrhnout a poskytovat zaměstnancům pravidelné školení nebo některé doučovací kurzy. Schopnosti zaměstnanců se projevují v efektivitě a správném chodu organizace.

3.4.3 Podmínky

Podniková kultura v organizaci je hlavní součástí pracovních podmínek pro zaměstnance. Podmínky se dají odlišovat na technické, fyzikální a psychologické. Mezi ty psychologické bezesporu patří příjemné pracoviště, kde se bude zaměstnanec cítit dobře. Tato podmínka úzce souvisí s další, a to příjemným prostředím v podniku jako takovém. Dále má již zmíněná tato podmínka vliv i na spokojenost zákazníka. Zákazník, který se v prostředí organizace bude cítit příjemně a mile se do podniku bude rád vracet. Mezi technické a fyzické se řadí různé pracovní pomůcky, pracovní oděvy, hmotná stránka prostředí na pracovišti, a podobně.

3.5 Externí podniková kultura

Vliv organizační kultury se nepodepisuje jen na interní složku podniku, tj. na zaměstnance, ale i na složku externí. Tato složka vyjadřuje zákazníky a další externí skupiny. Firemní kultura vytváří v podniku určité prostředí, které ovlivňuje smysly a pocity interních i externích skupin organizace. Interní skupinu, tedy zaměstnance ovlivňuje podniková kultura nejvíce, protože jsou v tomto prostředí celý den, tedy celou pracovní dobu. Zaměstnanci by se ve firmě měly cítit co nejlépe, protože jejich spokojenost či nespokojenost se podepisuje na celkové výkonnosti organizace. Externí skupinu ovlivňuje firemní kultura méně, co se týče času, ale jinak je její vliv stejně nezbytný jako u vlivu na zaměstnance. Zákazník se musí v podniku cítit ta, aby se díky svým nabytým dojmům a pocitům z prostředí organizace rád vracel. Zákazník, který se cítí v prostředí firmy dobře se nejen vrátí, ale o své pocity se podělí s dalšími lidmi, tedy s novými potenciálními zákazníky. Podniková kultura tedy ovlivňuje celkové dění v podniku a proto je důležité ji vytvářet, inovovat a rozvíjet.

3.6 Hlavní funkce podnikové kultury

Firemní kultura umožňuje podniku být více konkurence schopný, lepší motivaci pro své zaměstnance, lepší výkonnost celého podniku nebo i získávání nových zákazníků. Organizační klima však může mít i negativní vliv na podnik, například když je kultura v podniku moc silná, nebo naopak moc slabá. Na výkonnost podniku má mimo jiné značný vliv i komunikace a to interní, ale i externí.

Jednotlivé funkce firemní kultury je například redukce konfliktů uvnitř organizace. Základem dostatečně silné podnikové kultury je podpora soudržnosti zaměstnanců, konzistentnost vnímání jejich osobního života, problémů i vyjadřovaných emocí.

Další důležitou funkcí podnikové kultury je zabezpečení kontinuity organizace. Je důležité aby v celé firmě docházelo k usnadnění koordinace a kontroly jednotlivých procesů. Podniková kultura by dále měla zjednodušit pohled na shodné vnímání hodnot a norem chování v podniku a zajistit žádoucí chování a disciplínu všech zaměstnanců.

Do funkcí podnikové kultury také bezesporu patří redukce nejistoty v organizaci. Firemní kultura má vliv na pracovní morálku a emocionální pohodu zaměstnanců. Důležitý je soulad mezi vnitřními normami pracovníků a organizační kulturou.

Motivace zaměstnanců k vyšším výkonům je další z významných funkcí podnikové kultury. Pocit smysluplnosti zadávané práce a správné motivování pro ten nejlepší výkon dodává pracovníkům pocit, že je důležitou součástí celé organizace.

Pokud je organizační kultura dostatečně silná je nedílnou součástí i pro konkurenční výhodu celého podniku.

4 Monitoring stavu využívání podnikové kultury

Neexistence podnikové kultury v podniku je jednou z prvních příčin, které následně vedou k nesystematickému řešení daného podniku, k nepřesným informacím vlivem špatné komunikace nebo dokonce k špatnému či neefektivnímu řízení. Kromě toho má za následek také oslabení účinnosti standardních manažerských praktik - plánování, řízení a kontroly - a tím i nemožnost efektivního řízení procesů v této oblasti [3].

Je tedy nutná existence podnikové kultury ve firmě. Tuto kulturu je dále zapotřebí správně analyzovat a sledovat. Nejdůležitějším hlediskem sledování podnikového klima je vliv působení podnikové kultury. Vlivy, které působí na podnikovou kulturu mají zpětnou vazbu, tedy zpětně působí na celý podnik [1].

Vliv samotné kultury na daný podnik je značný. Tento vliv bude dále ověřen v sestaveném dotazníku.

4.1 Návrh postupu a anketního dotazníku

Prvním krokem postupu dalšího zpracování tématu „podniková kultura a její rozvoj“ bylo sestavení ankety pro jednotlivé podniky. Dané podniky byly voleny z nejbližšího marketingového trhu. Následující úkol zahrnoval sestavení motivačního dopisu, který měl oslovit vybrané podniky k vyplnění připravené ankety. Posledním krokem tedy zbývá vyhodnocení vyplněných dotazníků a vytvořit závěr na dané téma.

Anketní dotazník byl ve spolupráci s vedoucím projektu sestaven pro konečný počet 30ti otázek. Tyto otázky se týkají podnikové kultury konkrétního podniku. Na dotazník podniky odpovídaly formou zaškrtnutí odpovědí, tzv. „abcd“. Otázky jsou formulovány velice podrobně s možností doplnění vlastního názoru, viz příloha.

K anketnímu dotazníku neodmyslitelně patří také motivační dopis. Tento dopis vytvořený opět ve spolupráci s vedoucím projektu obsahuje úvodní seznámení s daným tématem, viz příloha.

4.2 Využívání vlivu podnikové kultury v organizacích

Každý podnik využívá vliv podnikové kultury jinak. Majitelé, nebo vedoucí pracovníci by měly tento vliv využívat v prospěch daného podniku. Vliv by se měl ideálně projevit např. v řízení podniku, v komunikaci v podniku, ale také ve vztahu se zákazníky. Jednotlivé organizace chápou podnikové klima vždy trochu odlišně, a proto ji každá organizace využívá zcela jinak [2].

Anketní dotazník umožňuje zanalyzovat odlišné využívání podnikové kultury. Vliv podnikové kultury se liší v podnicích rozdílných např. ve velikosti pozice na trhu, v počtu zaměstnanců, v typu společnosti, apod. Využívání vlivu podnikové kultury se tedy musí analyzovat pro každý konkrétní podnik zvlášť, neboť velice záleží na přístupu vedení společnosti i na přístupu zaměstnanců podniku a na zpětné vazbě od zákazníků.

4.3 Používané nástroje podnikové kultury v organizacích

K realizaci podnikové kultury je zapotřebí mnoho nástrojů. Tyto nástroje se používají k vytvoření, ale i k zefektivnění organizační kultury v podniku. Každá organizace používá jiné typy nástrojů, v jiné míře a v jiné intenzitě. Mezi příklad těchto nástrojů patří např. vymezení cílů, hodnot a pravidel společnosti, dále také interní a externí komunikace v podniku, odměňování a motivace zaměstnanců, vzdělávací program a školení zaměstnanců, nebo sem také patří diversity management a talent management [4].

Diversity management vychází z předpokladu, že různorodost pracovního týmu zvyšuje úspěšnost celé společnosti. Sestavení týmu na základě integrace žen, seniorů, etnických a národnostních minorit, osob s menšinovou sexuální orientací. Všichni jedinci vnesou do diskuze svůj osobitý názor. Tyto rozmanité pohledy umožňují celkový nadhled a tudíž větší efektivitu v posuzování [4].

Talent management v širším slova smyslu znamená péče o rozvoj zaměstnanců, identifikace potenciálu a vytvoření vzdělávacích a tréninkových plánů. Talent managementu se úzce týkají také programy pro udržení zaměstnanců, nebo pro získání nových zaměstnanců. Lze sem řadit také plánování změn pozic nebo profesní povýšení a přestupy zaměstnanců [4].

4.4 Projevy podnikové kultury v organizacích

Jak již bylo řečeno, odlišnost jednotlivých podniků se významně odráží i v odlišnostech jednotlivých organizačních kultur. Organizační kultury se od sebe liší dle toho, v jakém podniku se vyskytují. Velký vliv na tento výskyt má typ společnosti, vlastník společnosti a velikost podniku. V zahraničním podniku se bude organizační kultura projevovat odlišně než česká a také ve velké organizaci se bude podnikové klima projevovat jinak než v malém podniku. Velkým rozdílem v projevení podnikové kultury je také sestavení vedení společnosti. Tento rozdíl spočívá jak ve věkové rozdílnosti, v rozdílech pohlaví tak také v národnosti pracovníků vrcholového managementu.

4.5 Vliv podnikové kultury na výkonnost organizací a jeho monitoring

Vztah mezi organizační kulturou a výkonností podniku je monitorován a diagnostikován na základě mnoha metod, dotazování a na základě měření výkonnosti podniku pomocí ukazatelů.

Ukazatele pro vyhodnocení závislosti mezi výkonností a podnikovým klima jsou používány finanční nebo nefinanční. Mezi tyto ukazatele patří např. kritéria efektivnosti organizace, míra spokojenosti zaměstnanců a zákazníků, míra loajality zaměstnanců, apod. [6].

K přesné analýze vlivu podnikové kultury na výkonnost organizace je zapotřebí dlouhodobá studie daného prostředí podniku, pozorování příčinných souvislostí a vztahů, monitorování rysů firemní kultury, monitorování výkonů zaměstnanců, apod.

5 Analýza výsledků monitoringu podnikové kultury

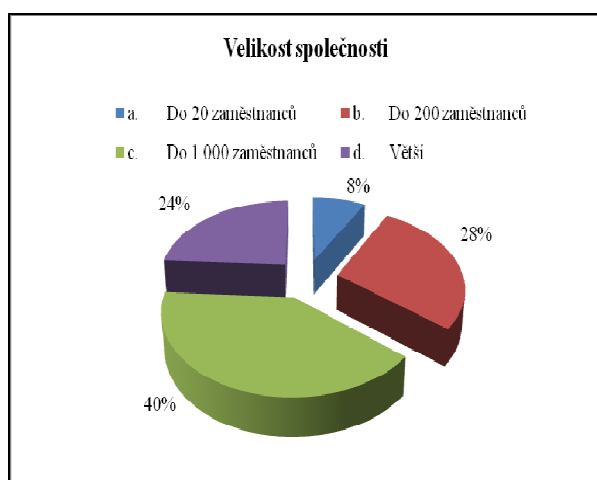
Jako tzv. vzorový stav byly vybrány výsledky pozorování jednotlivých podniků a výsledky jejich porovnání mezi sebou. Výsledky porovnání jsou většinou tvořeny procentuálními diagramy, které jsou velice přehledné a pro tento účel nejvhodnější.

5.1 Vyhodnocení ankety

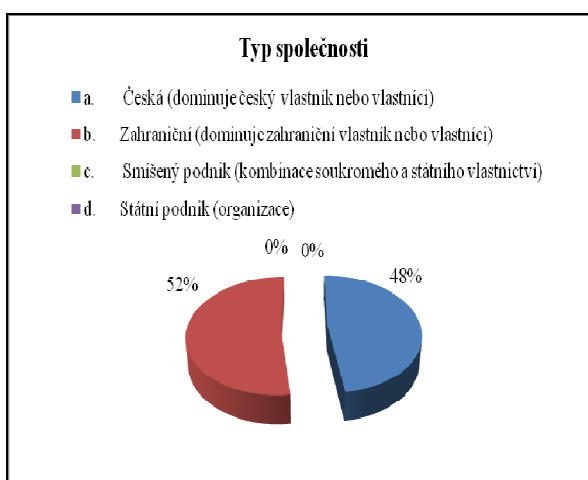
Konečná verze ankety obsahuje 30 otázek formou „abcd“. Dotazník se skládá z jednoduchých otázek zaměřených na konkrétní podnik. Celkově bylo vybráno 50 podniků vyskytujících se na českém trhu. Tyto podniky byly voleny rozmanitě, dle mnoha kritérií. Mezi kritéria patřil výběr jak malých, tak i velkých podniků, dále byl dotazník zaměřen na české, ale i zahraniční vlastníky organizací nebo také z hlediska dominantní a méně silné pozice na českém trhu.

Z celkového počtu 50ti rozeslaných anketních dotazníků bylo zpětně navraceno 27 výtisků. Bohužel z přijatých 27 dotazníků byly 2 ankety zaslány anonymně a objevovaly se v nich značné nedostatky, z tohoto důvodu byly z celkového zpracování vyřazeny. Dále bylo tedy zpracováno 25 vyplněných anketních dotazníků.

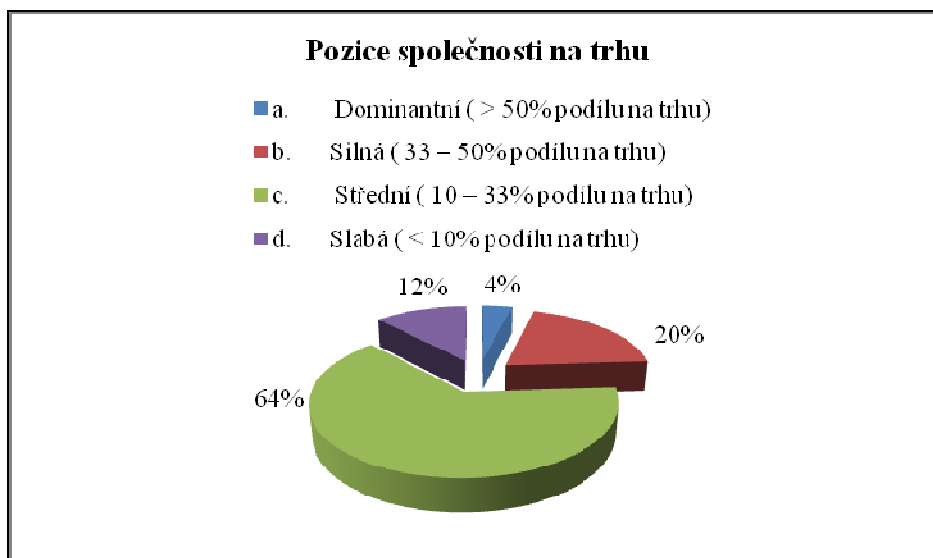
Z oslovených podniků byla návratnost ankety závislá na mnoha faktorech. Například velikost firmy na návratnost tohoto dotazníku neměla nijak velký vliv, naopak firmy s dominantní pozicí na trhu neměly velký zájem na spolupráci, firmy se střední pozicí na trhu spolupracovaly velice aktivně. Z hlediska typu vlastníka podniku opět nebyla zjištěna výrazná závislost. Návratnost od firem s českými vlastníky byla srovnatelná s podniky se zahraničním vedením společnosti.



Graf č. 1: Vyhodnocení otázky č. 1



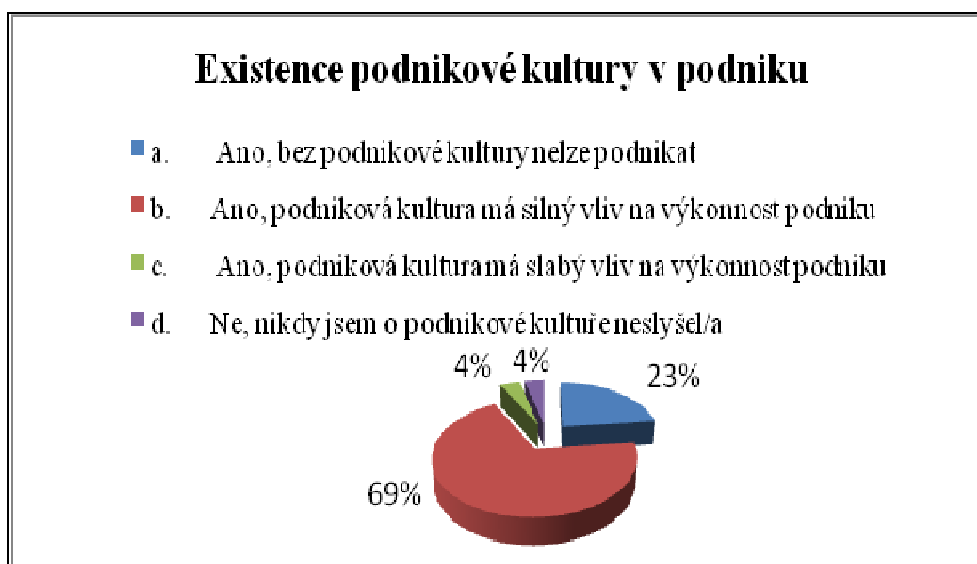
Graf č. 2: Vyhodnocení otázky č. 2



Graf č. 3: Vyhodnocení otázky č. 3

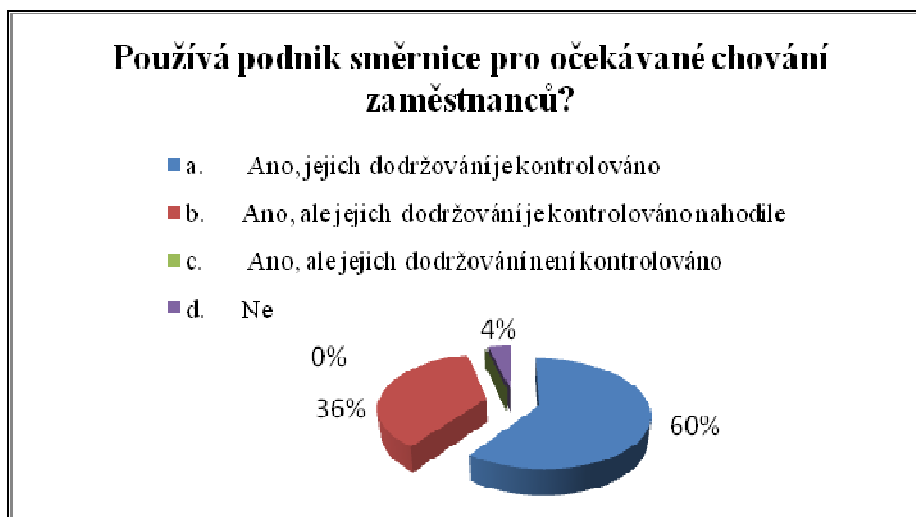
5.2 Stav uplatňování podnikové kultury v organizacích

Dle dotazníku bylo vyhodnoceno, že 92% vedoucích pracovníků si je vědomo existence podnikové kultury v daném podniku, z toho 69% těchto pracovníků na vedoucí pozici v daném podniku je skálopevně přesvědčeno, že bez podnikové kultury nelze podnikat. Je tedy důležité, že vedení ve většině podniků si je vědomo důležitosti a významnosti podnikové kultury.



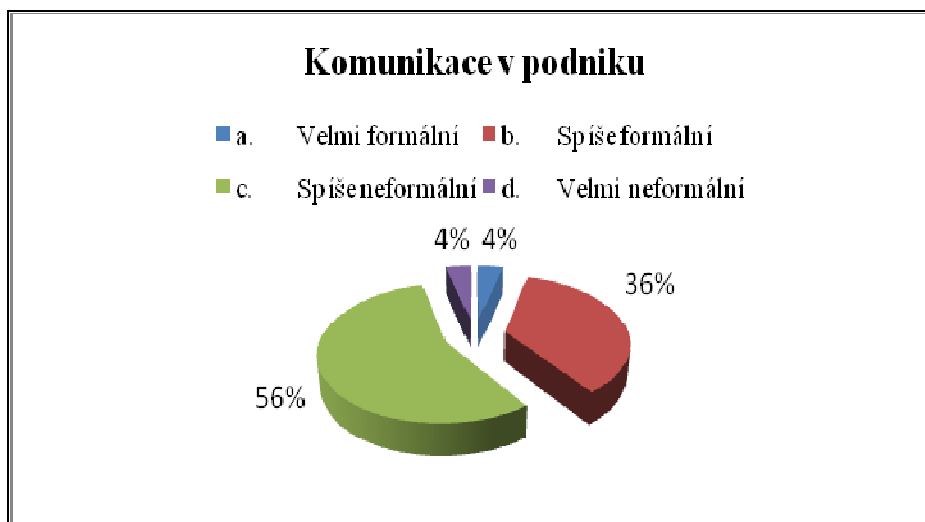
Graf č. 4: Vyhodnocení otázky č. 4

Z navrácených dotazníků plyne, že 60% podniků má definované směrnice pro očekávané chování zaměstnanců. Tyto směrnice jsou přísně dodržovány a kontrolovány. Zbývajících 40% má dané předpisy pro tyto směrnice, ale jejich dodržování je kontrolováno jen nahodile.



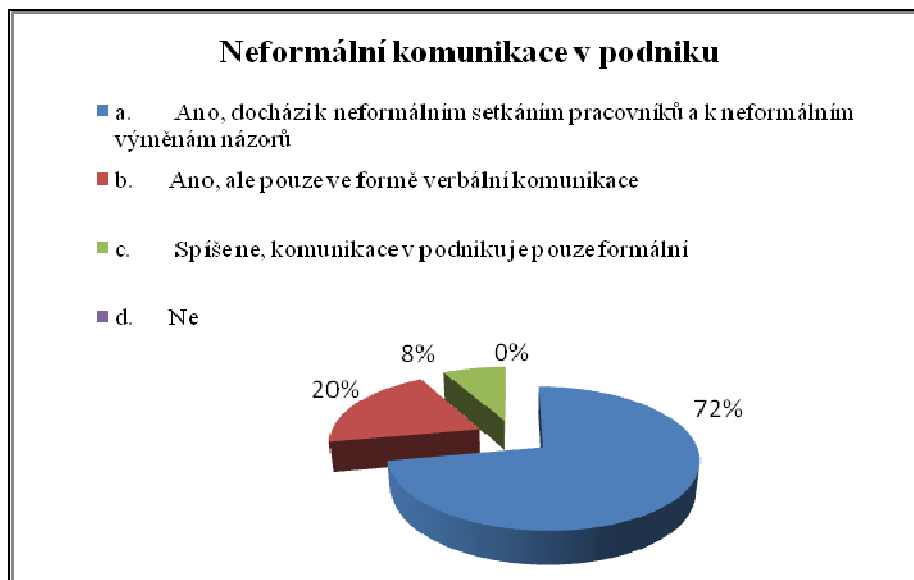
Graf č. 5: Vyhodnocení otázky č. 14

Úroveň podnikové kultury se projevuje komunikací v podniku. Je velice pozitivní, že v 56% existuje spíše neformální komunikace, zatím co ve zbytku spíše formální. V převážné většině respondentů, přiklánějící se k neformální komunikaci lze předpokládat setkávání se se spolupracovníky i ve volném čase. Tento fakt je velice pozitivní, vzhledem k utužování vztahů a méně napjaté atmosféře v daném podniku. Přátelská atmosféra je základem spokojenosti zaměstnanců, zákazníků a tím i celé firmy.



Graf č. 6: Vyhodnocení otázky č. 15

Po detailnějším podívání na neformální komunikaci, téměř $\frac{3}{4}$ je zjištěno, že neformální komunikace probíhá na neformálních setkáních. Zbývající $\frac{1}{4}$ neformální komunikace probíhá ve formě verbální komunikace.

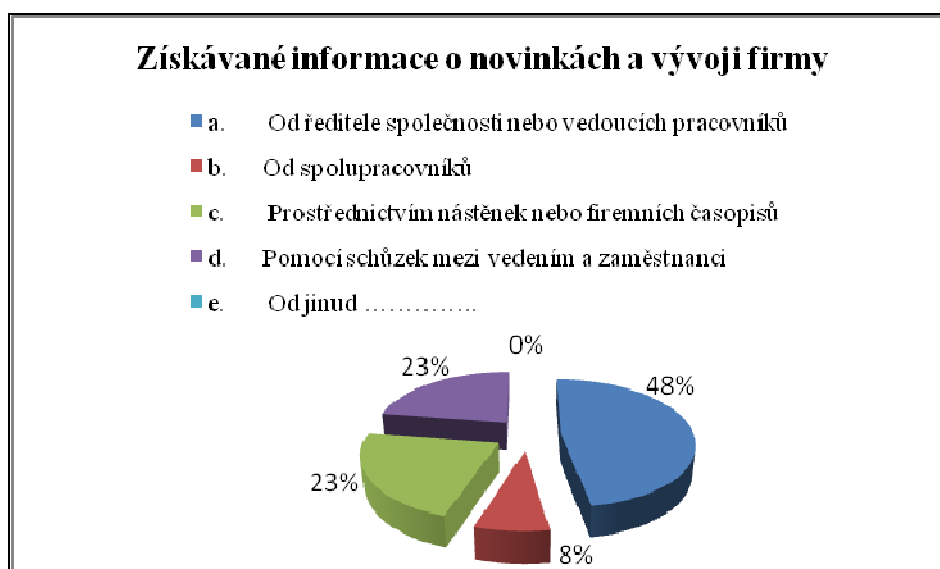


Graf č. 7: Vyhodnocení otázky č. 20

Významnou složkou komunikace v podniku je získávání nových informací a novinek o vývoji organizace. Tyto informace lze získat z více zdrojů. Nejvýznamnějším zdrojem informací, dle ankety je vedoucí pracovník či přímo ředitel podniku. Podle mého názoru je tento fakt opravdu pozitivní. Předané informace přímo od vedoucích pracovníků jsou nezkrácené a přesné. Zatím co informace získané od spolupracovníků mohou být mnohdy neúplné či poupravené.

Dalším příznivým poznatkem je pořádání schůzek zaměstnanců s vedením společnosti či s vrcholovým managementem. Tento způsob sdělování informací, který využívá 23% z dotázaných firem je přínosný zejména kvůli zpětné vazbě od níže postavených zaměstnanců. Je zde také velice důležité vyčlenit na schůzkách prostor pro dotazy a připomínky.

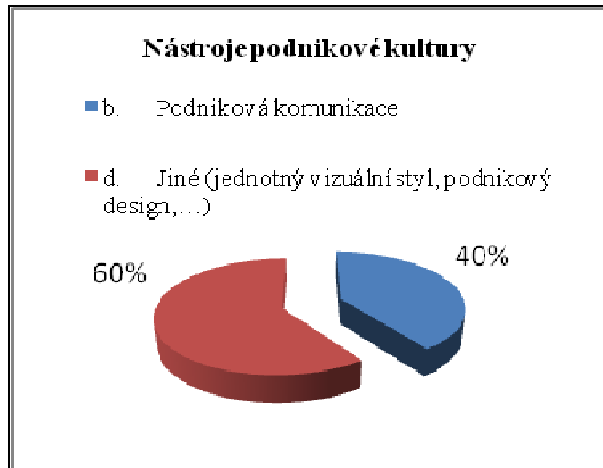
Celkově tedy výsledky grafu vypovídají o kvalitním přístupu a komunikaci vedoucích pracovníků se zaměstnanci v daném podniku.



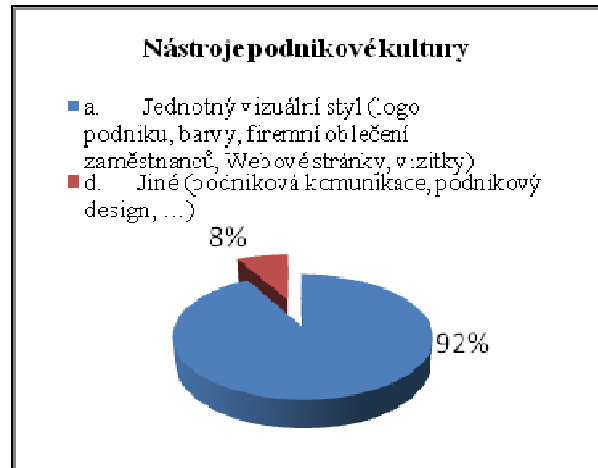
Graf č. 8: Vyhodnocení otázky č. 16

5.3 Stav používání vhodných nástrojů podnikové kultury v organizacích

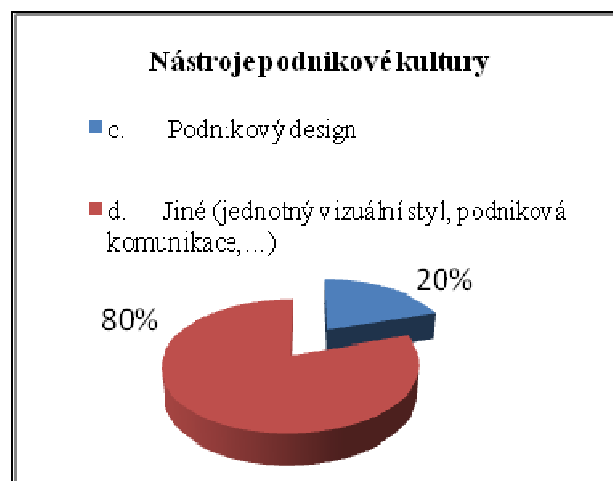
Základním nástrojem podnikové kultury je jednotný vizuální styl, který je uplatňován v 56% podniků. Ve 40% firem se za významný nástroj považuje podniková komunikace a u každého pátého podniku si jako vhodného nástroje podnikové kultury cení i podnikový design.



Graf č. 9: Vyhodnocení otázky č. 5

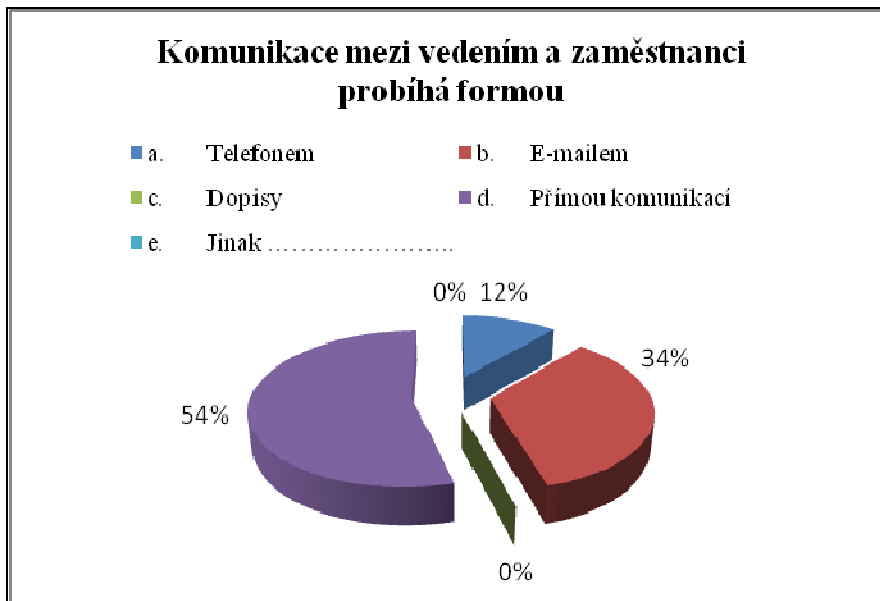


Graf č. 10: Vyhodnocení otázky č. 5



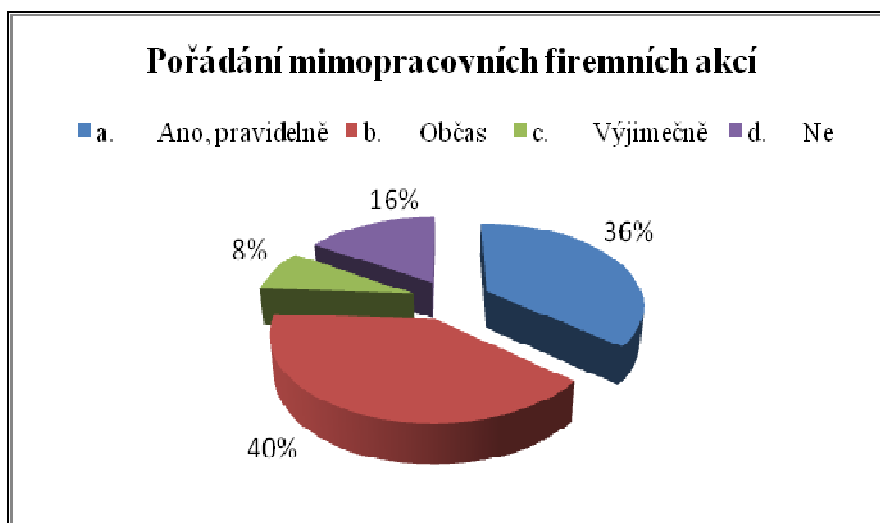
Graf č. 11: Vyhodnocení otázky č. 5

Komunikace mezi vedením a zaměstnanci probíhá ve většině a to z 76% případů přímou formou komunikace s vedením, tedy přibližně 1/2. 3/4 podniku se dorozumívá e-mailovou cestou, nebo telefonicky.



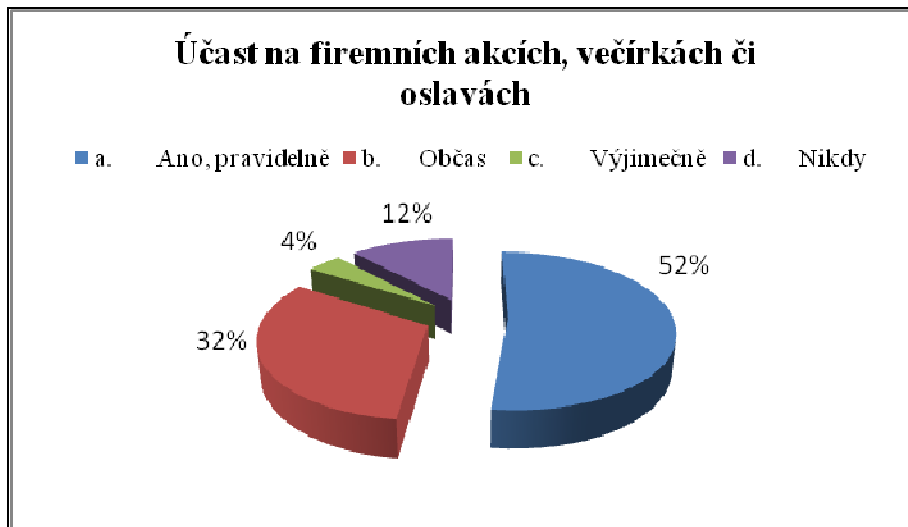
Graf č. 12: Vyhodnocení otázky č. 17

Mimopracovní firemní akce pořádá přibližně 80% respondenčních podniků. Z toho 36% podniků pořádá tyto mimopracovní akce pravidelně a přibližně 40% podniků pořádá tyto akce občas. Podniků, které nepořádají žádné mimopracovní akce je jen asi 16%.



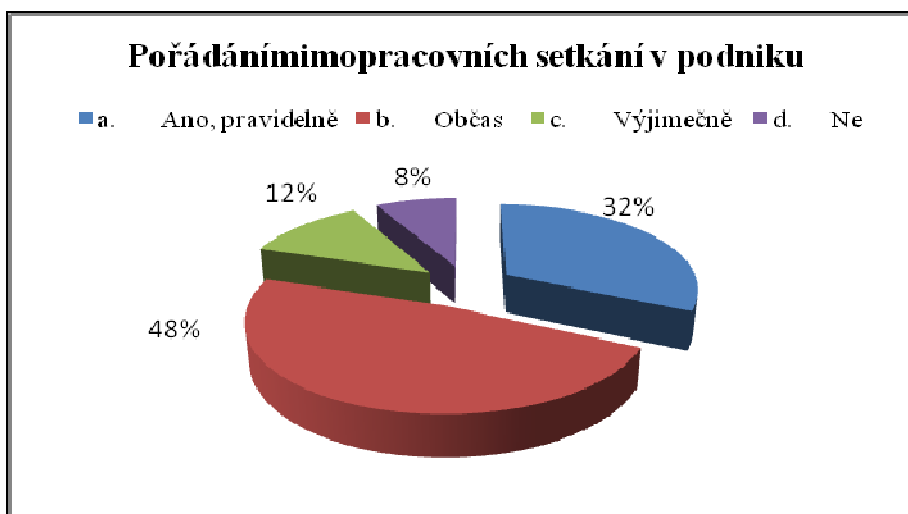
Graf č. 13: Vyhodnocení otázky č. 24

Účast vedoucích pracovníků se potvrdila v 52%, což je velice potěšující výsledek. Větší polovina účastníků se pracovníků vypovídá o vysoké loajalitě těchto zaměstnanců vůči danému podniku, který tyto akce a večírky pořádá. V 32% se ředitelé a vedoucí pracovníci těchto mimopracovních akcí účastní jen občas. Z toho tedy vyplývá, že v 84% se akce koná za účasti vedení a jen v 16% se vedoucí pracovníci vůbec neúčastní.



Graf č. 14: Vyhodnocení otázky č. 25

Firemní večírky či oslavy se pořádají ze $\frac{3}{4}$ a to je tedy z 80% naprosto běžně. Z toho $\frac{1}{3}$ podniků mimopracovní setkání pořádá pravidelně. Velice potěšující je zjištění, že 4 podniky z 5ti pořádají mimopracovní setkání.



Graf č. 15: Vyhodnocení otázky č. 26

S účastí na mimopracovních akcích je to zhruba podobné jako na firemních večírcích, ale změnil se poměr mezi pracovníky kteří chodí na večírky pravidelně a kteří chodí jen občas. 84% vedoucích pracovníků se zúčastňuje mimopracovních akcí a pouze 16% vedoucích pracovníků se neúčastní vůbec. Zdá se že jde o stejnou skupinu vedoucích pracovníků, kteří nechodí na žádné firemní akce ani večírky jako u předchozí otázky č. 26.



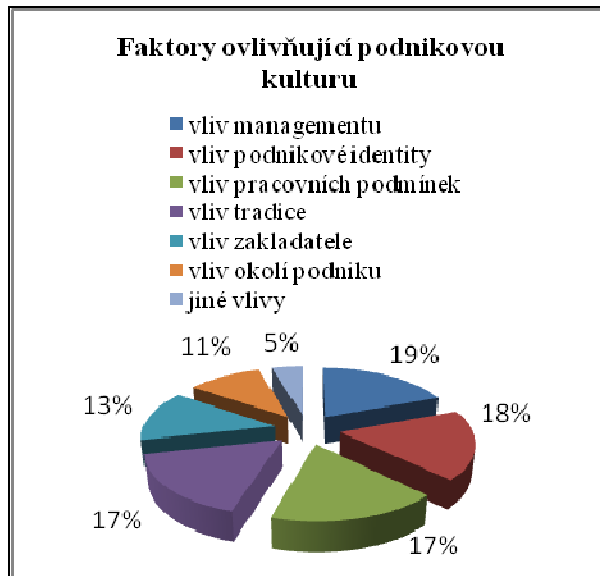
Graf č. 16: Vyhodnocení otázky č. 27

5.4 Stav projevů podnikové kultury v organizacích

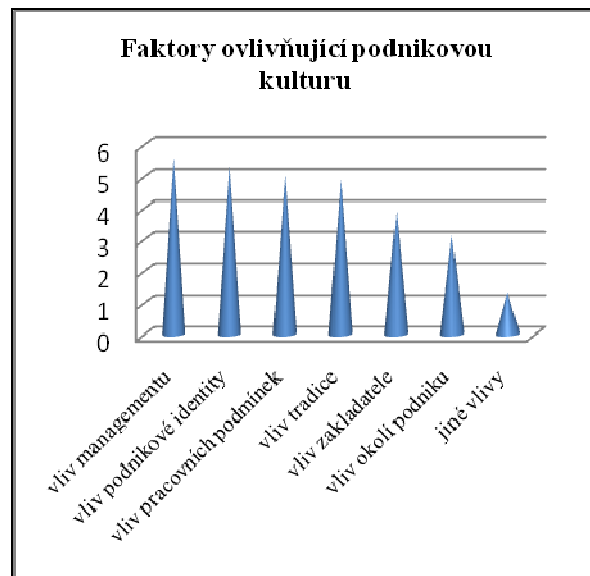
Podnikovou kulturu ovlivňuje mnoho faktorů. Respondenti dostali soupis nejdůležitějších faktorů, které měly očíslovat dle síly vlivu jednotlivých vnějších faktorů podle působnosti na danou společnost. Tyto faktory byly sestaveny dle nejvyššího hodnocení. Dle grafu je zřejmé, že nejvíce podnik ovlivňuje vliv managementu a vliv podnikové identity, každý přibližně na 20%. U čehož vliv managementu je zcela jasně prioritní. Vzhledem k různorodosti všech firem je více než jasné, že každý jednotlivý podnik vyžaduje vždy originální přístup vedení a řízení této firmy. Pro každý typ podniku se více či méně hodí jiné manažerské praktiky a každá firma má také nastavený jiný cíl. Zvolený manažerský styl se přímo promítne v celém systému řízení podniku.

Dalšími významnými vlivy ovlivňující podnikovou kulturu jsou vliv pracovních podmínek a vliv tradice. Nezanedbatelný je také vliv zakladatele a vliv okolí podniku.

Okolní prostředí podniku je důležité bezprostředně znát. Znalost přímého, těsného okolí firmy je velice prospěšné pro další adaptivnost podnikové kultury a firmy jako celku. Na špičce celého trhu jsou schopny udržet se jen ty podniky s dokonalou způsobilostí přizpůsobit se okolí a požadovaným změnám. Především zaměřenost na zákazníky a připravenost a ochota ke změnám z hlediska požadavků jsou hlavní předpoklady adaptabilní společnosti. Správné chápání vysílaných signálů z okolí podniku a jejich interpretace je pro podnik velice důležité.

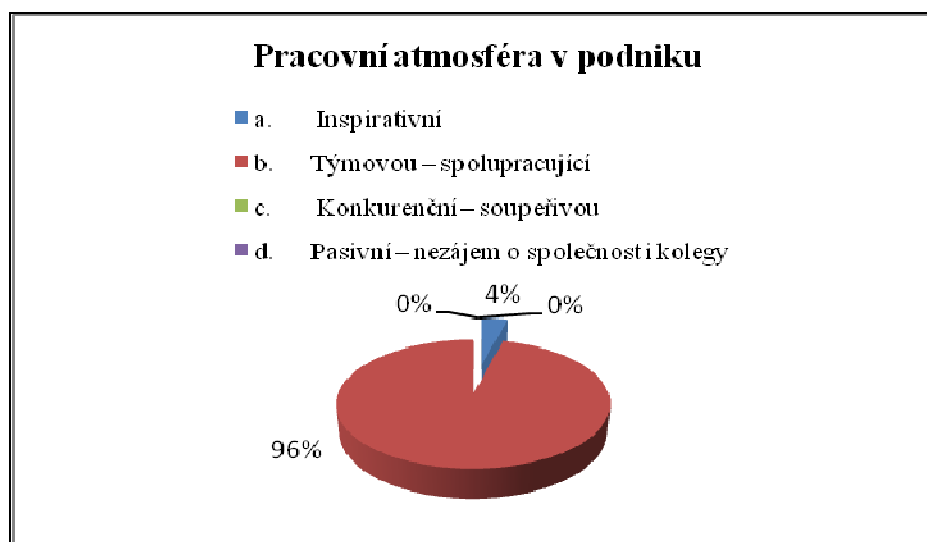


Graf č. 17: Vyhodnocení otázky č. 6



Graf č. 18: Vyhodnocení otázky č. 6

V hodnocení pracovní atmosféry v podniku byl zaznamenán téměř neuvěřitelný výsledek. Prakticky všichni označili atmosféru podniku za týmovou, spolupracující. Vystupuje zde ale otázka, zda je toto tvrzení pravdivé anebo je jen přáním vedoucích pracovníků. Je zajímavé, že nikdo z respondentů nezaznamenal projevy konkurenční (soupeřivé) atmosféry, protože v dobrém a výkonném kolektivu musí prakticky koexistovat jak spolupráce, tak jistá míra soupeřivosti.



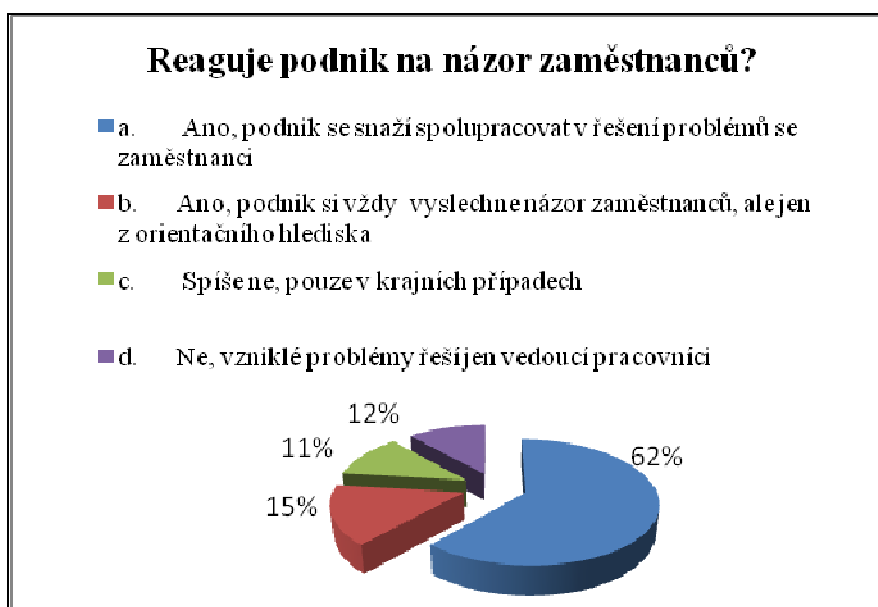
Graf č. 19: Vyhodnocení otázky č. 7

Je potěšitelné, že ve všech institucích je vytvářen prostor pro vyjádření vlastního názoru, přitom ve 2/3 z nich je tento prostor zajištěn vždy.



Graf č. 20: Vyhodnocení otázky č. 18

Zřejmě existuje korelace s odpověďmi z předchozí otázky č. 18., neboť přesně stejný počet podniků, které dávají vždy prostor k vyjádření vlastního názoru se současně snaží spolupracovat se zaměstnanci v řešení vzniklých problémů. Ve zbývajících 1/3 podniků jsou výsledky různé, ale potěšující je fakt, že pouze v každém osmém podniku řeší problémy jen vedoucí pracovníci.



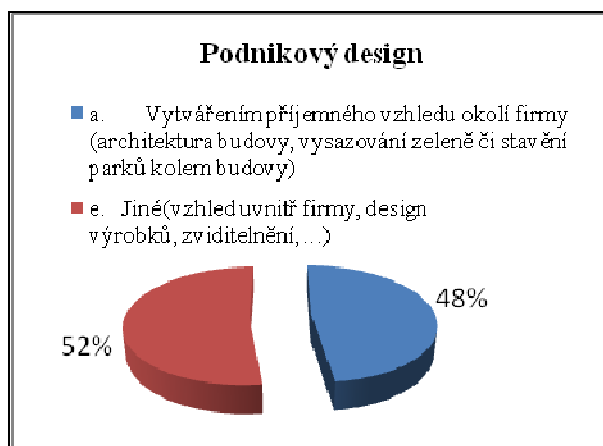
Graf č. 21: Vyhodnocení otázky č. 19

Nesmírně potěšitelná je zejména skutečnost, že ve více než ¾ případů jsou nové myšlenky a nápady vítány a podporovány. Pouze v ¼ případů jsou přijímány pouze formálně.

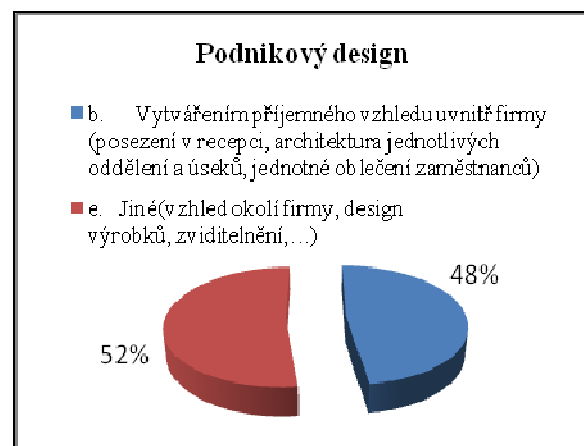


Graf č. 22: Vyhodnocení otázky č. 21

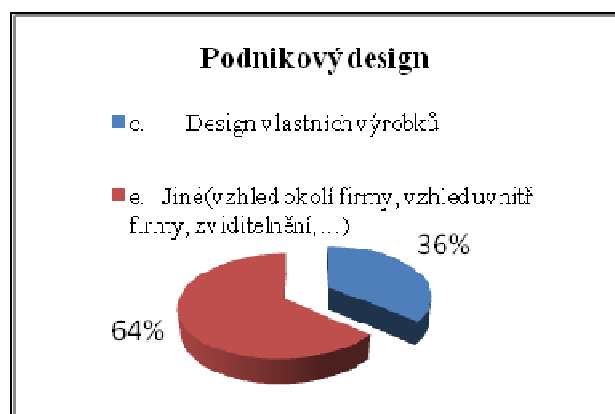
Z hlediska projevu podnikového designu dominuje u ¾ podniků snaha o zviditelnění firmy prostřednictvím log, účasti na prestižních soutěžích, získávání ocenění apod. Zhruba v ½ případů firmy usilují o vytvoření příjemného vzhledu okolí firmy a vnitřku firmy. Pouze v 36% (asi v 1/3) firem usiluje o svěbytný design vlastních výrobků.



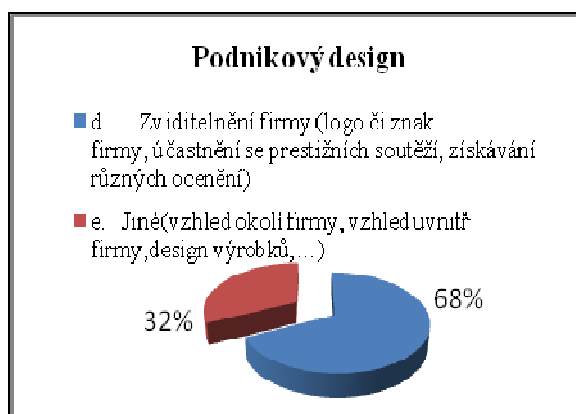
Graf č. 23: Vyhodnocení otázky č. 22



Graf č. 24: Vyhodnocení otázky č. 22

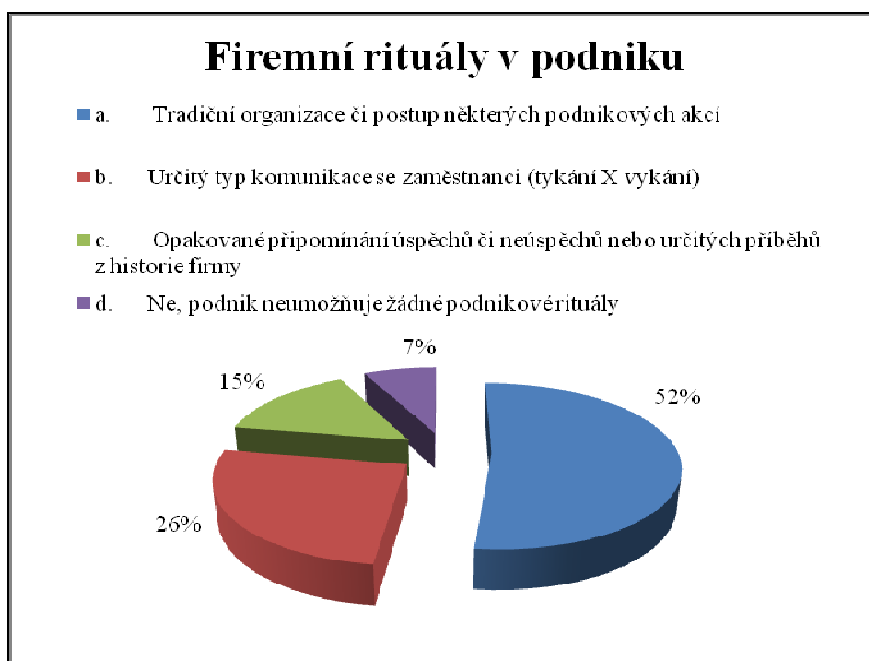


Graf č. 25: Vyhodnocení otázky č. 22



Graf č. 26: Vyhodnocení otázky č. 22

Součástí podnikové kultury prakticky ve všech respondenčních firmách jsou užití firemní rituály při čemž minimálně u 3/4 z nich jde spíše o rituály vztahující se k tradici.

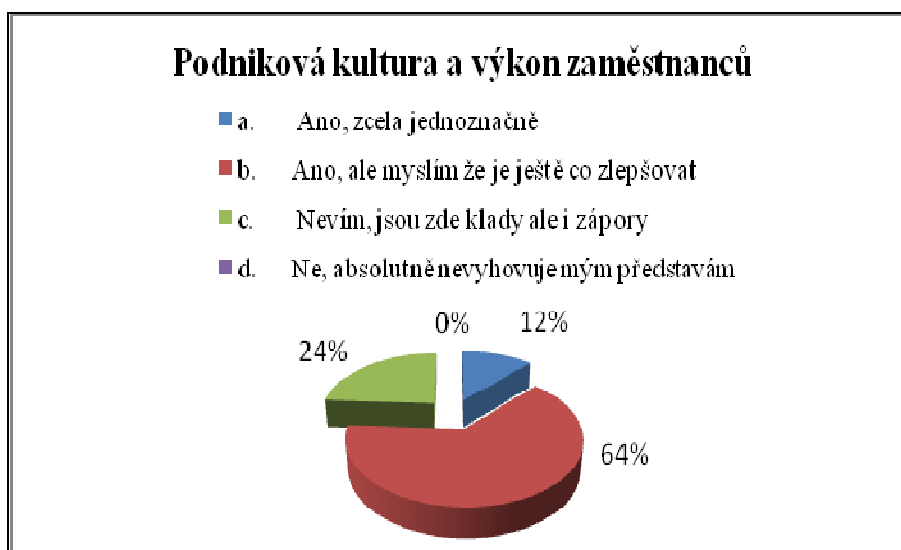


Graf č. 27: Vyhodnocení otázky č. 23

5.5 Stav vlivu podnikové kultury na výkonnost organizací a jeho monitoringu

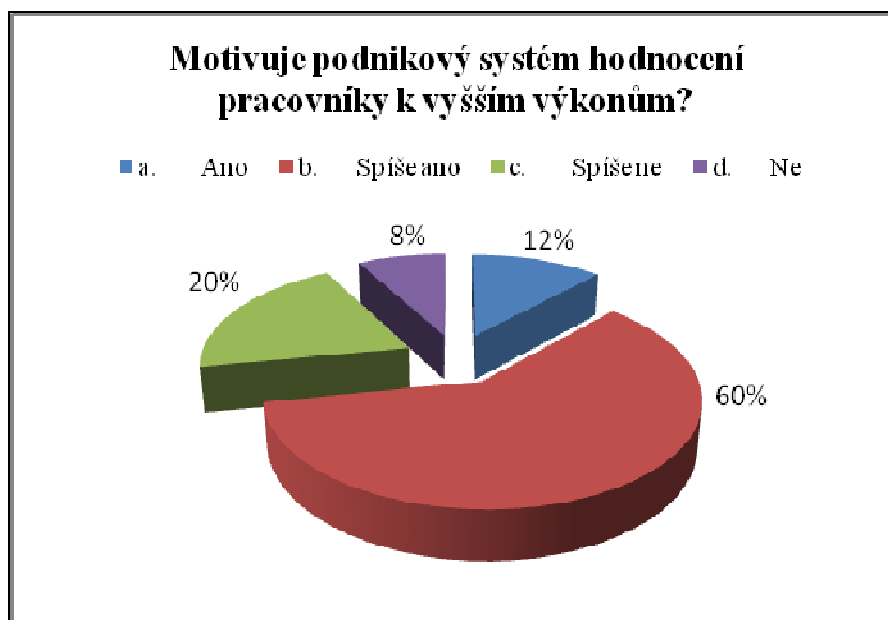
Tato problematika je nejvýznamnější v celém obsahu monitoringu. Již T. J. Peters a R. H. Waterman se zabývali hledáním společných funkcí či návaznosti výkonnosti jednotlivých firem a jejich podnikové kultury. Výzkum těchto zmíněných autorů spočíval však jen na monitoringu úspěšných firem. Proto byly jejich výsledky převážně hodně zkresleny od skutečnosti. Nicméně z grafu č. 28 jasně vyplývá, že převážná většina oslovených podniků na českém trhu o této návaznosti vědí a nadále s ní pracují [7].

Z hlediska vazby mezi podnikovou kulturou a výkonností pouze ¼ firem není přesvědčena o silné závislosti mezi těmito dvěma faktory. Ostatní sice věří v přímou závislost, ale většina z nich přiznává, že má v této oblasti ještě zřetelné rezervy.



Graf č. 28: Vyhodnocení otázky č. 8

Z hlediska motivace k vyšším výkonům sice ¾ respondentů věří svým motivačním systémům avšak pouze v každém šestém z nich je tato vazba nesporně prokazatelná. Zbývající ¼ respondentů nebere své motivační systémy hmotné zainteresovanosti jako dostatečně motivující, dokonce téměř 1/10 podniků jim z hlediska motivačního prakticky nevěří.

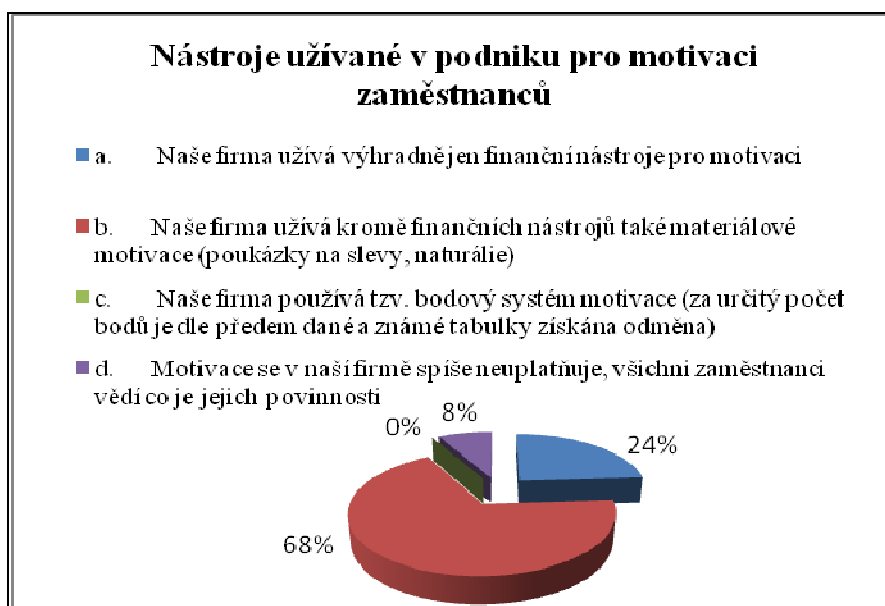


Graf č. 29: Vyhodnocení otázky č. 9

Motivace zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších vlivů ovlivňující podnikovou kulturu. An-gažovanost a spokojenost zaměstnanců se přímo odráží na úroveň podnikové kultury v da-

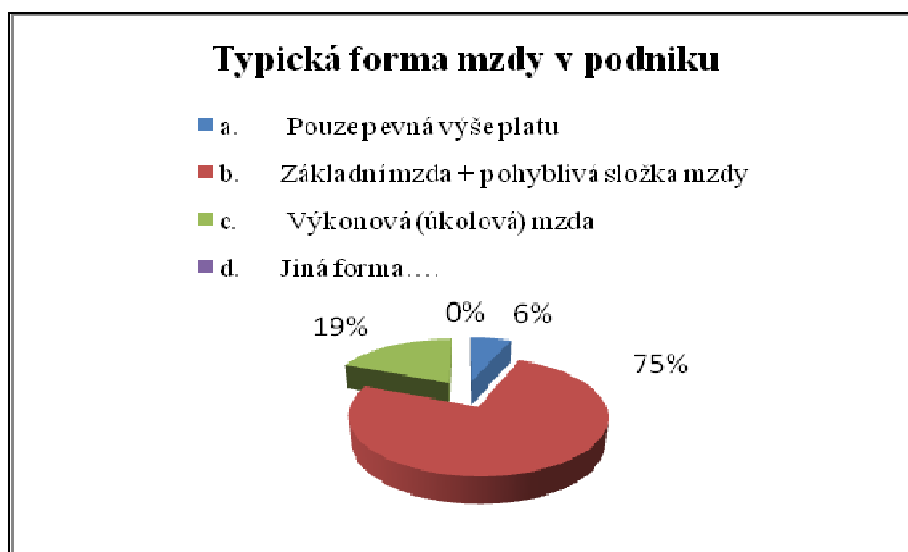
ných podniků. Projevem motivovaných zaměstnanců je zejména iniciativa a aktivnost, zapojování a tvůrčí řešení vzniklých problémů v rámci celé firmy. K této problematice se úzce váže i odpovědnost a samostatnost vedoucích pracovníků [5].

Z hlediska nástrojů používaných v podniku pro motivaci zaměstnanců dominuje ve 2/3 případech kombinace finančních a jiných motivačních nástrojů. Zbývající 1/4 používá výhradně finanční motivační nástroje. Zajímavá je existence osmy procentní menšiny respondentů bez výraznějších motivačních nástrojů, která zřejmě koreluje se stejnou menšinou jako u otázky č. 9.



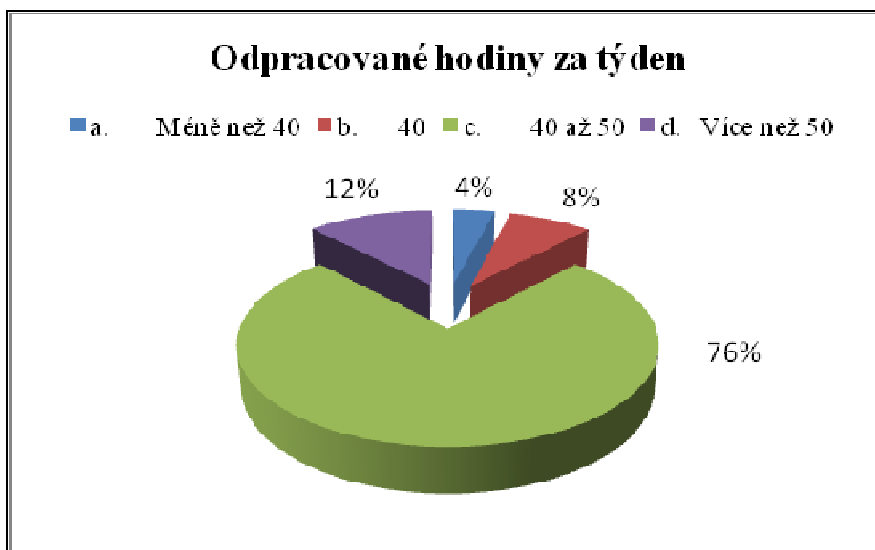
Graf č. 30: Vyhodnocení otázky č. 10

V rámci finanční motivace se prakticky ve všech odpovídajících podnicích používá kombinace základního tarifu mzdy+pohyblivá složka mzdy, která je asi u 1/4 respondentů ještě doplněna o paralelní použití úkolové mzdy.



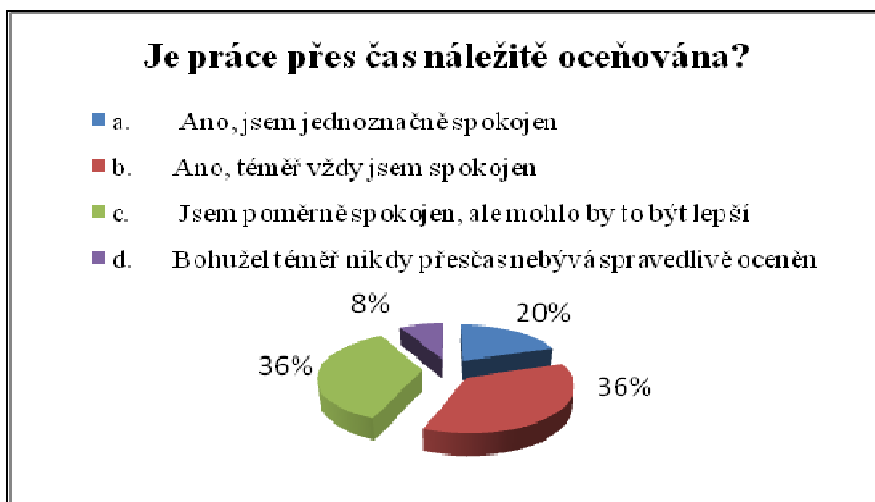
Graf č. 31: Vyhodnocení otázky č. 11

Související údaje o průměrně odpracovaných hodinách za týden zcela odpovídají mezinárodním statistikám, které potvrzují 1. místo Čechů z hlediska počtu odpracovaných hodin (obvykle udávaná hodnota je 46÷48 hodin týdně)



Graf č. 32: Vyhodnocení otázky č. 12

Je potěšitelné, že navazující odpověď na otázku č. 12. Objektivně přiznává, že v devíti případech z deseti je přesčasová práce podniky spravedlivě oceňována. A tedy je většina zaměstnanců s odměňováním práce za přesčas spokojena.



Graf č. 33: Vyhodnocení otázky č. 13

Z hlediska testování vnějšího působení podnikové kultury byly položeny dvě otázky vztahující se k měření a pozorování spokojenosti zákazníka, jako faktoru v podnikání. Je potěšitelné, že prakticky devět podniků z deseti měří spokojenost zákazníka, přičemž v 60% případů tyto podniky reagují bezprostředně na zjištěnou spokojenost, zbývající podniky z oné třičtvrtinové většiny reagují spíše nahodile. Prakticky ¼ podniků však monitoring spokojenosti zákazníků buď neprovádí, nebo nevyužívá při rozvoji podnikatelské činnosti.



Graf č. 34: Vyhodnocení otázky č. 28



Graf č. 35: Vyhodnocení otázky č. 29

Posledním testovacím aspektem v oblasti podnikové kultury byla výchova k jejímu uplatňování. I zde zjištěné výsledky jsou adekvátní k odpovědím na předcházející otázky. Konkrétně tedy 60% podniků vědomě zařazuje do vnitropodnikového vzdělávání poznatky z této oblasti. Ze zbývajících 40% jsou tyto informace zmiňovány jen okrajově, nebo jsou vůbec přecházeny.



Graf č. 36: Vyhodnocení otázky č. 30

6 Závěry vyplývající z monitoringu podnikové kultury

V této kapitole se zaměřím na celkové posouzení získaných a zpracovaných výsledků. Do různých oddělených sekcí jsem rozdělila odpovědi na jednotlivé otázky, které jsem pro přehlednost zaznamenala do grafů.

Dále tedy z vyhodnocení ankety vyplývá, že většina firem si uvědomuje důležitost podnikové kultury a její vliv na samotný podnik. Spousta manažerů již začíná tento vliv podnikové kultury účelně využívat pro zefektivnění organizace či jejích úseků. Vzhledem k praxi by však mělo být toto využívání organizační kultury a jejích nástrojů daleko častější a ve větší míře než je tomu doposud. Jen minimum firem má pro využívání podnikové kultury sepsaný písemný dokument, který by měl jasně formulovat základní předpoklady, hodnoty a postoje, které by měly zaměstnanci sdílet. I přes to, že drtivá většina nemá písemný dokument jsou určité standardy ve všech podnicích dodržovány.

6.1 Doporučení pro vyšší využívání vlivu podnikové kultury v organizacích

Z vyhodnoceného dotazníku vyplývá, že podniková kultura je již známá a využívána ve většině firem na českém trhu. Podniky si nejen uvědomují existenci organizační kultury, ale také její váhu a důležitost.

V mnoha organizacích jsou zavedeny pravidla a směrnice pro uplatňování podnikové kultury. Dodržování těchto pravidel je však v každém podniku různé. Některé podniky dodržování směrnic přímo vyžadují a striktně kontrolují.

Teoretický postup pro vytvoření nebo pro změnu podnikové kultury v zaběhlém nebo začínajícím podniku má několik kroků. Nejdříve si musí každý podnik vyhodnotit svůj přístup a učení k podnikové kultuře jak ze strany vedoucích pracovníků, tak i ze strany zaměstnanců. Na začátku je také důležité, aby si vedení podniku navrhlo soupis prvků organizační kultury, které jsou v podniku využívány. Nejdůležitější je pozitivní myšlení a navození pocitu bezpečí pro své zaměstnance. Pokud se budou cítit dobře zaměstnanci, potom se jejich kladná energie přenesou do celého podniku.

6.2 Další rozvoj nástrojů podnikové kultury v organizacích

V praxi mnohokrát podniky používají nástroje podnikové kultury, aniž by si uvědomovaly skutečnost, že se o tyto nástroje jedná. Vedoucí management užívá prvky pro zefektivnění podnikových činností a mezi nimi jsou nepochybně i prvky podnikové kultury.

Nástroje nejvíce užívané pro realizaci podnikové kultury jsou dle ankety hlavně vizuální styl. Hlavními představiteli tohoto jednotného vizuálního stylu jsou například loga, barvy, oblečení pracovníků, nebo také webové stránky a vizitky. Dle průzkumu také plyne, že významným prvkem podnikové kultury je firemní komunikace. Formálnost či neformálnost této komunikace se výrazně projevuje v chování a výkonu pracovníků.

6.3 Další rozvoj projevů podnikové kultury v organizacích

Dle vyhodnoceného dotazníku bylo dospěno až k neuvěřitelným výsledkům. Drtivá většina respondentů například označila komunikaci ve své firmě jako týmovou. Velice potěšující je také skutečnost, že zaměstnanci mají možnost hovořit o vzniklých problémech v podniku. Prostor věnovaný zaměstnancům je velice důležitý a spousta podniků si tento fakt uvědomuje. Spolupráce pracovníků s vedením podniku je velice důležitým faktorem. Podniky, které si jsou vědomy této důležitosti mohou pomocí nástrojů podnikové kultury velice zefektivnit přístup k zaměstnancům. Nesmírně důležitý je také prostor dávaný zaměstnancům pro jejich nápady.

6.4 Zvyšování vlivu podnikové kultury na výkonnost organizací a jeho monitoring

Podniková kultura tvoří nedílnou součást celé firmy a jejich jednotlivých úseků a systémů, ať už se týká ekonomického nebo kulturního hlediska. Pomocí podnikové kultury definují jednotlivé podniky své cíle, vize ale i hodnoty a společenský kodex. Cílem udržování a zdokonalování firemního klima přispívá k celkovému zlepšení celé společnosti a tím i k zefektivnění výkonnosti dané firmy.

Vazbu mezi podnikovou kulturou a výkonností organizace si uvědomuje stále větší počet podniků. Drtivá většina dotázaných firem je přesvědčena o této závislosti. Bohužel jsou stále firmy, které si neuvědomují důležitost vazby těchto dvou faktorů.

Z hlediska motivace zaměstnanců k vyšším výkonům se ve většině firem užívá finančních prostředků. Efektivnější však je kombinace více motivačních prostředků. Tento fakt si však bohužel uvědomuje jen malé procento dotázaných podniků.

Uspokojivá je také skutečnost, že devět podniků z deseti monitoruje spokojenost zákazníků. Tento faktor má pro podnik význam zejména jako zpětná vazba. Spokojenost zákazníků se nepřímo odráží i ve výkonnosti zaměstnanců, ale je nutné tuto vazbu prokázat a analyzovat.

6.5 Závěrečné zhodnocení

Výrazná část firem je přesvědčena o potřebě podnikové kultury a o jejím vlivu na výkonnost podniku. Tyto firmy dokážou nalézt a využívat vhodné nástroje, postupy a projevy dané podnikové kultury tak, aby plnila odpovídající roli, a promítají obecné zásady i do svých motivačních systémů, do odměňování pracovníků, do jejich vzdělávání, přičemž jsou si vědomi vlivu podnikové kultury jak na vnitřní výkonnost, tak i jejího působení na okolí, zejména na zákazníky.

Nicméně podniková kultura má svůj největší význam právě pro vnitřní prostředí podniku. Kultura ve společnostech se musí stále vyvíjet a zdokonalovat. Důležité pro všechny podniky je stanovení přibližné typologie firemní kultury se všemi jejími prvky a kodexy a tuto typologii dodržovat.

Otázka podnikové kultury bude zjevně v budoucnu věnována stále větší pozornost neboť přímou vazbu mezi rozvojem její úrovně a růstem výkonnosti podniku již zaregistrovala většina managementu podniků.

Doporučená literatura:

- [1] NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 143 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [2] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [3] ŠTĚDRONĚ, Bohumír. *Manažerské řízení a informační technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 156 s. ISBN 978-80-247-2052-4.
- [4] DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- [5] BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.
- [6] PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X.
- [7] PETERS, Thomas J. *Hledání dokonalosti: poučení z nejlépe vedených amerických společností*. Vyd. 1. Praha: Svoboda-Libertas, 1993, 294 s. ISBN 80-205-0313-7.
- [8] SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985, xx, 358 p. Jossey-Bass management series. ISBN 08-758-9639-1.
- [9] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Prvky přibližující podnikovou kulturu.....	5
Obrázek č. 2: Typologie T.B. Deala a A.A. Kennedyho.....	9
Obrázek č. 3: Typologie založená na vnějších determinantech.....	11
Obrázek č. 4: Scheinův model organizační kultury.....	13
Obrázek č. 5: Vlivy působící na podnikovou kulturu.....	16
Obrázek č. 6: Faktory ovlivňující podnikovou kulturu.....	19

Seznam grafů

Graf č. 1: Vyhodnocení otázky č. 1.....	24
Graf č. 2: Vyhodnocení otázky č. 2.....	24
Graf č. 3: Vyhodnocení otázky č. 3.....	25
Graf č. 4: Vyhodnocení otázky č. 4.....	25
Graf č. 5: Vyhodnocení otázky č. 14.....	26
Graf č. 6: Vyhodnocení otázky č. 15.....	26
Graf č. 7: Vyhodnocení otázky č. 20.....	27
Graf č. 8: Vyhodnocení otázky č. 16.....	27
Graf č. 9: Vyhodnocení otázky č. 5.....	28
Graf č. 10: Vyhodnocení otázky č. 5.....	28
Graf č. 11: Vyhodnocení otázky č. 5.....	28
Graf č. 12: Vyhodnocení otázky č. 17.....	29
Graf č. 13: Vyhodnocení otázky č. 24.....	29
Graf č. 14: Vyhodnocení otázky č. 25.....	30
Graf č. 15: Vyhodnocení otázky č. 26.....	30
Graf č. 16: Vyhodnocení otázky č. 27.....	31
Graf č. 17: Vyhodnocení otázky č. 6.....	32
Graf č. 18: Vyhodnocení otázky č. 6.....	32
Graf č. 19: Vyhodnocení otázky č. 7.....	32
Graf č. 20: Vyhodnocení otázky č. 18.....	33
Graf č. 21: Vyhodnocení otázky č. 19.....	33
Graf č. 22: Vyhodnocení otázky č. 21.....	34
Graf č. 23: Vyhodnocení otázky č. 22.....	34

Graf č. 24: Vyhodnocení otázky č. 22.....	34
Graf č. 25: Vyhodnocení otázky č. 22.....	35
Graf č. 26: Vyhodnocení otázky č. 22.....	35
Graf č. 27: Vyhodnocení otázky č. 23.....	35
Graf č. 28: Vyhodnocení otázky č. 8.....	36
Graf č. 29: Vyhodnocení otázky č. 9.....	36
Graf č. 30: Vyhodnocení otázky č. 10.....	37
Graf č. 31: Vyhodnocení otázky č. 11.....	37
Graf č. 32: Vyhodnocení otázky č. 12.....	38
Graf č. 33: Vyhodnocení otázky č. 13.....	38
Graf č. 34: Vyhodnocení otázky č. 28.....	39
Graf č. 35: Vyhodnocení otázky č. 29.....	39
Graf č. 36: Vyhodnocení otázky č. 30.....	39

Seznam příloh

Příloha č. 1: Motivační dopis pro podniky

Příloha č. 2: Anketní dotazník



V Plzni dne 15. 3. 2010

Vážený pane manažere/vážená paní manažerko!

Současné výzkumy managementu podniků ukazují, že jedním z rozhodujících faktorů, které ovlivňují efektivnost činnosti průmyslových podniků je i stav podnikové kultury, tj. zjednodušeně řečeno vnitřní atmosféry, která působí jak na zaměstnance, tak i na partnery podniku.

Jsem studentkou ZČU v Plzni a na fakultě strojní zpracovávám bakalářskou práci právě na téma Podniková kultura a její rozvoj. Ke zjištění stávajícího stavu uplatnění a vlivu podnikové kultury jsem navrhla dotazník, který Vám zasílám v příloze tohoto dopisu a prosím Vás (nebo některého z Vašich kolegů), zda byste (by) nemohl věnovat necelou čtvrt hodinku jeho vyplnění.

Věřím, že zvládnutí této prosby nebude užitečné jen pro mne a moji bakalářskou práci, ale i pro Vás, protože jsem připravena Vám zaslat závěry, vyplývající ze zpracování tohoto dotazníku.

Za vyplnění a zpětné zaslání dotazníku do 2. 6. 2010 na adresu:

Katedra průmyslového inženýrství a managementu ZČU
K rukám Radky Hrdličkové
Univerzitní 22
306 14 PLZEŇ

Vám předem děkuji

Radka Hrdličková – autorka bakalářské práce

Doc. Ing. Jan HOREJC, Ph. D. – vedoucí práce této práce a
prorektor Západočeské univerzity pro vnější vztahy.



DOTAZNÍK

1. Velikost Vaší společnosti je :

- a. Do 20 zaměstnanců
- b. Do 200 zaměstnanců
- c. Do 1 000 zaměstnanců
- d. Větší

2. Typ Vaší společnosti je :

- a. Česká (dominuje český vlastník nebo vlastníci)
- b. Zahraniční (dominuje zahraniční vlastník nebo vlastníci)
- c. Smíšený podnik (kombinace soukromého a státního vlastnictví)
- d. Státní podnik (organizace)

3. Pozice Vaší společnosti na trhu je :

- a. Dominantní (> 50% podílu na trhu)
- b. Silná (33 – 50% podílu na trhu)
- c. Střední (10 – 33% podílu na trhu)
- d. Slabá (< 10% podílu na trhu)

4. Jste si vědomi vlivu podnikové kultury na výkonnost podniku?

- a. Ano, bez podnikové kultury nelze podnikat
- b. Ano, podniková kultura má silný vliv na výkonnost podniku
- c. Ano, podniková kultura má slabý vliv na výkonnost podniku
- d. Ne, nikdy jsem o podnikové kultuře neslyšel/a

5. Jaké nástroje podnikové kultury používá Vaše společnost?

- a. Jednotný vizuální styl (logo podniku, barvy, firemní oblečení zaměstnanců, Webové stránky, vizitky)
- b. Podniková komunikace
- c. Podnikový design
- d. Jiné

6. Podnikovou kulturu ovlivňuje mnoho faktorů. Obodujte faktory, které dle Vašeho názoru nejvíce ovlivňují podnikovou kulturu ve vaší firmě 1 (nejméně) až 7 (nejvíce)

- a. Vliv zakladatele
- b. Vliv managementu
- c. Vliv tradice
- d. Vliv pracovních podmínek
- e. Vliv podnikové identity (v sounáležitosti zaměstnanců s firmou)
- f. Vliv okolí podniku
- g. Jiné vlivy.....

7. Pracovní atmosféru ve Vaší společnosti byste označil jako :

- a. Inspirativní
- b. Týmovou – spolupracující
- c. Konkurenční – soupeřivou
- d. Pasivní – nezájem o společnost i kolegy



- 8. Podporuje Vás podniková kultura (atmosféra v podniku) v podávání co nejlepších výkonů?**
- Ano, zcela jednoznačně
 - Ano, ale myslím že je ještě co zlepšovat
 - Nevím, jsou zde klady ale i zápory
 - Ne, absolutně nevyhovuje mým představám
- 9. Motivuje Vás podnikový systém hodnocení k vyšším pracovních výkonů**
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
 - Naše firma tento podnikový systém hodnocení nemá zaveden
- 10. Jaké nástroje jsou používány ve Vašem podniku pro motivaci zaměstnanců?**
- Naše firma užívá výhradně jen finanční nástroje pro motivaci
 - Naše firma užívá kromě finančních nástrojů také materiálové motivace (poukázky na slevy, naturálie)
 - Naše firma používá tzv. bodový systém motivace (za určitý počet bodů je dle předem dané a známé tabulky získána odměna)
 - Motivace se v naší firmě spíše neuplatňuje, všichni zaměstnanci vědí co je jejich povinnosti
- 11. Pro Vaši společnost je typická forma mzdy:**
- Pouze pevná výše platu
 - Základní mzda + pohyblivá složka mzdy
 - Výkonová (úkolová) mzda
 - Jiná forma....
- 12. Kolik hodin ve skutečnosti pracujete týdně?**
- Méně než 40
 - 40
 - 40 až 50
 - Méně než 50
- 13. Myslíte si, že je Vaše práce přesčas náležitě oceňována?**
- Ano, jsem jednoznačně spokojen
 - Ano, téměř vždy jsem spokojen
 - Jsem poměrně spokojen, ale mohlo by to být lepší
 - Bohužel téměř nikdy přesčas nebývá spravedlivě oceněn
- 14. Existuje(jí) ve Vaší společnosti směrnice pro očekávané chování pracovníků?(pracovní řád, kodex pracovníků, apod.)**
- Ano, jejich dodržování je kontrolováno
 - Ano, ale jejich dodržování je kontrolováno nahodile
 - Ano, ale jejich dodržování není kontrolováno
 - Ne
- 15. Komunikaci ve Vaší společnosti byste označil/a jako :**
- Velmi formální
 - Spíše formální
 - Spíše neformální
 - Velmi neformální



16. Od koho většinou získáváte informace a novinky o vývoji firmy

- a. Od ředitele společnosti nebo vedoucích pracovníků
- b. Od spolupracovníků
- c. Prostřednictvím nástěnek nebo firemních časopisů
- d. Pomocí schůzek mezi vedením a zaměstnanci
- e. Od jinud

17. Komunikace mezi vedením a zaměstnanci nejčastěji probíhá :

- a. Telefonem
- b. E-mailem
- c. Dopisy
- d. Přímou komunikací
- e. Jinak

18. Dává Vaše firma zaměstnancům možnost hovořit o vzniklých problémech?

- a. Ano, na závěr každé akce je prostor pro vyjádření vlastního názoru
- b. Ano, ale jen ve výjimečných případech
- c. Spíše ne, zaměstnanci se zapojují pouze individuálně do diskuzí o problémech
- d. Ne, není prostor pro názory zaměstnanců

19. Reaguje Váš podnik na názor zaměstnanců ohledně problematiky v podniku?

- a. Ano, podnik se snaží spolupracovat v řešení problémů se zaměstnanci
- b. Ano, podnik si vždy vyslechne názor zaměstnanců, ale jen z orientačního hlediska
- c. Spíše ne, pouze v krajních případech
- d. Ne, vzniklé problémy řeší jen vedoucí pracovníci

20. Existuje ve Vašem podniku i neformální komunikace?

- a. Ano, dochází k neformálním setkáním pracovníků a k neformálním výměnám názorů
- b. Ano, ale pouze ve formě verbální komunikace
- c. Spíše ne, komunikace v podniku je pouze formální
- d. Ne

21. Nové nápady a myšlenky jsou ve Vaší společnosti

- a. Oceňovány a podporovány
- b. Formálně přijaty, ale neohodnoceny
- c. Nejsou očekávány ani podporovány
- d. Jsou odmítány

22. Jakými prostředky usiluje firma o podnikový design?

- a. Vytvářením příjemného vzhledu okolí firmy (architektura budovy, vysazování zeleně či stavění parků kolem budovy)
- b. Vytvářením příjemného vzhledu uvnitř firmy (posezení v recepci, architektura jednotlivých oddělení a úseků, jednotné oblečení zaměstnanců)
- c. Design vlastních výrobků
- d. Zviditelnění firmy (logo či znak firmy, účastnění se prestižních soutěží, získávání různých ocenění)

23. Jaké firemní rituály existují ve Vašem podniku?

- a. Tradiční organizace či postup některých podnikových akcí
- b. Určitý typ komunikace se zaměstnanci (tykání X vykání)
- c. Opakované připomínání úspěchů či neúspěchů nebo určitých příběhů z historie firmy
- d. Ne, podnik neumožňuje žádné podnikové rituály



- 24. Pořádá ve Váš Podnik i mimopracovní firemní akce (ples podniku, sportovní či kulturní podnikové akce,...)?**
- Ano, pravidelně
 - Občas
 - Výjimečně
 - Ne
- 25. Účastníte se těchto firemních akcí, večírků či oslav?**
- Ano, pravidelně
 - Občas
 - Výjimečně
 - Nikdy
- 26. Pořádají se ve Vašem podniku kromě těchto akcí i jiné mimopracovní setkání (večírky, oslavy narozenin, apod.) ?**
- Ano, pravidelně
 - Občas
 - Výjimečně
 - Ne
- 27. Účastníte se těchto mimopracovních akcí?**
- Ano, pravidelně
 - Občas
 - Výjimečně
 - Nikdy
- 28. Monitoruje Váš podnik spokojenost Vašich zákazníků s výkony Vašeho podniku?**
- Ano, pravidelně
 - Ano, nahodile
 - Ano, zřídka
 - Ne
- 29. Odráží se zákaznická spokojenost v hodnocení výkonů jednotlivých pracovníků (včetně platového ocenění)?**
- Ano, pravidelně
 - Ano, nahodile
 - Ano, zřídka
 - Ne
- 30. Zabýváte se v rámci školení také otázkami týkající se podnikové kultury?**
- Ano, tuto problematiku řešíme velice často
 - Ano, občas se zabýváme i touto problematikou
 - Ano, ale velmi okrajově a zřídka
 - Ne, takovéto problémy zde neřešíme