

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Firemní kultura a strategické řízení organizace**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
**PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, PhD., MPH**

**Vypracoval:**  
**Martin Vrbka**

**Brno 2011**

### **Prohlášení:**

**Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Firemní kultura a strategické řízení organizace“ zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce. Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.**

**V Třebíči dne 15.4.2011**

.....  
**Martin Vrbka**

## **Poděkování:**

**Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, PhD., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.**

**Také děkuji své manželce za rady a podporu, kterou mi při psaní mé bakalářské práce poskytla.**

**Martin Vrbka**

<b>OBSAH</b>	
ÚVOD	2
I TEORETICKÁ ČÁST	5
1 FIREMNÍ KULTURA	5
1.1 Historie a současnost firemní kultury	5
1.2 Definice firemní kultury	6
1.3 Struktura firemní kultury a její druhy	7
1.4 Faktory ovlivňující firemní kulturu	12
1.5 Dílčí závěr	17
2 STRATEGICKÉŘÍZENÍ ORGANIZACE	20
2.1 Strategie, proces tvorby strategie a její realizace	20
2.2 Úloha managementu	29
2.3 Strategické plánování	32
2.4 Dílčí závěr	33
3 VLIV FIREMNÍ KULTURY NA STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE A NAOPAK	36
3.1 Vliv firemní kultury na strategické řízení organizace	36
3.2 Vliv strategického řízení organizace na firemní kulturu	37
3.3 Vliv zaměstnanců na firemní kulturu a strategické řízení organizace	39
3.4 Dílčí závěr	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	44
4 VÝZKUMNÉ ŘÍZENÍ	44
4.1 Stanovení hypotéz, cíle a metody výzkumu	44
4.2 Profil zkoumané společnosti	45
4.3 Výsledky a fakta vyplývající z provedeného průzkumu	48
4.4 Dílčí závěr	71
ZÁVĚR	75
RESUMÉ	77
ANOTACE	78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
PŘÍLOHA	81

## ÚVOD

Je mnoho faktorů, které ovlivňují efektivní či neefektivní chod podniku a je mnoho cest, jak se k tomuto stavu dostat. Tato bakalářská práce se zabývá firemní kulturou a strategickým řízením organizace, což jsou dva z klíčových faktorů, které mohou chod jakékoli organizace, ať již v pozitivním nebo negativním smyslu, ovlivnit.

Firemní kulturu najdeme v každé firmě, se kterou se setkáme. Je to totiž souhrn všeho, čeho se pracovníci drží, ať již jde o psaná pravidla nebo jde o souhrn všech stylů a pravidel chování, která mají svůj původ v myšlení a jednání pracovníků jednotlivé firmy. Firemní kultura ovlivňuje nejen chování pracovníků dané společnosti, ale chování všech, kdo s firmou přijdou do styku, což zahrnuje i odběratele, dodavatele, lidi, kteří kolem firmy jen procházejí či úřady, které s danou firmou přijdou v rámci své činnosti do styku. Jsou firmy, kde se lidé cítí dobře, jsou firmy, kde je cítit určitá nervozita a jsou firmy, kam se nechcete vracet. Ale ať jsou vaše pocity jakékoli, vždy na tom má svůj podíl i firemní kultura. Nikdo ji nemůže nařídit, nikdo ji nemůže mít předepsanou ani ideální, ale prioritou každého manažera by mělo být, aby ji ovlivňoval do té míry, že její vývoj bude směřovat k souladu s firemními cíli. Každý manažer by si měl uvědomovat její stav, znát její zákonitosti a možnosti, jak ji pozitivně ovlivnit a popřípadě naplánoval její změny.

Všichni znají přísloví, že všechny cesty vedou do Říma. Na tomto výroku můžeme najít mnoho pravdy. S úspěchem je to podobné, může se nám náhodou přihodit, může být daný minimální konkurencí, může se stát na základě velkého úsilí, na základě pokusů a omylů nebo může být prostě dobře, strategicky a systematicky naplánován. Strategické řízení je vědomý, systematický a hlavně klíčový moment úspěchů dané organizace, který není závislý na jejím typu, velikosti ani zaměření. Strategie je základním a klíčovým plánem, jež spojuje všechny aktivity organizace určitým směrem, kterým je úspěch a prosperita dané organizace.

Cílem mé práce je definovat pojmy jako jsou firemní kultura a strategické řízení organizace, podhalit jejich vzájemnou provázanost a skutečnost, jak na sebe působí. Cílem praktické části je zjistit stav firemní kultury v dané organizaci, stanovit, zda je tato firemní kultura zakořeněna v zaměstnancích dané organizace a zda stav firemní

kultury ovlivňuje činnost jednotlivých pracovníků či nikoliv. Dalším cílem je zjištění, zda se zaměstnanci společnosti podílejí na strategickém řízení dané organizace nebo je strategické řízení pouze činností a úkolem managementu, který zaměstnance do tohoto procesu nezapojuje, případně je s ním ani neseznamuje. Závěrem bych chtěl uvést několik návrhů, které by mohly v dané organizaci firemní kulturu, strategické řízení a možná systém rozhodování zlepšit, aby lépe směřoval k cíli zkoumané společnosti, což je spokojenost zákazníků i zaměstnanců, prosperita, pozice na trhu a samozřejmě s tím související zisk.

K naplnění cílů své bakalářské práce jsem práci rozdělil na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části je tato práce rozdělena na:

- firemní kulturu,
- strategické řízení organizace,
- vliv firemní kultury na strategické řízení organizace a naopak.

V části o firemní kultuře se zmiňuji o tom, co to firemní kultura vlastně je, jakou má tento pojem historii, jak ji definovali odborníci, kteří se touto problematikou zabývali, jakou má strukturu a jaké druhy firemní kultury můžeme najít. V této části můžeme zjistit, jak jsou jednotlivé druhy firemních kultur charakterizovány, jakými se vyznačují znaky, jaké faktory mohou firemní kulturu ovlivňovat a jak jednotlivé faktory na firemní kulturu působí.

V druhé kapitole teoretické části bakalářské práce se seznámíme s pojmem strategické řízení organizace, s tím, kam strategické řízení vlastně směřuje, co to strategie řízení je, jaký má význam a co může firmě přinést. Můžeme se zde seznámit s principy, které je třeba při tvorbě vhodné strategie zohlednit, s procesem tvorby a realizace strategie včetně cyklu, v kterém tyto činnosti probíhají a úlohou managementu, který je za tyto činnosti zodpovědný. Najdeme zde povinnosti managementu, které jsou nezbytné při tvorbě strategie společnosti, vlastnosti manažerů, které jsou nezbytné pro tvorbu strategie a seznámíme se s tím, co je to strategické plánování a jaký je jeho hlavní přínos.

Třetí kapitola teoretické části pojednává o vlivu firemní kultury na tvorbu strategie organizace, vlivu tvorby strategie organizace na firemní kulturu a v neposlední řadě o vlivu zaměstnanců na oba zmiňované pojmy. Dozvíme se, jaký vztah mohou mít zaměstnanci k firemní kultuře, jaké jsou nejčastější důvody, proč zaměstnanci plní své úkoly, proč zůstávají loajální k firmě a jak je důležité je motivovat k naplňování cílů společnosti a k jejich zapojení do tvorby strategických cílů.

V praktické části se zabývám charakteristikou organizace, ve které jsem prováděl výzkum, popisem metod, které jsem použil, zhodnocení skutečností, které jsem svým výzkumem zjistil a potvrzení nebo vyvrácení hypotéz, které jsem si stanovil jako cíl prováděného výzkumu. Na základě výzkumu provedeného v praktické části budou potvrzeny nebo vyvráceny tyto hypotézy:

Hypotéza 1:

Ve zkoumané organizaci je zakořeněna firemní kultura.

Hypotéza č. 2:

Zaměstnanci zkoumané organizace se nepodílejí na tvorbě strategie společnosti.

Ke zpracování bakalářské práce jsem využil obsahovou analýzu dostupných materiálů a zkušenosti, které jsem za roky praxe získal. V praktické části jsem využil dotazníkovou metodu na zjištění stavu firemní kultury a strategického řízení v dané společnosti, svých postřehů z pozorování dění v dané společnosti a rozhovorů, které v rámci své práce často podstupuji.

# I TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Firemní kultura

Firemní kultura je pojem, který zřejmě nemůžeme jednoznačně definovat. Můžeme ho brát jako souhrn představ, přístupů a hodnot, které jsou v dané společnosti všeobecně sdíleny, dlouhodobě udržovány a které se tak osvědčily, že je chápeme jako všeobecně platné.

### 1.1 Historie a současnost firemní kultury

Pojem firemní kultura se ve větší míře začal užívat od šedesátých let minulého století. Do popředí zájmu managementu se pak dostává koncem sedmdesátých a na počátku osmdesátých let. Příčinami, proč se především američtí manažeři a organizační teoretici zaměřili na kulturní aspekty organizací, byl tzv. „japonský ekonomický zázrak“, který znamenal pro americkou ekonomiku velkou výzvu, a také publikace, jež se zabývaly hledáním účinného způsobu řízení firem a které se zabývaly hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem, formulovaly určité požadavky, jejichž naplněním si společnosti zajišťovaly úspěch na trhu. Jedním z těchto požadavků byla i určitá kulturní kvalita. (Lukášová, Nový, 2004)

1. V současné době je podniková kultura jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity podniku, kterou může svým působením zcela výrazně ovlivnit. Úspěch podniku závisí nejen na ekonomické moci, ale i na síle podnikové kultury zprostředkovává význam jednotlivých událostí podniku.

(<http://www.asistentka.cz/node/9913>)

Firemní kultura zastává v dnešní době mnoho funkcí a mnoho odborníků se domnívá, že je jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují fungování a prosperitu každé organizace.

Dle průzkumu, který provedli Kreitner a Kinicki (2004) můžeme identifikovat čtyři funkce organizační kultury:

- Dává členům organizační identitu, což působí jako magnet, zaměstnanci mají pocit, že do firmy a mezi své kolegy patří, přitahuje talentované lidi a také je udržuje na stejném místě.



- Umožňuje kolektivní přijímání závazků. Lidé jsou ochotni organizaci více obětovat, vzdát se sami sebe a z této činnosti mají vyhlídky na dobré platy a velkou produktivitu.
  - Podporuje stabilitu sociální systému a striktní standardy, což v důsledku znamená zodpovědné přijímání závazku, tvrdou práci a z toho plynoucí silnou identifikaci s firmou.
  - Formuje chování tým, že pomáhá členům vytvořit kvalitní okolní prostředí.
- (In Mallya, 2007, s. 158)

## 1. 2 Definice firemní kultury

Firemní kulturou rozumíme „souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě“. (Barták, 2008, s. 89)

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (Šigut, 2004, s. 9)

Firemní kulturu můžeme vidět i jako „soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 1999, s. 357)

„Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 22)

„Souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19)

Pfeifer a Umlaufová (1993) uvádějí, že u definic spojených s firemní kulturou můžeme vyzorovat společné charakteristiky shodující se na jistých myšlenkách:

- podniková kultura jako celek nemá svou vlastní objektivní formu existence pro externí nezúčastněné pozorovatele není snadno srozumitelná,
- podniková kultura je odrazem lidských dispozic, chování a myšlení,
- podniková kultura označuje sdílené hodnoty a normy mající nadindividuální a sociální povahu,
- podniková kultura je produktem minulých činností a zároveň limitujícím faktorem činností budoucích,
- podniková kultura se sdílí mezi pracovníky, nemůžeme si ji vynutit nařízeními či jinými donucovacími prostředky,
- podniková kultura je zprostředkována v adaptačním procesu a vzniká jako výsledek procesu učení se při koordinaci vnějšího a vnitřního prostředí,
- podniková kultura je kvalitativní veličinou měnící se v čase a prostoru,
- umožňuje snadnější vnitropodnikovou orientaci.

### 1.3 Struktura firemní kultury a její druhy

#### Struktura firemní kultury

Struktura firemní kultury obsahuje několik důležitých složek. Podle Scheina (1992) existují celkem tři úrovně firemní kultury:

- artefakty,
- hodnoty a normy chování,
- základní přesvědčení.

Artefakty jsou vnější projevy kultury. Jsou nejvíce zřetelné a podnik je může zcela ovlivňovat. Mezi hlavní artefakty patří architektura budov, vybavení podniků, výroční zprávy, propagační materiály, či samotné produkty vytvářené podnikem. Tyto projevy jsou nejzákladnějším a pro pozorovatele také nejviditelnějším rovinou organizační kultury. Mezi artefakty nemateriální povahy můžeme zařadit, jazyk, historky, mýty, firemní hrdiny atd.

Do hodnot a norem chování patří především různé zvyky, jako oslavy narozenin, vánoční večírky, které přispívají k integraci podniku. Dále rituály, které se odehrávají

na určitém místě v určitém čase, jako je například zdravení nebo hlasování na poradách. Také sem patří podnikové ceremoniály, což jsou slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Je možné sem zařadit i „jazyk“ používaný v podniku, jinak řečeno odborný slang, který souvisí s daným odvětvím. Jsou to události, které jsou pro člověka z vnějšího okolí těžko pozorovatelné, managementem pouze částečně ovlivnitelné a na to, jaké hodnoty a normy jsou v organizaci důležité a přijímané může nezúčastněný pozorovatel usuzovat pouze zprostředkovaně na základě chování pracovníků, kritérií odměňování, na základě prováděných rozhodnutí atd.

Základní přesvědčení je nejhlubší rovinou projevů firemní kultury, mezi které patří nevědomé, a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé a nediskutovatelné názory a myšlenky. Přesvědčení, které se vztahují k vnější adaptaci (vize, strategie).

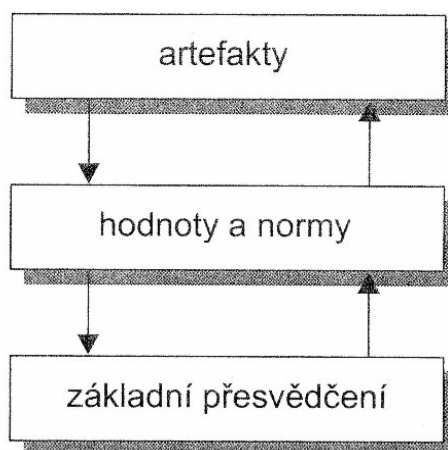
Přesvědčení, které se vztahují k vnitřní integraci:

- v oblasti jazyka a chápání obsahu důležitých pojmů,
- týkající se hranic skupiny a kritéria členství ve skupině,
- týkající se statusu a distribuce moci,
- týkající se míry blízkosti a přátelství,
- týkající se odměn a trestů,
- ideologie organizace. (In Lukášová, 2010)

Scheinův model ukazuje, jak se jednotlivé vrstvy kultury vzájemně ovlivňují. Základní přesvědčení ukazují, co bude v organizaci důležité a jaké normy chování zde budou panovat. Hodnoty a normy chování pak určují konkrétní chování a artefakty. Proto vzniknou pevné vzorce myšlení a chování.

Scheinův model „naznačuje logický mechanismus vzájemné souvislosti jednotlivých prvků organizační kultury směrem od vrstev hlubších k vrstvám povrchovějším. Šipky v Scheinově modelu však naznačují i opačný směr vlivu – od vrstev povrchových k vrstvám vnitřním. Chce-li management firmy cíleně ovlivňovat obsah organizační kultury a zavede-li opatření směřující k vytvoření určitých artefaktů, i obsah této vnější vrstvy může mít po čase důsledky pro vrstvy vnitřní.“ (Lukášová, 2010, s. 27)

Obrázek č. 1 - Scheinův model organizační kultury



Zdroj: (Lukášová, 2010, s. 27)

### Druhy firemní kultury

Firemní kultura reprezentuje soubor pravidel a principů, jimiž se řídí vnitřní chod společnosti a dle Bartáka (2008) ji můžeme rozdělit na tyto druhy:

- mocenská,
- funkční,
- procesní,
- osobnostní.

Mocenská firemní kultura vychází z jediného mocenského centra s oporou v autoritativním jedinci, který řídí organizaci direktivně. Tento typ firemní kultury se uplatňuje u malých organizací, nezřídka rodinného typu.

Funkční firemní kultura se opírá o klasické byrokratické modely, vyznačuje se víceúrovňovým řízením. Primárně se orientuje na správné vykonávání činností s oporou v tvrdých nástrojích řízení, množství kontrolních a monitorovacích mezičlánků. Je uplatňována zejména v prostředí bez výrazné dynamiky a podnikatelských rizik. Je to kultura, která není dostatečně flexibilní, neumožňuje tvůrčí rozvoj a plně nevyužívá potenciálu zaměstnanců.

Procesní firemní kultura se orientuje na řízení podle cílů, k nimž může každý, díky participativnímu a kooperativnímu přístupu ke spoluzaměstnancům podle svého

potenciálu a stupně energetizace, přispět. Vyznačuje se týmovou spoluprací a hledáním a nalézáním efektivních inovací při realizaci sdílených podnikatelských záměrů.

Osobnostní firemní kultura je kulturou výrazných „sama sebe řídících“ individualit vhodná pouze pro specifické profese. Jsou to např. malíř, sochař, grafik, vědec atd.

Dalším dělením, které je hojně pro firemní kulturu používáno je rozdělení na:

- silnou firemní kulturu,
- slabou firemní kulturu.

Silná podniková kultura dává jasně všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno. Jaké aktivity jsou žádoucí, jaké ještě akceptovatelné a jaké jsou zcela nepřijatelné a vyloučené. Tyto požadavky jsou většinou zaměstnanců široce respektovány a přijímány. Proto je nutné, aby všichni spolupracovníci byli s prvky podnikové kultury nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě. Teprve v takové situaci představuje míru identifikace podnikových hodnot, vzorů a norem jednání. Potom může být tento typ firemní kultury vedením společnosti využíván k nepřímému řízení a vedení lidí.

Silná podniková kultura se vyznačuje těmito znaky:

- jasnost a zřetelnost,
- rozšířenost,
- zakotvenost.

Jasnost a zřetelnost – jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné. Splnit tento požadavek lze jen za takového předpokladu, kdy je podniková kultura založena dostatečně široce a opírá se o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou všechny vzájemně konzistentní a vytvářejí vnitřní, logicky uspořádaný a bezrozporný celek. Současně musí být snadno sdělitelné všem pracovníkům příslušné instituce.

Rozšířenost – je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

Zakotvenost – vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorců a norem jednání. Teprve tehdy, když se stane podniková kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná. (Šigut, 2004, s. 16)

Slabá firemní kultura je charakterizována jen slabým vlivem na chování a jednání pracovníků firmy. Slabá podniková kultura se projevuje vnitřní nekonzistencí názorů, špatnou komunikací nejen mezi vedením a pracovníky na nižších úrovních organizační struktury, ale také v rámci jednotlivých subjektů. Kvůli takovým nedostatkům vznikají pak mnohem větší nároky na kontrolu a motivace kolektivu se stává náročnější. Dosahování uspokojivých výsledků jak v produkční, tak ekonomické oblasti je podstatně ztíženo. Problémem tuzemských firem je zejména slabá interní komunikace, kdy lidé nejsou dostatečně informováni o změnách, plánech a rozvoji firmy, komunikace není organizovaná a často se informace do týmů dostanou značně pokřivené, lidé si je předávají i mimo pracovní prostředí. Tento systém vyvolává konflikty a často je i startem k fluktuaci.

Někteří autoři se odklánějí od rozdělení na firemní kulturu silou a slabou, ale vzhledem ke skutečnosti, že i silná kultura se může projevovat mnoha negativními jevy, dělí kulturu na zdravou a nezdravou.

Například Mallya (2007) uvádí charakteristiky zdravé a nezdravé firemní kultury.

Uvádí, že zdravá firemní kultura má tyto charakteristiky:

- vedení společnosti tráví hodně času komunikací a posilováním hodnot své organizace,
- hodnoty jsou sdíleny a zakořeněny mezi zaměstnanci,
- organizace vybírá nové pracovníky s ohledem na to, aby se zařadili do kolektivu a respektovali hodnoty firmy,
- vedení organizace často zavádí nové strategie, aby si zajistila lepší výkonnost,

- organizace se rychle přizpůsobuje změnám,
- v organizaci existuje viditelný odměňovací systém,
- vedení má vytvořeny hodnoty, které jsou v souladu s potřebami všech zúčastněných skupin,
- vedení skutečně dodržuje stanovené hodnoty,
- vedení se skutečně zajímá o blahobyt všech zúčastněných skupin.

Nezdravou firemní kulturu charakterizuje takto:

- má málo hodnot a norem, které jsou přijaty všemi pracovníky,
- nemá mnoho silných tradic,
- má hodně subkultur uvnitř organizace,
- pracovníci mají malou loajalitu k vizi a strategii,
- pracovníci nemají smysl pro firemní identitu,
- v organizaci vládne odpor ke změnám,
- podporuje manažery, kteří se více zajímají o procesy, než o výsledky.

#### **1.4 Faktory ovlivňující firemní kulturu**

Firemní kulturu ovlivňuje mnoho faktorů, které mají nemalý vliv na chod celé organizace. Tyto faktory, které kulturu organizace ovlivňují můžeme rozdělit na faktory:

- vnější,
- vnitřní.

Do vnějších bude patřit rozvoj odvětví, do kterého podnik náleží, konkurence, celková politika, která utváří sociální situaci, sociální procesy a faktory spadající do oblasti technologických změn.

Vnitřní faktory, které ovlivňují firemní kulturu jsou především nejrůznější pracovní a organizační podmínky, které ovlivňují ochotu a schopnost lidí, pracovat efektivně v souladu se základními cíli a hodnotami firmy. Patří sem i osobnostní profil řídících pracovníků, neboť řídící pracovníci nositeli vzorců chování celé firmy. Tato skutečnost se projeví nejen na klimatu ve firmě, ale i na prostorovém vybavení, na způsobu komunikace a celkovém chování mezi zaměstnanci, jakož i chování vůči veřejnosti.

Jak uvádí Lukášová, Nový (2004), obsah a sílu organizační kultury ovlivňuje řada faktorů. Autoři jim věnují větší či menší pozornost a klasifikují je rozdílným způsobem. Mezi vnější vlivy, které jsou nejčastěji uváděny patří:

- Vliv národní kultury

Každá kultura vychází z jiných tradic, má jiné normy, hodnoty, základní předpoklady a ustálené vzorce chování. Zdrojem odlišností se stává nejen písmo, jazyk ale i myšlení, chování a náboženství.

- Vliv podnikatelského a tržního prostředí

Kultura organizace je nejsilněji ovlivňována sociálním a podnikatelským prostředím, ve kterém firma existuje. Tyto faktory pak ovlivňují úspěšnost a vůbec existenci firmy na trhu. Výjimku však tvoří firmy, mající monopolní postavení, které nepodléhá konkurenčním tlakům.

Mezi vnitřní vlivy, které se často uvádějí patří:

- Vliv profese

Každá profese s sebou nese jistou specifickou kulturu, která se může projevovat určitými způsoby organizace práce, zvyky, rituály, specifickým jazykem, apod.

- Vliv zakladatele/vůdce

Zakladatelé firmy mají klíčový význam při určování základních hodnot a předpokladů, které determinují v počátečních fázích vývoje podniku primární firemní kulturu.

V případech dlouhého trvání firmy na trhu se firemní kultura formuluje na základě norem chování silného, úspěšného a uznávaného vůdce.

- Vliv velikosti a délky existence firmy

Vývoj společnosti prochází základními životními fázemi. Zpočátku jsou nositeli firemní kultury majitelé firmy, pracovní vztahy mají spíše neformální charakter a charakteristikou firmy je pružnost a schopnost improvizace, později se firma snaží udržet, je třeba stabilizace, firemní kultura potřebuje jasnější pravidla a v organizaci



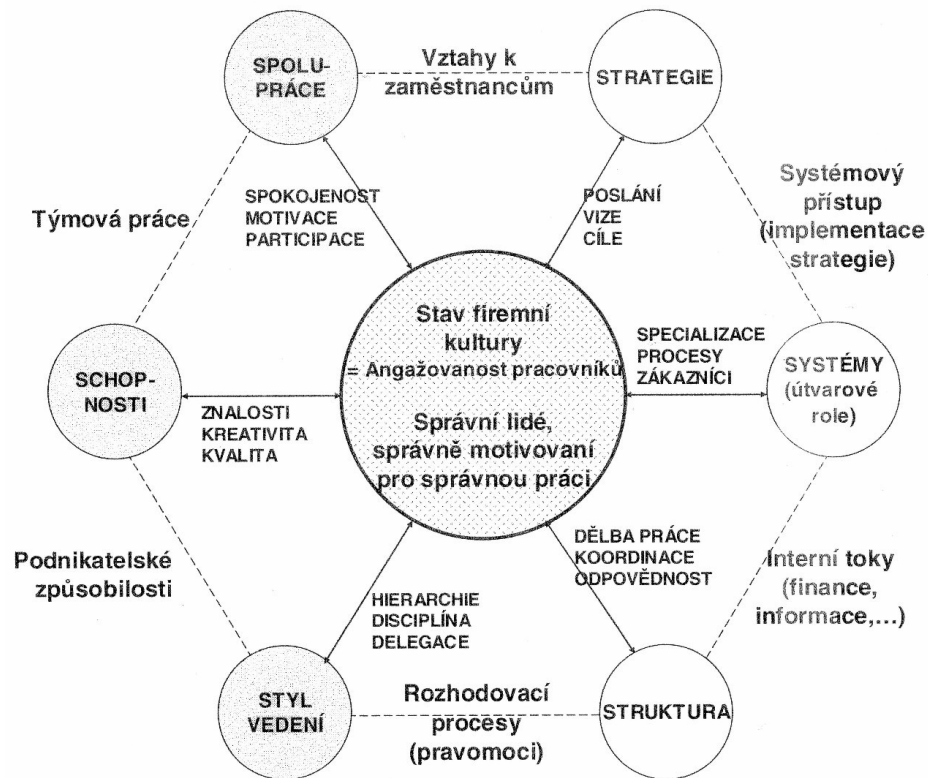
se projevují sklony k automatizaci. Poté se firma stabilizuje a také stagnuje, kultura je uctívána a bráněna a přináší pocit sebevědomí.

- Vliv komunikace

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují firemní kulturu je komunikace. Je to způsob přenášení informací v celé linii organizace společnosti od vrcholných manažerů po řadové pracovníky a naopak. Způsob komunikace nám ukazuje, jak mezi sebou jednotliví pracovníci a jednotlivá oddělení spolupracují, zda převažuje komunikace formální a neformální a jaké vztahy na pracovišti panují. Komunikace ovlivňuje i motivaci a činnost pracovníků, protože zaměstnanci, kteří mají informaci potřebné k výkonu své profese, informace o firmě a jejím postavení na trhu jsou loajálnější, mají před sebou jasný směr a jejich činnost je efektivnější. Nejsou-li pracovníci informováni, cítí nejistotu, která jim brání v angažovanosti a podepisuje se na jejich výkonu. Komunikace musí být vedena jak od vedení směrem dolů, tak od zaměstnanců směrem k vedení. Pokud je tok informací jednostranný, může se objevit pocit nedůvěry vůči vedení. Nemají-li pracovníci možnost komunikovat a účastnit se rozhodování, klesá jejich spokojenost, iniciativa a výkony. (Khelerová, 2006)

Vzájemné působení faktorů ovlivňujících firemní kulturu je nepopiratelné. Na výkony, kterými se organizace prezentuje, působí sociální klima a vnitřní vztahy stejně významně (nebo významněji) než organizace a technologie. Výkonnost podniku proto firemní kultura ovlivňuje velmi významně. Firemní kultura je fenomén, který vymezuje kvalitu sociálního klimatu organizace, z toho vyplývající postoje pracovníků. Stav firemní kultury můžeme znázornit modelem „7S“. Tento model nám ukazuje vliv jednotlivých složek na stav firemní kultury. Vidíme v něm propojení jednotlivých složek, které na sebe působí a ovlivňují se. Z tohoto modelu je patrná i skutečnost, že provedení změny firemní kultury vyžaduje velmi vysokou pozornost managementu podniku. (Pitra, 2007)

Obrázek č. 2 – Složky modelu „7S“



Zdroj: (Pitra, 2007, s. 297)

Působení jednotlivých faktorů firemní kultury je vzájemně provázáno a tyto faktory ovlivňují nejen stav firemní kultury, ale i míru působení každého z nich na vývoj tohoto stavu.

Strategie – dlouhodobé cíle jsou formulovány tak, že stanovují základní podmínky pro výkon pracovních činností jednotlivými systémy.

Systémy – organizační útvary, které zabezpečují provedení všech činností nezbytných pro dosažení strategických cílů organizace v rámci určité skladby vzájemných vazeb mezi těmito systémy.

Struktura organizačních vazeb – vymezuje průběh pracovních i komunikačních vazeb mezi systémy organizace, kdy jejich pracovní činnosti musí být po těchto vazbách účelně koordinován v zájmu zajištění jejich orientace na dosažení společného cíle.

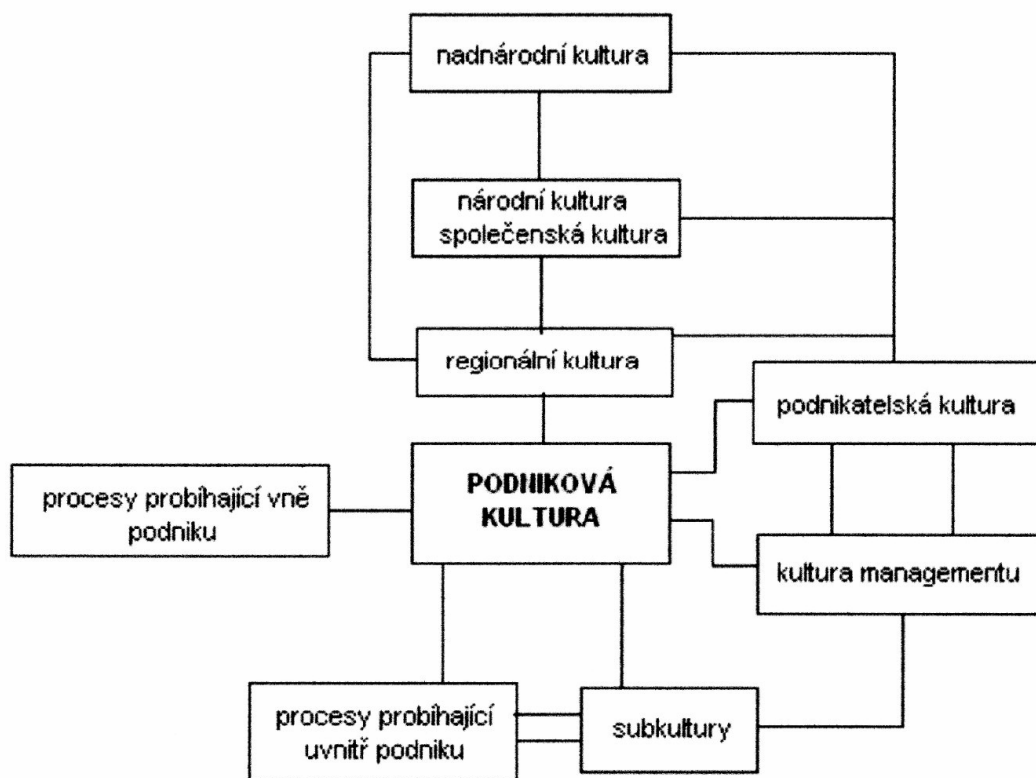
Styl vedení pracovníků – způsob, jak jednotlivý členové managementu uplatňují svou autoritu, jak prosazují svá rozhodnutí v rámci firemní kultury, které je charakterizované určitým stupněm centralizace a rozsahem řízení.

Schopnosti – jsou dispozice, kterými jedinec přispívá spolu se svou profesní způsobilostí k plnění pracovních úkolů, a které jsou využívány v rozsahu, který umožňuje styl vedení pracovního kolektivu, což působí na spolupráci mezi jednotlivými systémy organizace.

Spolupráce – mezi jednotlivými systémy organizace je důsledkem koordinace jejich pracovních činností a úroveň této spolupráce závisí nejen na připravenosti pracovníků, ale také na vztazích organizace ke svým pracovníkům.(Pitra, 2007)

Podniková kultura je ovlivňována i jinými typy kultur, jako jsou například národní kultury, regionální kultury, podnikatelské kultury nebo různé subkultury. (Šigut, 2004 )

Obrázek č. 3 – Vliv kultur na firemní kulturu



Zdroj: (Šigut, 2004, s. 30)

## 1.5 Dílčí závěr

Firemní kultura je souhrn všech zvyků, pravidel, stylů oblékání, komunikace a práce, které firma vytváří. Je to okruh chování a činností, které firma ve svém okolí vytváří, její styl řízení, důvěra na pracovišti a mnoho dalších věcí, které se firmy dotýkají.

Firemní kultura působí na vedení společnosti, na zaměstnance, na dodavatele i odběratele, na obchodní partnery a na všechny, kdo s firmou přijdou do styku, neboť jejich pohled na společnost výrazně ovlivňuje právě firemní kultura.

Je mnoho klasifikací firemní kultury, ale většinou jsou založeny vesměs na stejném principu. Mnoho z nich vychází klasifikace, kterou vytvořil Harrison (1972), která je:

- orientovaná na moc,
- orientovaná na lidi,
- orientovaná na úkol,
- orientovaná na roli. (In Armstrong, 2007)

Tyto klasifikace se v různých obměnách (Handy, Williams a kol., atd.) vyskytují v mnoha typologiích firemní kultury, jsou vysvětlovány v různých pojetích, ale vždy z nich vyplývá, že ideální firemní kultura zřejmě neexistuje a každá firma si musí firemní kulturu vytvořit ke svému obrazu tak, aby byla co nejvhodnější a co nejefektivnější v prostředí, ve kterém se pohybuje.

Silná firemní kultura přináší jistě pro danou společnost výhody, které jsou při jejím fungování neocenitelné a jsou základem její existence. Tato kultura pozitivně ovlivňuje jak činnosti zaměstnanců, jejich pracovní návyky a loajalitu, tak přístup k činnostem, které provádějí a jejich chuť pro danou společnost něco tvořit a být součástí její prosperity a růstu.

Nemůžeme ale konstatovat, že by silná firemní kultura automaticky znamenala pro firmu výhodu a efektivní práci. V konkrétních situacích můžeme najít i negativní stránky silné firemní kultury. Mezi tyto stránky, které mohou negativně ovlivňovat cestu firmy k prosperitě patří například tendence k uzavřenosti a neochota podílet se na změnách, vedoucích k lepší budoucnosti. Jestliže je firemní kultura silná, její hodnotový systém zakořeněný a firma si stabilně vytváří dobré zisky, objevuje se neochota poslouchat a sledovat vnější i vnitřní signály, kritiky a varování, které jsou v rozporu se stávající firemní kulturou. Tyto signály a varování bývají záměrně

přeslechnuty a bývají řadou zaměstnanců i manažerů odmítány. Neefektivní bývá také fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování na nové orientace. Silná firemní kultura má tendenci setrvat na tradičních a osvědčených hodnotách a normách, což vede ke snaze vyhýbat se změnám a novým orientacím, které nejsou v souladu se stávající firemní kulturou. Skutečnost, že stávající firemní kultura vedla v současnosti firmu k prosperitě a výkonnosti vede často ke kolektivní snaze vyhnout se kritice, konfliktům, vynutit si konformitu a vyhnout se novým myšlénkám a změnám, ač jsou často pro budoucnost firmy klíčové. Nové myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle zamítnuty, pokud jen nepatrně překračují rámec stávající firemní kultury.

Teze, že silná podniková kultura může výrazně podpořit řídicí systémy, řídicí procesy a rozhodování v podniku je v mnohých firmách potvrzená praxí. Je však nutné si ve světle nedostatků silné podnikové kultury uvědomit i meze, na které může silná podniková kultura narazit a stát se tak „blokátorem“ žádoucích změn v systému řízení podniku. (Šigut, 2004, s. 16)

Na vytvoření firemní kultury neexistuje jednotný recept. Ať již je kultura silná nebo slabá, ať se opírá o schopnosti a autoritu vůdce nebo je založená na kreativitě a umu zaměstnanců, musí si firemní kulturu vytvořit každá firma sama v souladu s tím, v jakém oboru podniká, jaké má zázemí, jaké schopnosti mají její zaměstnanci a jaké má postavení na trhu a v jakém prostředí se firma pohybuje.

Proto se přikláním k názoru, že v každé společnosti by se měla vyskytnout snaha a úsilí, která by se snažila o vytvoření zdravé a vhodné firemní kultury, která by v zaměstnancích vytvořila pocit loajálnosti k firmě, jejich zájem o chod firmy a snahu se podílet na její prosperitě. Je to ovšem cesta velmi dlouhá, která se skládá z mnoha malých krůčků, které je třeba předem plánovat a která je velmi obtížná. Je to cesta, která nikdy nemá konce, ale která se přes mnohá úskalí jistě vyplatí, neboť pouze firma, která je založená na výkonných a schopných pracovnících, kteří jsou pro firmu ochotni leccos obětovat je schopná obstát v konkurenčním prostředí, posouvat se ve vývoji stále dopředu a vytvořit stabilní subjekt pro budoucnost.

Pro každou společnost, která chce na trhu obstát, je třeba si vytvořit vlastní firemní kulturu, která odpovídá podmínkám, ve kterých se společnost nachází a která je schopná reagovat na změny trhu a prostředí, které na ni působí. Je třeba ji neustále rozvíjet, starat

se o ni a budovat ji ve směru cílů, které si společnost stanovila. V tomto je síla každé moderní prosperující společnosti a snad i jistota, že se bude moci moderní a prosperující nazývat i v budoucnu.

## 2 Strategické řízení organizace

První zmínky o řízení společností můžeme najít již od třicátých let 20. století, ale až na rozhraní šedesátých a sedmdesátých let se osamostatnil nový typ řízení, a to řízení strategické. O tento pokrok se zasloužila bostonská poradenská organizace tím, že uplatnila první praktický vzor, ve kterém se zaměřila na skutečnost, že pokud nemůžeme naplánovat vývoj obchodování firmy s dostatečnou spolehlivostí, budeme se soustředit na to, co dobře umíme, pokusíme se vytěsnit nedostatky, budeme vyhledávat tržní příležitosti, které jsou pro organizaci příznivé a pokusíme se vytěsnit rizika. Na základě těchto zásad pak lze v budoucnu očekávat podnikatelské úspěchy. Toto stanovisko se stalo základem strategické analýzy, která se stala východiskem řízení podniku do budoucnosti. (Jirásek, 2004)

Obrázek č. 4 - Strategická analýza



Zdroj: (Jirásek, 2004, s. 51)

### 2.1 Strategie, proces tvorby strategie a její realizace

Zpracování kvalitní strategie a systém její realizace je nezbytnou podmínkou přežití každé firmy. Strategická rozhodnutí a strategické procesy, které na jejich základě vznikají zásadním způsobem ovlivňují chování firmy a obvykle dlouhodobě ovlivňují její vývoj.

Strategický rozměr řízení firem získává neustále na významu zejména v důsledku zvyšující se komplexnosti trhu a také s ohledem na neustálé změny ekonomické, politické i sociální. Jedním ze základních nástrojů strategického řízení podniku je

kvalitně zpracovaná firemní strategie, která představuje způsob, jakým je možné zajistit úspěšný rozvoj podniku. Stejně jako firemní kultura je každá podniková strategie v rámci jednotlivých organizací unikátní.

Strategie je dráha směřující k předem stanoveným cílům, jež se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení jeho činnosti. Nicméně, strategie může mít různé významy pro různé lidi.

- Je to vyjádření o tom, jaký je strategický záměr organizace.
- Určuje a ukazuje důvod dlouhodobých cílů organizace, akční programy a priority alokace zdrojů organizace.
- Vybírá, do jakého podnikatelského sektoru organizace může nebo si přeje vstoupit.
- Je zaměřena na tvorbu a udržení klíčové kompetence organizace.
- Definuje povahu nebo vlastnost ekonomických a neekonomických přínosů, kterých chce organizace dosáhnout nebo vytvořit pro stakeholdery.
- Snaží se dosáhnout dlouhodobě udržitelné výhody v každé obchodní aktivitě tím, že reaguje správně na příležitosti a hrozby v daném prostředí, stejně jako na své silné a slabé stránky.
- Identifikuje jasné manažerské úkoly na korporačních, obchodních a funkčních úrovních.
- Je o koherentní, sjednocující a integrační způsob nebo postup rozhodnutí.
- Je to způsob, jak investovat selektivně do hmotných a nehmotných zdrojů, aby byly vytvořeny schopnosti, které zajistí udržitelnou konkurenční výhodu organizace. (Mallya, 2007)

Strategie říká, jak bude podnik usilovat o dosažení stanovených cílů. Jejím úkolem je ukazovat směr, kterým se organizace musí vydat, aby dosáhla špičkové výkonnosti ve všech oblastech – dodání hodnoty zákazníkovi, ekologie, bezpečné výroby a produkce, sociální zodpovědnosti a přínosu lidské společnosti, kvality a zisku vlastníkům a zaměstnancům. Pro dlouhodobou prosperitu je nutné dělat více než jen to, co se od firmy očekává. Špičkové podniky plní očekávání svého okolí nadprůměrně a dříve, než to po nich okolí vyžaduje. Jak uvádí Souček a Marek (1998), vrcholové vedení se při tvorbě strategie musí řídit následujícími deseti principy:



- Princip variantnosti – je třeba vypracovat minimálně tři kompatibilní varianty, které zabezpečí pružnou reakci na měnící se podmínky. Podnik musí být připraven na neočekávané úspěchy a neúspěchy. Firma musí být schopna se stávajícími zdroji reagovat na měnící se potřeby a požadavky trhu
- Princip permanentnosti – strategie je vypracována na několik let dopředu, průběžně se reviduje a přepracovává. Strategie musí být neustále podrobována zkoumání, které se týká její funkčnosti. Jestliže se výsledky, kterých podnik dosahuje, se jen málo odchyľují od stanovených cíľů, je třeba strategii upravit a není třeba ji přepracovávat. Jestliže je tomu naopak, je třeba strategii přehodnotit a přepracovat i strategii firmy
- Princip vědomí práce s časem – firma se musí snažit vytvořit monopolní výhodu inovačním výrobkem a co nejdéle těžit z výsadního postavení na trhu. Tržní prvenství, plynoucí z rychlého zavedení inovačního výrobku, dalece převáží úsporu nákladů, kterou prosazuje tradiční přístup. Je tedy velmi důležité použití finančních prostředků v pravý čas.
- Princip koncentrace zdrojů – každý podnik se potýká s omezenými zdroji. Nejdůležitější zdroje, které organizace vlastní, jsou zaměstnanci. Je třeba přiřadit nejkvalitnější pracovníky k největším příležitostem a soustředit se na portfolio několika projektů, které jsou klíčové. Dalším pravidlem je, že pracovníci podávající nejlepší výkon pracují na jednom projektu a mohou mu věnovat maximum času a pozornosti. Příliš velké množství projektů zbytečně rozptyluje jejich soustředění a nepřináší opodstatněné efekty.
- Princip tvůrčího přístupu – cílem strategie je přijít s něčím novým, co by podniku přineslo mimořádný zisk. Úkolem strategie tedy je trvalé zvyšování hodnoty produktů, které nabízí. Proto musí být do tvorby strategie zapojeni nejlepší pracovníci, které má podnik k dispozici. Těmto pracovníkům je třeba vytvořit mimořádně dobré pracovní podmínky a vybudovat jejich loajálnost k firmě.
- Princip vědomí práce s rizikem – všude, kde je to možné, je třeba usilovat o minimalizaci rizik vyplývajících z činnosti firmy. Zároveň je třeba počítat s tím, že ne všechny strategické kroky budou úspěšné

- Princip agregovaného myšlení – strategie se nesmí zabývat detaily, ale celkovým dlouhodobým rozvojem firmy.
- Principi interdisciplinarity - kvalifikovaný vrcholový management si je vědom, že v důsledku prolínání technologií napříč různými obory lze zcela nečekaně objevit a využít obrovské příležitosti.
- Princip celosvětového systémového přístupu – pro tvorbu kvalitní strategie je nutné sledovat vývoj ve světě a shromažďovat informace o trendech v ekonomické, politické, právní, sociální, demografické, ekologické a vědeckotechnické oblasti.
- Princip zpětnovazebního myšlení – zpětná vazba slouží k revizi strategie, zjištění neočekávaných úspěchů a neúspěchů a z nich plynoucích příležitostí a hrozeb. (In Šmída, 2003)

Strategie se týká všech úrovní řízení organizace. Tato skutečnost je důležitá, neboť pouze provázanost strategií společnosti zajistí její úspěch. Dle úrovně řízení, pro kterou je strategie určena můžeme firemní strategie rozdělit na tyto čtyři druhy:

- strategii podnikatelské – na společenské úrovni,
- strategii podnikové – na úrovni celého podniku,
- obchodní strategie,
- operativní (funkční) strategie. (Mallya, 2007)

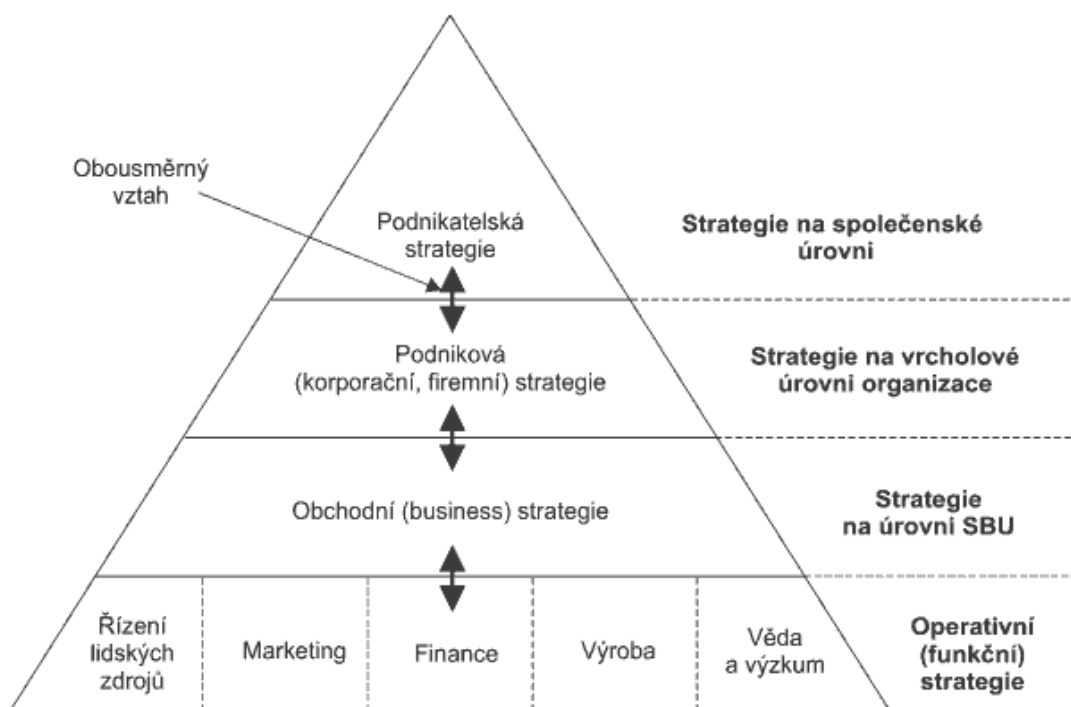
Podnikatelská strategie se dle tohoto modelu týká hledání odpovědí na otázky odpovědnosti podniku vůči společnosti, jeho roli ve společnosti, uznávaných principů a hodnot, dopadů aktivit firmy a postoje okolí vůči firmě.

Podniková strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí. Určuje základní směr pro další rozvoj společnosti v budoucnosti. Strategická rozhodnutí se týkají rozdělení kapitálových prostředků, vymezení poskytovaných výrobků či služeb, trhů, způsobu řízení apod. Strategie na úrovni podnikatelských jednotek (obchodní strategie) se zaměřuje na uspokojování potřeb zákazníků a rychlé přizpůsobení se změnám v konkurenčním prostředí.

Obchodní (business) strategie je strategie, která vede určitou podnikatelskou jednotku k cíli, který je zpravidla touha patřit k vedoucím konkurentům na trhu. Je to vyjádření základních strategických cílů a cesty, která vede pro obchodní jednotku k jejich dosažení. Tato strategie nám dává odpověď na otázku, jakou skupinu zákazníků uspokojit a jakým způsobem toho dosáhnout.

Operativní (Funkční) strategie pomáhá plnit strategické cíle na podnikové úrovni a na úrovni podnikatelských jednotek. Tato strategie pomáhá uskutečňovat strategické cíle na podnikové úrovni a na úrovni podnikatelských jednotek. Je rozpracováním obchodní strategie do několika funkcí, jako jsou například řízení lidských zdrojů, výroby, rozvoje marketingu, obchodu, financí, rozvoje technologií atd.

Obrázek č. 5 - Hierarchie firemních strategií



Zdroj: (Mallya, 2007, s. 36)

Pro úspěch strategického řízení je nezbytné, aby výše uvedené strategické úrovně byly v souladu. (Mallya, 2007)

„Aby byla strategie skutečně strategií, která firmě přinese dlouhodobou konkurenční výhodu, musí splňovat minimálně dvě podmínky – musí řešit dlouhodobou budoucnost firmy a musí být nastavena na základě systematické strategické analýzy. Ta by měla zhodnotit všechny potenciální faktory, které mohou mít na budoucí fungování firmy vliv – celkové podnikatelské prostředí, ale i obor, zákazníky, konkurenty, dodavatele a interní možnosti firmy.“

(<http://www.profit.cz/clanek/strategicke-rizeni-moznost-nebo-nutnost.aspx>)

Strategické řízení je oblastí řízení zaměřenou na dlouhodobé plánování a směřování organizace jako celku nebo její části. Zásadní je pro strategické řízení definice cílů a stanovení způsobu jejich dosažení.

Strategické řízení se odehrává v určitém cyklu:

- formulace východisek (základních premis),
- provedení situačních analýz,
- formulování (určení) strategie (vize, cíle),
- realizace strategie,
- kontrola strategie. ([www.managementmania.com/index.php/strategicke-rizeni](http://www.managementmania.com/index.php/strategicke-rizeni))

Obrázek č. 6 – Strategický cyklus



Zdroj: ([www.managementmania.com/index.php/strategicke-rizeni](http://www.managementmania.com/index.php/strategicke-rizeni))

Jak tvrdí Šmída (2007), univerzální návod na tvorbu strategie pravděpodobně neexistuje. Přesto můžeme uvést několik kroků, z nichž se proces tvorby a realizace strategie skládá:

- průzkum a zhodnocení prostředí a trendů,
- identifikace základních kompetencí podniku,
- tvorba vize a mise (poslání),
- stanovení strategických cílů,

- tvorba strategie,
- ověření realizovatelnosti strategie,
- tvorba strategické změny,
- ověření realizovatelnosti strategie změny,
- realizace strategie a návrat na začátek.

Průzkum a zhodnocení prostředí a trendů – je velmi významným krokem, bez nějž by podnik nemohl zaujmout zákazníka. Bez dokonalých znalostí podnikatelského prostředí nelze vytvářet změny, které budou pro firmu přínosem.

Mezi nepřímé okolí organizace řadíme technologie, ekonomické politické a sociální prostředí. Přímé okolí organizace pak zahrnuje konkurenci, zákazníky, dodavatele, věřitele a trh práce.

Identifikace základních kompetencí podniku – jsou jedinečné schopnosti organizace, její nejdůležitější hodnota, která odlišuje společnost od ostatních, má hodnotu pro zákazníka a vytváří pro organizaci konkurenční výhodu. Jsou to nenapodobitelné klíčové schopnosti, které umožňují vstup na široké spektrum trhů.

Základní kompetence se dělí na:

- Individuální kompetence – jsou to znalosti, dovednosti a schopnosti, které odlišují špičkové zaměstnance od průměrných. Tito pracovníci představují nejcennější aktivum společnosti, protože umožňují firmě konkurenční výhodu a vzhledem ke skutečnosti, že své znalosti mohou uplatnit i jinde jsou svým způsobem nezávislí. Proto musí tvorba a rozvoj tohoto druhu kompetencí začínat u toho, že se jim musí vytvořit velmi příjemné a motivační prostředí, musí se jim dát možnost realizovat se a musí být odpovídajícím způsobem motivováni.
- Organizační kompetence – jsou univerzální charakteristiky úspěšných organizačních systémů bez ohledu na odvětví. Patří sem: plánování práce, organizování zdrojů, řešení krizových situací, dokončování úkolů, měření postupu prací, řízení rizika.

- Klíčové kompetence – odlišují organizaci od konkurence a dokáží využít nejmodernější technologii nebo své specifické vlastnosti k tomu, aby získaly konkurenční výhodu.

Tvorba vize a mise (poslání) – je základním dokumentem, který naznačuje, jak se chce firma v blízké i daleké budoucnosti chovat. Vize jako dokument slouží především zaměstnancům podniku a investorům, kterým dává odpověď na otázku, kam se chce daná společnost dostat. Jejím cílem je:

- vyjasnit obecný směr,
- motivovat lidi k vykročení správným směrem,
- rychle a účinně koordinovat úsilí velkého množství lidí.

Každá vize je charakterizována následujícími znaky:

- Obraznost – obrazně popisuje, jak se chce a bude podnik v budoucnosti chovat.
- Adresnost – musí oslovovat všechny skupiny, které jsou jakýmkoli způsobem zainteresovány na činnosti podniku a mohou ji jakýkoli způsobem regulovat.
- Uskutečnitelnost – cíle, které vize stanovuje, musí být náročné, ale reálně dosažitelné.
- Jednoznačnost – vize nesmí obsahovat nejasnosti a rozpory, jinak nesplní své cíle.
- Flexibilita – vize musí být dostatečně obecná, aby nebránila iniciativě, umožňovala pružně reagovat na změny a plnila svůj účel co nejdéle.
- Srozumitelnost – aby vize plnila svůj účel, musí být každý zaměstnanec podniku schopen vysvětlit její podstatu.

Stanovení strategických cílů – tyto cíle musejí být náročné, ale dosažitelné. Strategické cíle nesmí v lidech vyvolat paniku, protože by kladli velmi tuhý odpor a celé úsilí by bojkotovali.

Tvorba strategie – říká, jak bude podnik usilovat o dosažení stanovených cílů. Jejím úkolem je ukazovat směr, kterým se organizace musí vydat, aby dosáhla špičkové výkonnosti ve všech oblastech.

Ověření realizovatelnosti strategie – správný manažer by nikdy nerealizoval strategii, o které by nevěděl, že je realizovatelná a zda se jedná o nejlepší možnou strategii.

Realizovatelnost a správnost podnikové strategie lze kontrolovat dvěma způsoby:

- počítačovou simulací ekonomických důsledků realizace jednotlivých variant strategie,
- sledováním předstižených indikátorů výkonnosti podnikového systému měření výkonnosti (je sledována již v průběhu realizace).

Tvorba strategické změny – vyjadřuje to, co se musí ve firmě změnit, abychom mohli realizovat strategii a dosáhnout souhrnných strategických cílů.

Ověření realizovatelnosti strategie změny – abychom mohli realizovat vytyčenou strategii, musíme si ověřit, zda tato změna skutečně povede k realizaci strategických cílů. Ověřujeme si, zda s plánovanými procesy budeme skutečně schopni splnit všechny stanovené cíle. Pokud ne, je třeba znovu se zamyslet nad tím, jaké procesy budou nutné k jejich zajištění. Dále je nutné strategii aktualizovat. Pokud jsou cíle plněny, je nutné zpřesňovat strategii pro nejbližší období. Nezbytné je také ověření, zda máme dostatek zdrojů, potřebných pro správnou funkci podnikových procesů.

Realizace strategie a návrat na začátek – realizace strategie probíhá formou projektů a procesů. V průběhu realizace musí být shromažďovány, sdíleny a využity znalosti a zkušenosti, aby se organizace v realizaci strategie mohla neustále zdokonalovat. Pokud jsou v průběhu realizace strategie zjištěny zásadní odchylky od plánovaných strategických cílů, je strategické období a vypracovávat rámcovou strategii do budoucnosti. Tvorba a realizace strategie je nikdy nekončící proces.

Každá strategie má určité charakteristiky, které jsou předpokladem k tomu, aby se strategie dala nazvat úspěšnou. Mallya (2007, s. 35) tyto charakteristiky úspěšné strategie definoval tak, že úspěšná strategie:

- má podporu vrcholového managementu,
- je přátelská pro uživatele,
- je participativní a neslouží jen pro plánovače,
- je flexibilní,

- vede k rozhodnutí o zdrojích,
- zapojuje a stimuluje zaměstnance,
- je dynamická, nepřetržitá a inovativní, není statická, nesouvislá a zastaralá,
- je proaktivní,
- není pouhým rychlým řešením současného problému,
- je součástí řízení kvality,
- časem se návratnost zvyšuje.

## 2.2 Úloha managementu

Strategie je především dílem vedení podniku. Tento fakt si ovšem nesmíme vysvětlovat tak, že by měla zůstat uzavřena ve vedení. Pro úspěšné realizování fungování organizace je třeba, aby strategii sdíleli a vzali za svou všichni manažeři i zaměstnanci. V neposlední řadě do ní musí být zasvěceni i ostatní, kteří na rozvoji podniku mají zájem, jako jsou dopravci, kupující, dodavatelé atd.

V přínosu pro strategii nemůže vedení podniku nikdo nahradit. Nikdo nemá takové postavení a takovou moc, aby mohl disponovat se všemi prostředky, které mu firma nabízí. Nikdo jiný, než vedení firmy nemá takové možnosti, zapojit do strategie lidi zvenčí, kteří mohou významně ovlivnit vývoj podniku a opřít se o autoritu moci, kterou může podpořit stanovenou strategii. (Jirásek, 2004)

Jak již bylo řečeno, zpracování strategie by měl být samozřejmým krokem každého top managementu, neboť organizace, která nemá žádnou strategii, se nemůže úspěšně rozvíjet a nemá šanci a přežití. Dalším kritickým faktorem úspěchu je skutečnost, zda generální ředitel firmy považuje tvorbu a realizaci strategie za svůj prvořadý úkol. Ředitel společnosti musí být tím, kdo stojí v čele všech aktivit spojených s realizací, musí se podílet na její tvorbě, musí o ni pečovat a s jejím úspěchem či neúspěchem by měla být spojena jeho kariéra. O nezbytnosti prací na strategii musí být přesvědčen celý management, který o tvorbě strategie konstruktivně diskutuje a musí najít to nejlepší řešení pro celou společnost. Pro vytvoření úspěšné strategie je nezbytné, aby management toto řešení nejenom našel, ale aby ho i podporovat a také sdílel. (Šmída, 2007)



Kvalita a úspěch zpracované strategie závisí na následujících kritických faktorech, respektive na vnímání jejich důležitosti a na jednání, které je s nim v souladu:

- Rozhodnutí top managementu zpracovat strategii.
- Strategické řízení je nejdůležitějším úkolem nejvyššího vedení.
- Strategie je sdílena všemi členy top managementu.
- Znalost principů strategického myšlení a schopnost je aplikovat v praxi.
- Týmová práce vrcholového vedení a jmenování správce strategie.
- Specifické způsobilosti členů top managementu.
- Schopnost shromáždit informace, nalézt a využít základní kompetence.
- Zapojení relevantních pracovníků, kteří svými znalostmi mohou strategii zpřesnit. (Šmída, 2007, s. 75)

Vrcholové vedení by ale mělo také zabezpečit, aby strategie zajišťovala některé obecné kvality podniku jako:

- zapomínat na přežití a vytěsnit to z paměti podniku,
- posilovat kreativní práci a učení ve všech stupních,
- udržovat napětí, efektivně využívat práci bez zbytečných úlev a přestávek,
- podporovat to, co podnik posiluje, předávat zkušenosti a mít schopnost, brát na sebe náročné úkoly,
- vytvářet podnikovou kulturu,
- posilovat image podniku. ( Jirásek, 2004)

Jak již bylo uvedeno, nejdůležitější úlohu, která je „alfou a omegou“ strategického řízení organizace, je její leader. Ten je zodpovědný nejen za tvorbu strategie, ale i za její realizaci a důsledky, které ze špatné strategie vyplynou jdou na vrub převážně jemu. Aby se tvorba a realizace zdařila, musí být vedoucí manažer nejen dobrým obchodníkem, ale musí být i stratégem, psychologem, pedagogem, účetním, technikem a mnoha dalšími profesemi v jedné osobě.

Jak uvádí Mallya (2007), manažer musí mít tyto tři vlastnosti, aby byl dobrým stratégem.

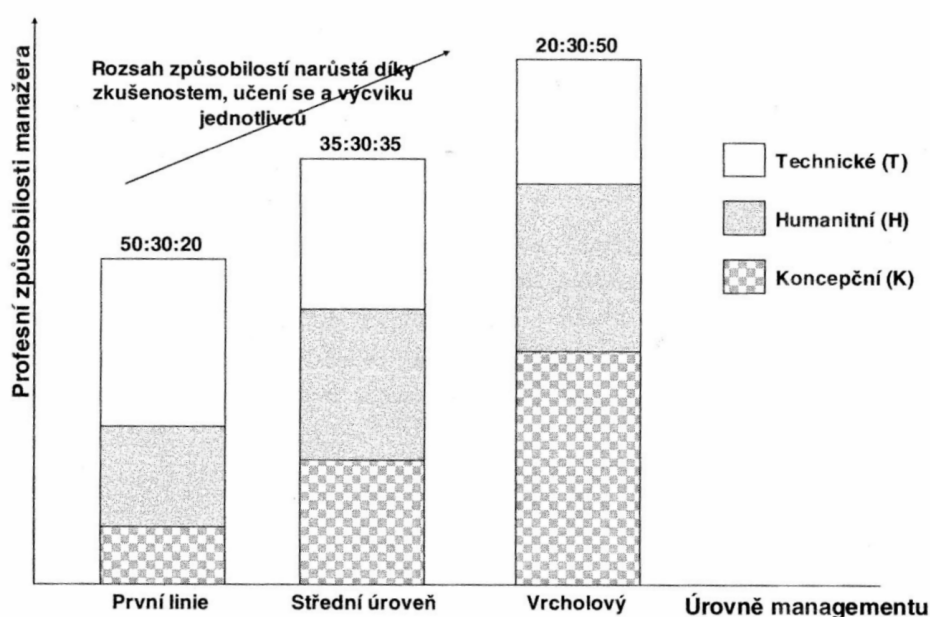
- Otevřenost – znamená být přístupný všemu, schopný komunikace s jinými lidmi, být neovlivnitelný předsudky, být otevřený a mít rozhled i mimo obor, který je jeho „denním chlebem“.
- Spontánnost – znamená mít schopnosti myslet nekonvenčně, oprostit se od zvyklostí, schopnost nahlížet na vše kriticky a zanedbávat zjevné zákonitosti.
- Smysl pro realitu – je nejdůležitější součástí. Manažer musí být otevřený, spontánní, vidět věci tak, jak jsou a ne tak, jaké by podle představ měly být. Jeho představy by měly být dovedeny ke konkrétním výsledkům.

Aby mohl manažer dostát své zodpovědnosti a být dobrým manažerem, musí k tomu mít potřebné profesní způsobilosti.

Požadavky, které jsou na jednotlivce, který v organizaci zastává roli manažera, kladeny požadují jistou strukturu profesních způsobilostí, jejichž tři základní složky jsou:

- technická složka,
- humanitní složka,
- koncepční složka.

Obrázek č. 7 – Profesní způsobilost manažera



T:H:K se mění podle charakteru úloh zastávaných manažery různých úrovní

Zdroj: (Pitra, 2007, s. 29)

- Technická složka – spočívá ve znalosti nástrojů, metod a technik moderního managementu a v dovednosti je adekvátně využít.
- Humanitní složka – založená na individuální schopnosti manažera komunikovat s lidmi, aktivně ovlivňovat jejich chování v zájmu plnění poslání organizace.
- Koncepční složka – představovaná jeho uměním vidět širší souvislosti dopadů jím přijímaných rozhodnutí na další vývoj organizace. Čím větší díl je v souboru manažerových profesních způsobilostí zastoupena koncepční složka, tím vyšší zodpovědnost za další působení organizace může převzít. ( Pitra, 2007)

### 2.3 Strategické plánování

Strategické plánování je systematické řízení organizace, které se zabývá mobilizací a co nejefektivnějším využitím vlastních zdrojů s cílem správně reagovat na změny v okolním prostředí. Strategické plánování určuje žádoucí směr změn, stanoví postup jejich zavedení, sleduje a vyhodnocuje jejich průběh a výsledky. ([www.ecconsulting.cz/strategicke\\_planovani.html](http://www.ecconsulting.cz/strategicke_planovani.html))

Strategické plánování:

- je efektivním řízením organizace směrem k jasně definovaným cílům na základě znalosti podmínek vnitřního i vnějšího prostředí,
- je proces, který stanovuje, čeho organizace hodlá dosáhnout a jakým způsobem,
- vymezuje další směřování organizace,
- definuje priority a klíčové oblasti pro rozvoj organizace,
- stanovuje měřitelná kritéria výsledků práce,
- pomáhá překlenout kritická období v životě organizace,
- je základem dlouhodobé udržitelnosti organizace.

([www.spiralis-os.cz/index.php/neziskovym-organizacim/strategicke-planovani](http://www.spiralis-os.cz/index.php/neziskovym-organizacim/strategicke-planovani))

Strategický plán je dokument, který by měl splňovat tyto kritéria:

- dlouhodobost,
- systematičnost,
- selektivnost,

- provázanost,
- soustavnost,
- otevřenost.

Hlavní přínos strategického plánování spočívá v tom, že:

- pomáhá si jasně uvědomit žádoucí směry dlouhodobého vývoje a soustřeďuje veškeré úsilí a zdroje na řešení klíčových problémů,
  - ukazuje, jak se nejlépe připravit na budoucí vývoj vnějších podmínek, jak minimalizovat negativní dopad hrozeb a maximálně zužítkovat příležitosti, jež se mohou v budoucnosti objevit,
  - vytváří objektivní základ pro rozhodování o prioritách,
  - řeší problémy dlouhodobě a komplexně,
  - umožňují optimálně využívat zjevné i skryté lidské a finanční zdroje.
- ([www.econsulting.cz/strategicke\\_planovani.html](http://www.econsulting.cz/strategicke_planovani.html))

#### **2. 4 Dílčí závěr**

Strategické řízení je souhrn metod, postupů, přístupů a názorů, které vedou k úspěšnému řízení společnosti a získání konkurenční výhody. Pro každou společnost je nezbytné, aby strategie existovala, byla uskutečňována a vedla k cíli, kterým je prosperita podniku. Je to systematický, provázaný, jasný a zřetelný projekt, který musí vést k dlouhodobým cílům, musí být soustavně kontrolován a musí motivovat k jeho naplňování.

„Tvorba strategie podniku může být tvůrčím dílem, které přesahuje koneckonců celý podnik.“ (Jirásek, 2004, s. 57)

Stanovení základní podnikové strategie a základních cílů, kterých chce společnost dosáhnout je vždy záležitostí vrcholového managementu. Jeho úkolem je stanovit strategické cíle, cestu, která povede k jejich naplnění, určovat podnikovou politiku a koordinovat činnosti, které k této cestě vedou.

Problémem v našich zemích je, že mnoho manažerů nemá na strategické řízení potřebné znalosti, kompetence a schopnosti. Je dost častým jevem, že se o strategickém řízení mluví a píše, ale v mnoha společnostech jsou tyto pojmy pouze prázdným pojmem, který v podstatě nikomu nic neřekne. Proto mi nezbývá, než souhlasit s autorem článku, který píše, že „Strategické řízení, Strategie, Taktika, Strategické cíle - to jsou pojmy, které současný management skloňuje ve všech pádech. Je však roztomilé sledovat, jak má v drtivé většině společností management plné ruce především operativy a výše uvedené strategické řízení pokulhává. Zeptáte-li se zaměstnanců, jestli má jejich společnost Vizi a Poslání, odpoví zpravidla že ano, na webu a na nástěnce v prvním patře. Top management tráví hodiny práce za zavřenými dveřmi, aby pak vítězoslavně vyšel před zaměstnance s propracovanou Strategii k dosažení Strategických cílů. Jaké je však rozčarování, když se nedaří tuto Strategii přenášet na zaměstnance společnosti, kteří jí nechápou, nebo považují za teoretickou a nereálnou.“

(<http://www.performancetuning.eu/cs/clanky/strategicke-rizeni/>)

Z tohoto přístupu potom také vyplývá závěr, že se v mnohých společnostech strategické řízení změní v to, co popisuje autor tímto způsobem: „Tragikomickým výsledkem tohoto postupu je často nutnost upravit těsně před ukončením sledovaného strategického období (3 až 5 let) samotné Strategické cíle, aby nám to vyšlo“.(<http://www.performancetuning.eu/cs/clanky/strategicke-rizeni/>)

Dalším z problémů, se kterými se podniky potýkají je komunikace mezi vedením společnostmi a zaměstnanci, kteří by cíle společnosti měli naplňovat. Interní komunikace je prvek společnosti, jehož úkolem je propojení všech zaměstnanců společnosti tak, že získají správné informace potřebné k jejich práci v jasném znění a v potřebný čas. Pokud se tak neděje, vzniká mnoho problémů, které mají vliv na výsledek jednotlivých činností a v důsledku mají vliv na celou strategii a naplňování jejích cílů.

Jak již bylo řečeno, mnoho manažerů u nás nemá na strategické řízení kompetence a schopnosti. Pro správného manažera je samozřejmostí, že využívá znalostí psychologie, pedagogiky a dalších vědních disciplín ke komunikaci se zaměstnanci a k jejich výchově směrem k cílům společnosti.

Ještě častějším problémem manažerů je zřejmě skutečnost, že se strategické řízení podceňuje, že jsou obavy z jeho zavedení a z odhalení skutečnosti, že na svou pozici nejsou kompetentní. V zavádění systému řízení vidí komplikaci, která je náročná a zbytečná a mají obavy, že by zavedení systému řízení mohlo odhalit mnoho nedostatků a vedlo ke konfliktům, které by na svých pozicích nemuseli „ustát“. Proto jsou běžné výmluvy, že je systém řízení časově a finančně náročný a stávající systém je vlastně dobrý, ač tomu tak mnohdy není. Je běžným jevem, že se za strategické řízení považuje pouze plánování a změnám spojeným s vhodnou implementací nové strategie se vedení brání.

Pokud chce společnost v současnosti a blízké budoucnosti prosperovat, je pro ni nezbytné, vytvořit si poslání a vizi, strategické cíle a zabývat se moderními trendy strategického řízení. Pouze toto je cesta, která povede k neustálému zlepšování, konkurenceschopnosti a prosperitě. Je to cesta dlouhá, ale výkonnost společnosti poroste tím, čím déle po ní půjdeme.

„Firmu bez fungujícího strategického řízení někdy v nadsázce přirovnáváme k vozu řízenému za tmy bez rozsvícených světel. Je většinou jen otázkou času, kdy při jízdě naslepo narazí.“

(<http://www.profit.cz/clanek/strategicke-rizeni-moznost-nebo-nutnost.aspx>)

### **3 Vliv firemní kultury na strategické řízení organizace a naopak**

#### **3.1 Vliv firemní kultury na strategické řízení organizace**

Firemní kultura bezesporu ovlivňuje tvorbu a implementaci firemní strategie.

Armstrong (1999) zdůrazňuje přínos firemní kultury při realizaci poslání a strategie organizace. Její vliv vidí „při realizaci poslání a strategie organizace. Současně však upozorňuje (podobně jako další), že podniková kultura může působit i kontraproduktivně, nejsou-li její obsah a forma utvářeny s ohledem na konkrétní cíle a strategii každé organizace.“ (In Šigut, 2004, s. 70).

Kultura podniku tedy ovlivňuje tvorbu a implementaci strategie (tj. strategické řízení). V oblasti tvorby strategie se kultura projevuje svým vlivem na postoj k potřebě formulace strategie, na míru opatřování informací, na výběr relevantních informací, na jejich zpracování a interpretaci, na obsah strategie a výběr z případných variant. (Lukášová, Nový, 2004)

Z hlediska implementace strategie pak Lukášová a Nový (2004, s. 49) konstatují, že „obsah organizační kultury, projevující se v každodenním chování pracovníků, může pro implementaci strategie znamenat jak výraznou podporu a neviditelné zázemí, tak potenciální bariéru. Záleží na tom, jaká je síla organizační kultury a nakolik je obsah kultury v souladu s obsahem vytyčené strategie.“

Lukášová a Nový (2004, s. 55) odpovídající kulturu, která zvyšuje výkonnost organizace, nazývají kontextuálně a strategicky přiměřenou. Kontextuálně a strategicky vhodná kultura tak ovlivňuje, zda směřování členů organizace podporuje její výkonnost. „Je-li kultura kontextuálně přiměřená, znamená to, že je v souladu s požadavky prostředí, ve kterém firma existuje. Je-li strategicky přiměřená, je v souladu s obsahem strategie, kterou firma má.“

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 29) píší, že: „Strategicky potřebou firemní kulturou rozumíme představy, přístupy a hodnoty, jejichž sdílení a rozvíjení je žádoucí pro úspěšné dosahování strategických záměrů firmy“.

Zároveň dodávají: „Při rozporu v orientacích strategie a kultury je osud výsledků strategických snad takřka zpečetěn.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 33)

Mallya (2007) uvádí výhody firemní kultury, která podporuje strategie v tom smyslu, že vhodná firemní kultura pozitivně ovlivňuje organizační energie, pracovní návyky a operativní praktiky. Poskytuje hodnoty, které vychovávají a motivují lidi, aby své činnosti prováděli tak, aby bylo dosaženo implementace strategií, posiluje identifikaci pracovníků se společností a vede je k plnění jejich cílů a strategií. Směřuje lidi k realizaci vize firmy a vede je k tomu, aby svou práci vykonávali kvalitně a v souladu s danou strategií. Tato strategie vytváří takové prostředí, které v zaměstnancích buduje zodpovědnost, rozvíjí jejich kreativitu, akceptuje změny a pěstuje v nich potřebné schopnosti.

### **3. 2 Vliv strategického řízení organizace na firemní kulturu**

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že organizační kultura má vliv jak na tvorbě strategie, tak na její implementaci. Na druhou stranu je nepochybné, že i strategie ovlivňuje obsah firemní kultury. Pokud je strategie dobře podávána, pokud je její výklad srozumitelný a pokud je rozpracována do soustavy cílů a postupů, které mají vést k jejímu dosažení, jestliže je úspěšně implementována, lidé se sztotožňují a přináší výsledky, stává se povolna i firemní kulturou. Pro všechny zúčastněné se stává něčím samozřejmým a vzniká tak kultura odpovídající strategii organizace.

Také samotnou tvorbu strategie můžeme považovat na cestu k utváření kultury. Rozhovory o hodnotách a cílech, výměna názorů a hledání nejlepší cesty k prosperitě organizaci stmeluje, vede ke sdílení stejných hodnot a utváří tak firemní kulturu. (Lukášová, 2010)

Vliv strategie na firemní kulturu popisuje i Šigut (2004), který navrhuje na základě analýzy a zjištění rozdílů mezi stávající firemní kulturou a kulturou strategicky potřebnou (přiměřenou, žádoucí) zahájit jeden ze tří procesů:

- Proces posilování stávající podnikové kultury – v případě, že se strategicky



potřebná kultura shoduje se stávající firemní kulturou.

- Proces vyladování firemní kultury – tehdy, pokud mezi žádoucí a stávající kulturou existují jen minimální rozdíly.
- Proces změny firemní kultury – v případě velkých rozdílů.

Na organizaci a její kulturu působí mnoho vlivů, které ji formují a předurčují. Zasahují do vzniku i změn firemní kultury. Tyto determinanty můžeme v zásadě rozdělit na dvě oblasti:

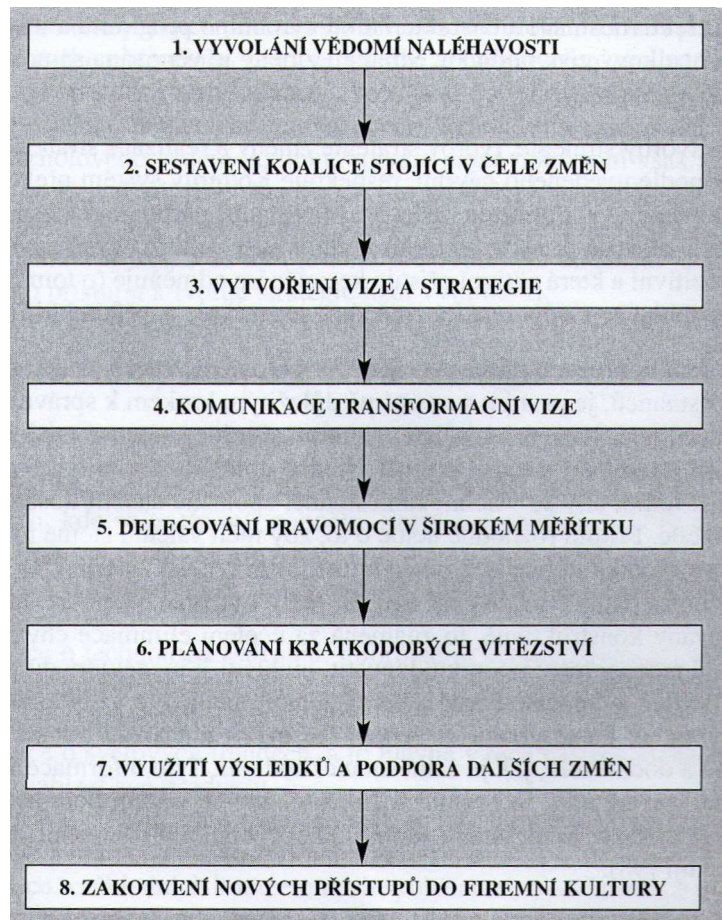
- podle zdrojů působení,
- podle možnosti jejich ovlivnění.

Podle zdrojů působení rozlišujeme vlivy:

- vnitřní, kam řadíme faktory managementu (strategie, organizační struktury, procesy, stupeň centralizace, vytváření pracovních míst, systém vzdělávání, motivace, komunikace apod.),
- vlivy vnější, tedy společenské a kulturní podmínky (hospodářské, technické, technologické, ekologické aspekty, sociální situace). Podle možnosti ovlivnění existují faktory ovlivnitelné (faktory managementu) a obtížně ovlivnitelné (společensko-kulturní podmínky). (Šigut, 2004)

O vlivu strategie na firemní kulturu se můžeme přesvědčit i v Kotterově systému překonání odporu ke změnám. V tomto systému vidíme návaznost jednotlivých kroků při tvorbě strategie, strategie změny a realizace strategie. Zde vidíme, jak se přes vyvolání vědomí naléhavosti, sestavení koalice stojící v čele změn, vytvoření vize a strategie, komunikaci transformační vize, delegování pravomocí, plánování krátkodobých vítězství, využití výsledků a podporu dalších změn zakotvují nové přístupy do firemní kultury. Tento systém jasně ukazuje, že tvorba strategie a její implementace a realizace ovlivňují firemní kulturu, neboť nové přístupy se stávají standardem a nedílnou součástí postupů, kterých firma využívá k realizaci svých činností. Jakmile jsou tyto postupy automaticky přijímány a realizovány, stávají se firemní kulturou.

Obrázek č. 8 – Kotterův systém vedení procesu změny



Zdroj: (Šmída, 2003. s. 48)

Účastí maximálního možného množství pracovníků na tvorbě a implementaci strategie navíc pomáhá vytvořit takovou firemní kulturu, která změny považuje za pozitivní a která aktivní přístup ke změnám odměňuje. (Šmída, 2003)

### 3.3 Vliv zaměstnanců na firemní kulturu a strategické řízení organizace

Lidé jsou v dnešní době jediným zdrojem trvale udržitelné konkurenční výhody. Patří do vnitřních faktorů, které ovlivňují firemní kulturu a jsou to oni, kdo jsou jejími nositeli. Zaměstnanci jsou zodpovědní za realizaci strategie a jsou to oni, kdo dokáží kreativně reagovat na problémy, které mohou při plnění vytýčené strategie nastat. Pouze pracovníci, kteří jsou dobře motivováni jak finančně, tak tím, že jim zaměstnavatel poskytne vedlejší výhody, zajímavou práci, získání kvalitního vzdělání a vytváří kulturu s loajalitou, podporující iniciativitu, kreativitu a ochotu se vzdělávat mohou společnosti zajistit prosperitu a budoucnost.

Golden (1992) identifikoval celkem čtyři varianty vztahu jedince k organizační kultuře:

- Jednoznačné dodržování – je spojeno s věností, která se projevuje chováním korespondujícím s normami odpovídajícími dominantní kultuře organizace, kdy jednotlivci jsou plně přesvědčení o její účinnosti.
- Napjaté dodržování – chování zaměstnanců je ve shodě s firemní kulturou a působí dojmem jednoznačné věnosti. Mají však výhrady vůči přiměřenosti určitých hodnot a norem chování. Typickým projevem jejich výhrad jsou vtipy na úkor organizace a jejích představitelů.
- Utajené nedodržování – zaměstnanci vyslovují souhlas s hodnotami a normami organizace, ale skrytě s nimi nesouhlasí a v rámci možností je ani nedodržují.
- Otevřené nedodržování – pracovníci otevřeně nezastávají hodnoty a nedodržují normy, které odpovídají firemní kultuře organizace. Chovají se tak hlavně tehdy, pokud mají pocit bezpečí a vědí, že je za jejich chování nepostihnou žádné sankce. (Lukášová, Nový, 2004)

Jedním z nejdůležitějších kroků, které jsou pro tvorbu strategie nezbytné, je zapojení zaměstnanců do procesu tvorby strategie. Jsou to oni, kdo získávají skvělé nápady, kdo má na starosti jejich realizaci a kdo na základě své praxe dokáže zhodnotit vytyčené strategie způsobem, zda jsou realizovatelné nebo jsou utopií.

„Tvorba strategie musí být založena na participativním principu. Nezbytnou podmínkou dosažení zainteresovanosti zaměstnanců je proto přizpůsobení hodnotících systémů a systému odměňování požadovanému chování. Zaměstnanci usilovně pracují pouze na tom, za co jsou hodnoceni a odměňováni. Systémy hodnocení a odměňování ze svého titulu mohou pozitivně ovlivňovat podnikovou kulturu a přispívat k její orientaci na spolupráci a sdílení znalostí. Podniková kultura orientovaná na sdílení znalostí a spolupráci mezi jednotlivci, v rámci týmů, mezi týmy a mezi jednotlivými firmami v rámci hodnotového řetězce (opět na úrovni jednatelce i týmu) je tedy druhou podmínkou k dosažení strategické angažovanosti.“ (Šmída, 2003, s. 57 – 58)

System hodnocení a odměňování je jedním z nejdůležitějších prvků, na které se vedení společnosti musí zaměřit, neboť stanovených cílů nelze dosáhnout bez zaměstnanců a ke zkvalitnění jejich činnosti a zlepšení jejich výkonnosti vede jen jedna cesta, a to je motivace.

Motivace je jedním z nejtěžších úkolů, které se vedoucí musí naučit, neboť co motivuje jednoho, nemotivuje druhého a najít správnou cestu a přijít na to, co je pro zaměstnance motivující, je složitý úkol. Každopádně je motivace spojena s prací. A ač je práce někdy nudná, rutinní nebo neatraktivní, musíme zaměstnance k této práci motivovat. Proto je na vedení společnosti, aby hledalo způsob, jak si motivaci zajistit u pracovníků loajalitu a vykonávání činností v souladu s firemní strategií a s nevyšší možnou precizností.

Kaye a Jordan-Evans (2003) uvádí, že nejčastější důvody, proč zaměstnanci zůstávají v současném zaměstnání jsou tyto:

- kariérový růst, nové znalosti a osobní rozvoj,
- smysluplná a zajímavá práce,
- dobrý pracovní kolektiv,
- flexibilita,
- spravedlivý plat a jiné výhody,
- vedení,
- pocit hrdosti v organizaci,
- dobré pracovní prostředí,
- lokalita pracoviště,
- pracovní jistota,
- přátelský zaměstnavatel,
- špičková technologie. ( In Mallya, 2007, s. 170 – 171)

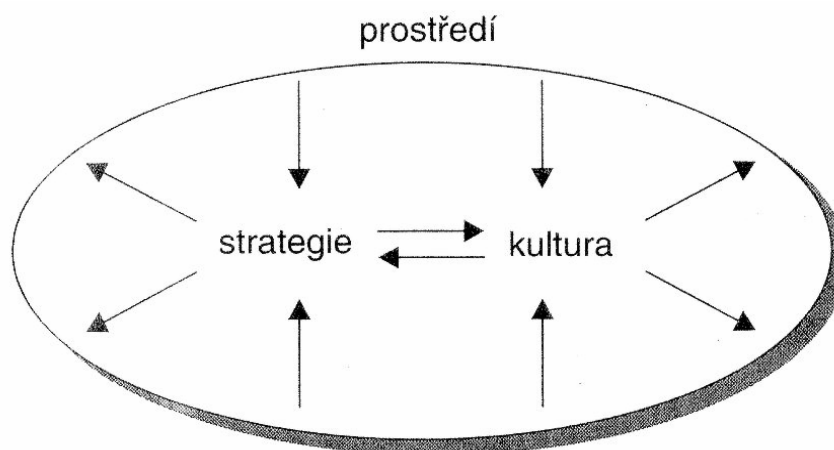
Motivační program je jedním z nejdůležitějších záležitostí, o které se musí vedení společnosti starat, neboť pouze tehdy, jestliže budou zaměstnanci spokojeni a motivováni, si může být organizace jista, že budou vykonávat své povinnosti včas, dobře a kvalitně, zákazníci budou spokojeni a příjmy společnosti porostou.

### 3. 4 Dílčí závěr

Jak již bylo uvedeno, vztah mezi firemní kulturou a strategickým řízením organizace je těsný a oboustranný. Je to vztah, kdy strategie svým působením ovlivňuje zaměstnance, utváří zvyky, normy a vzorce chování, které se při vhodném působení stávají standardy o bezesporu ovlivňují firemní kulturu. Naopak firemní kultura svou silou a zakořeněností působí na management firmy, ovlivňuje jeho myšlení a přístupy k řešení problémů a negativně či pozitivně ovlivňuje jeho názory při tvorbě a realizaci strategie, která je nezbytná pro další působení společnosti na trhu.

Strategie organizace je tedy jednou z determinant firemní kultury a zároveň jeden ze stěžejních bodů, které vedou k úspěchu firmy. Strategie spolu s vizí vymezují směr a určují cíle, kterých chce organizace dosáhnout. Stejně jako firemní kultura působí na chování členů uvnitř podniku a ovlivňuje i projevy podniku v rámci jejího prostředí. Současně je ale realizace firemní strategie závislá na lidech v organizaci (tj. na zaměstnancích), kteří jsou nositeli firemní kultury. Ačkoliv kvalita strategie ovlivňuje úspěch podniku, tak ani nejlépe formulovaná strategie nepřináší požadované výsledky, pokud ji z zaměstnanci organizace nepřijmou, pokud ji patřičně nepodporují a ve finále ani nerealizují. Pokud chce firma dosahovat úspěchu, měla by usilovat o sladění strategie a kultury s ohledem na prostředí, ve kterém působí. (Lukášová, Nový, 2004)

Obrázek č. 9 - Vztah strategie, kultury a prostředí



Zdroj: (Lukášová, Nový, s. 41)

Systém řízení organizace a firemní kultura jsou základními kameny prosperity každé společnosti do budoucna. Třetím z těchto kamenů jsou zaměstnanci, protože co by znamenal systém řízení bez nich, a co by znamenala firemní kultura bez svých nositelů, kterými zaměstnanci bezesporu jsou.

Správně vytvořená, realizovaná, kontrolovaná a udržovaná strategie řízení, strategicky vhodná a zdravá firemní kultura, pracovití, kreativní, loajální zaměstnanci se zájmem o společnost podílející se na její strategii a chodu, kteří jsou vhodně motivováni, a jejichž cesta je současně cestou společnosti, jsou jednou z mála jistot, které dnešní společnosti mají, a které jim mohou zajistit výhodu, která je bude v konkurenčním světě stavět na přední místo i v budoucnu. Jsou to faktory, které jsou pro chod moderní společnosti nezbytné, bez kterých se v době krizí a těžké konkurence žádná společnost neobejde, a bez jejichž budování a péče o ně bude mnohé společnosti čekat úpadek a záhuba.

„Žádoucí změny firemní kultury je možné docílit zejména výchovou a vzděláváním všech pracovníků podle předem stanoveného programu a účinným odměňováním nových projevů pracovního chování a jednání a pracovních postojů.“  
(Stýblo, 2004, s. 113)

Toto tvrzení ukazuje na vliv sociální pedagogiky, neboť rozvoj lidských zdrojů v organizaci, vzdělávání zaměstnanců a výchova kvalifikovaných pracovníků je oblast, která ze sociální pedagogiky, andragogiky a psychologie neustále čerpá.

Cílem každé organizace by mělo být pozitivní spojení zaměstnanců a organizace, které se projevuje kladným kvalitním plněním svých povinností, vzorným přístupem k práci, vztahem k firemním hodnotám a loajalitou. Pracovníci, kteří jsou zapojeni do problému firmy a projevují při řešení záležitostí společnosti aktivní účast, jsou pokladem, který si musí každá společnost náležitě chránit a prioritním cílem každé společnosti musí být to, aby o tento poklad nepřišla.

## II PRAKTICKÁ ČÁST

### 4 Výzkumné řízení

#### 4.1 Stanovení hypotéz, cíle a metody výzkumu

Provedený výzkum byl zaměřen na zjištění stavu a síly firemní kultury v dané organizaci, měl zjistit, zda je firemní kultura zakořeněna v zaměstnancích organizace a zda se firemní kultura ovlivňuje zaměstnance dané organizace při vykonávání jejich zaměstnání.

Pro zjištění tohoto stavu jsem stanovil hypotézu č. 1, a to:

**Ve zkoumané organizaci je zakořeněna firemní kultura.**

Dalším cílem prováděného výzkumu bylo zjištění, zda se zaměstnanci společnosti podílejí na strategickém řízení dané organizace, zda jsou seznámeni se strategií dané společnosti, zda se s touto strategií ztotožňují nebo je pro ně strategické řízení pouze činností a úkolem managementu, do kterého se zaměstnanci nezapojují, případně se s ním ani neseznamují.

Pro zjištění tohoto stavu jsem stanovil hypotézu č. 2, a to:

**Zaměstnanci zkoumané organizace se nepodílejí na tvorbě strategie společnosti.**

Ke sběru dat jsem použil kvantitativní metodu výzkumu formou dotazníku, jehož znění je přílohou této práce.

Dotazník obsahoval 20 otázek, z nichž první 4 obsahovaly tvrdá data o dotazovaných a zbývajících 16 otázek se skládá z krátkých prohlášení, u kterých bylo úkolem dotazovaných rozhodnout, zda s výrokem souhlasí či nesouhlasí. Toto rozhodnutí bylo třeba zaznamenat do škály odpovědí, které jsem stanovil v rozsahu:

- souhlasím,
- spíše souhlasím,
- nevím,
- spíše nesouhlasím,
- nesouhlasím.

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve firmě ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o, v lokalitách JE DUKOVANY a JE TEMELÍN. Většina dotazníků byla distribuována formou e-mailu a část byla osobně předána dotazovaným. Všichni odpovídající byli ubezpečeni, že jejich odpovědi nebudou nikde rozšiřovány a za jejich odpovědi jim nehrozí žádné sankce.

Dotazníkem jsem oslovil celkem 80 respondentů, z nichž mi dotazník kompletně vyplnilo a vrátilo 72 zaměstnanců. Toto považuji za velice dobrý výsledek. Jeho příčinu vidím hlavně ve skutečnosti, že všichni oslovení jsou mými kolegy, se všemi se osobně znám a vyplnění dotazníku jsem některým několikrát připomínal.

Další z metod, které mi při průzkumu pomohla s vyhodnocením stavu firemní kultury a firemní strategie byla kvalitativní metoda rozhovoru a pozorování. Rozhovory se zaměstnanci jsou běžnou součástí mé práce. Dotazníky a jejich vyplňování byly pro mnohé respondenty vítanou změnou, která odlehčila rozhovory o pracovních záležitostech. Tyto rozhovory probíhaly v nestrukturované formě a některé postřehy zaměstnanců jsem si poznamenal a využil je při vyhodnocování odpovědí.

Pozorování firemní kultury, strategie řízení a procesů, které ve firmě probíhají je součástí mé práce. Na základě pozorování a z něj vyplývajících názorů jsem stanovil hypotézy, které jsem si chtěl potvrdit nebo vyvrátit. Musím zdůraznit, že pozorování mi přineslo názor na věc a mnohé odpovědi respondentů chápu proto, že i já jsem součástí firmy a firemní kultury dané společností.

## **4. 2 Profil zkoumané společnosti**

ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. je stoprocentní dceřinnou společností elektrárenské společnosti ČEZ, a.s. Společnost vznikla 01. 04. 1994 osamostatněním části údržby Jaderné elektrárny Dukovany. ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. zabezpečoval od svého vzniku údržbu a opravy hlavních komponent Jaderné elektrárny Dukovany (reaktory, turbíny, generátory, dieselgenerátory, kompresory, chladicí jednotky atd.). Později byl rozsah těchto činností na základě úspěšných výběrových řízení rozšířen o údržbu a opravy dalšího technologického zařízení (armatury, potrubí, svářečské práce, čerpadla, tlakové nádoby, plynová zařízení, vzduchotechnická zařízení aj.) V současné době jsou tyto činnosti vykonávány také na Jaderné elektrárně Temelín.



Předmětem podnikání společnosti je především:

- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny,
- obráběčství,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1÷3 živnostenského zákona,
- zámečnictví, nástrojařství.

ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. disponuje následujícími zdroji:

- základní kapitál 34 milionů Kč,
- zkušenosti z montáže a spouštění, dále organizace, přípravy a realizace údržby složitých investičních celků na úrovni hlavních komponent jaderných elektráren. K dispozici je rovněž vlastní obrobna, projekčně-konstrukční kancelář a výrobní objekty,
- cca 370 kmenových zaměstnanců, s možností smluvního zajištění dalších, profesně a odborně připravených pracovníků,
- z toho cca 140 kmenových techniků, se smluvním zajištěním širšího technického zázemí na úrovni špičkového výrobce nejnáročnějších zařízení v ČR s mezinárodní certifikací,

**Přednosti společnosti:**

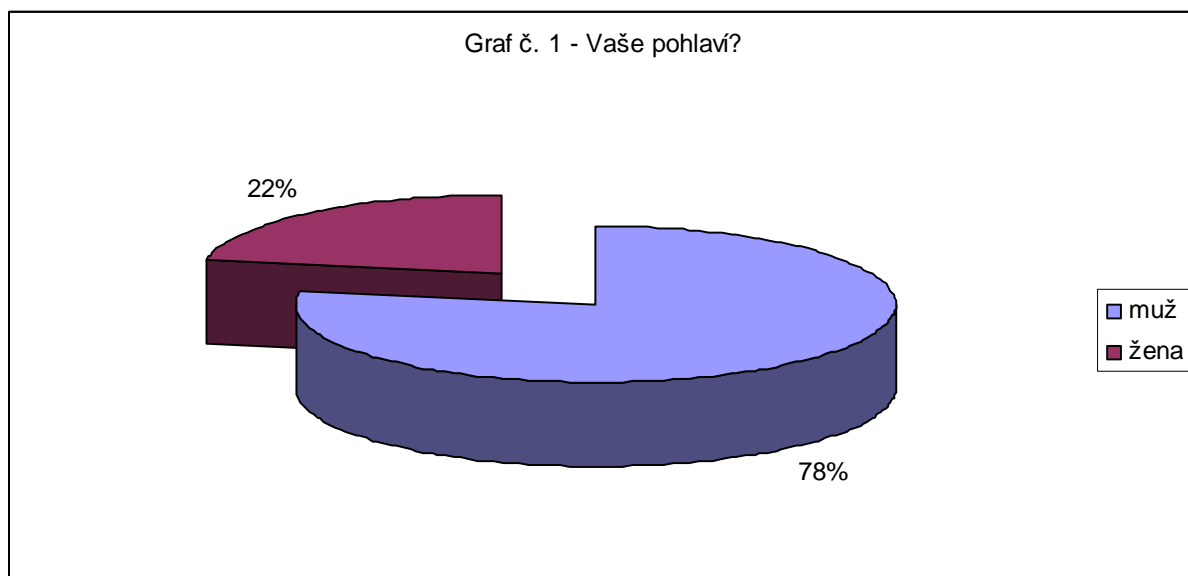
- ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. využívá dlouholetých zkušeností svých pracovníků, které tito získali při montáži, uvádění do provozu a údržbě nejdůležitějších zařízení jaderných elektráren v České republice.
- ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. disponuje potřebným nářadím, technickým vybavením včetně speciálních přípravků, obrobny a výrobních objektů pro zajišťování uváděných činností.

- ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. se řídí při svých činnostech zavedeným integrovaným procesním systémem dle ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005.
- ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. má zaveden systém managementu zajištění jakosti svařování pro výrobu a montáž ocelových konstrukcí, tlakových zařízení a potrubí dle ČSN EN ISO 3834-2 a STN EN ISO 3834-2.
- ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. pro zajištění technicko-inženýrských činností (projekty, modernizace, rekonstrukce, technická řešení, měření, tepelná zpracování, svařování aj.) zejména v oblasti energetiky spolupracuje s dalšími odbornými organizacemi včetně spolupráce formou uzavřených smluv o sdružení.
- ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. je připravena v rámci nabídky nadstandardního rozsahu služeb smluvně zabezpečit i speciální požadavky zákazníků. ([www.cezenergoserwis.cz](http://www.cezenergoserwis.cz))

### 4.3 Výsledky a fakta vyplývající z provedeného průzkumu

Jak již bylo řečeno, dotazník obsahoval 20 otázek, z nichž první 4 obsahují dotazy na tvrdá data o dotazovaných.

Otázka č. 1 – Vaše pohlaví?



Zdroj: (vlastní tvorba)

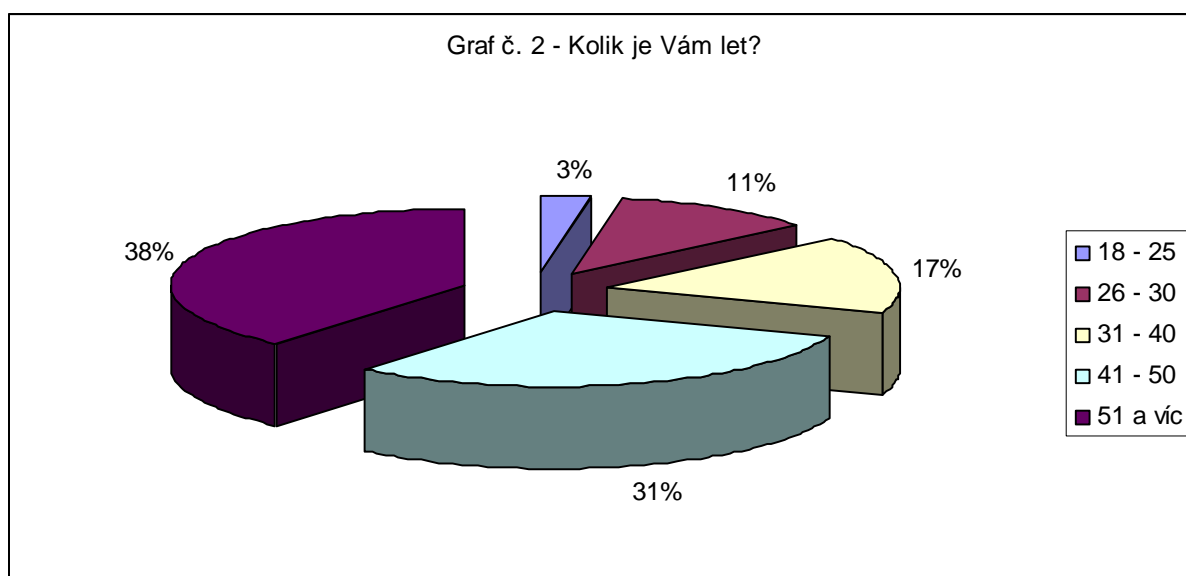
Dotazník mi byl vyplněn a vrácen v celkovém počtu 72 kusů. Z tohoto celku bylo dotazovaných 56 mužů, což představuje 78 % dotazovaných a 16 žen, což je 22 % z celkového počtu dotazovaných. Daný podnik je výrazně zaměřen na technické a montážní činnosti, takže v něm pracuje výrazně větší procento mužů než žen.

## Otázka č. 2 – Kolik je Vám let?

V této otázce jsem dal respondentům na výběr ze škály odpovědí, která se skládala z pěti druhů odpovědí, a to:

- 18 – 25 let,
- 26 – 30 let,
- 31 – 40 let,
- 41 – 50 let,
- 51 a více let.

Z této odpovědi se dozvíme, jaká je věková struktura zaměstnanců dané společnosti.



Zdroj: (vlastní tvorba)

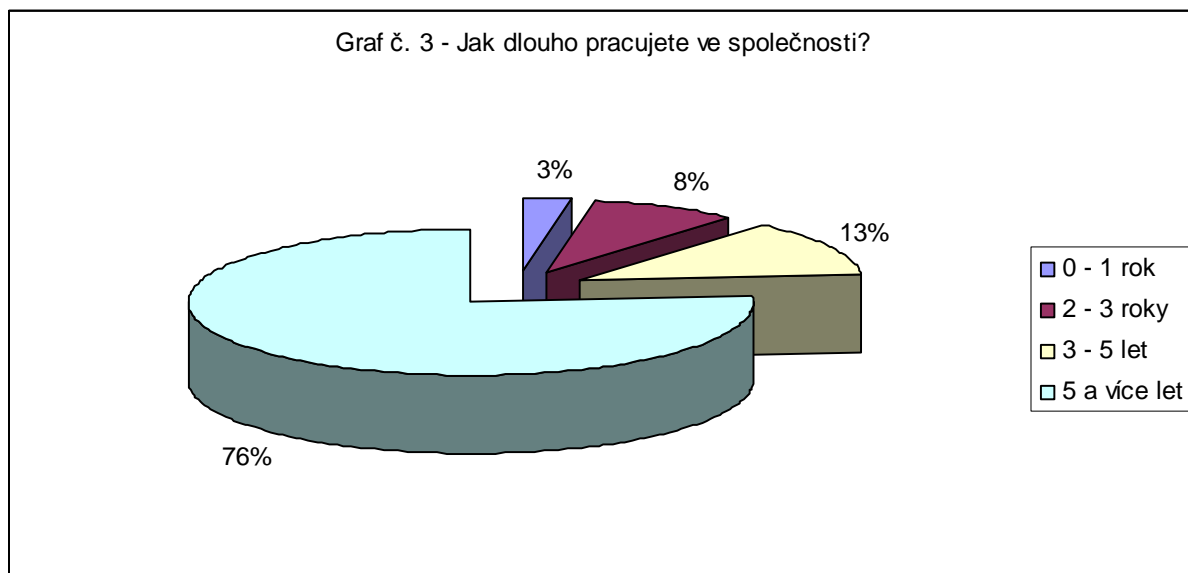
Z celkového počtu dotazovaných byli 2 zaměstnanci ve věku od 18 – 25 let, což představuje 2 % dotazovaných, 8 zaměstnanců bylo ve věku od 26 do 30 let, což představuje 11 % dotazovaných, 12 zaměstnanců bylo ve věku od 31 do 40 let, což představuje 17 % dotazovaných, 22 zaměstnanců bylo ve věku od 41 do 50 let, což představuje 31 % dotazovaných a zbývajících 28 zaměstnanců bylo ve věku 51 let a více, což představuje 38 % dotazovaných.

Z této věkové struktury zaměstnanců můžeme jasně vidět, že ve společnosti je v největší míře zastoupena věková kategorie od 41 let výš. Vyšší věk zaměstnanců je dán zejména tím, že se firma zabývá velice kvalifikovanou činností, která vyžaduje dlouholeté zkušenosti a praxi s jejich prováděním, takže pracovníci, kteří tyto zkušenosti mají

ve firmě zůstávají. O tom se můžeme přesvědčit i u otázky č. 3, která nám objasní délku pracovního poměru jednotlivých respondentů.

Otázka č. 3 – Jak dlouho pracujete u této společnosti?

V této otázce objasňují délku trvajících pracovního poměru jednotlivých dotazovaných.



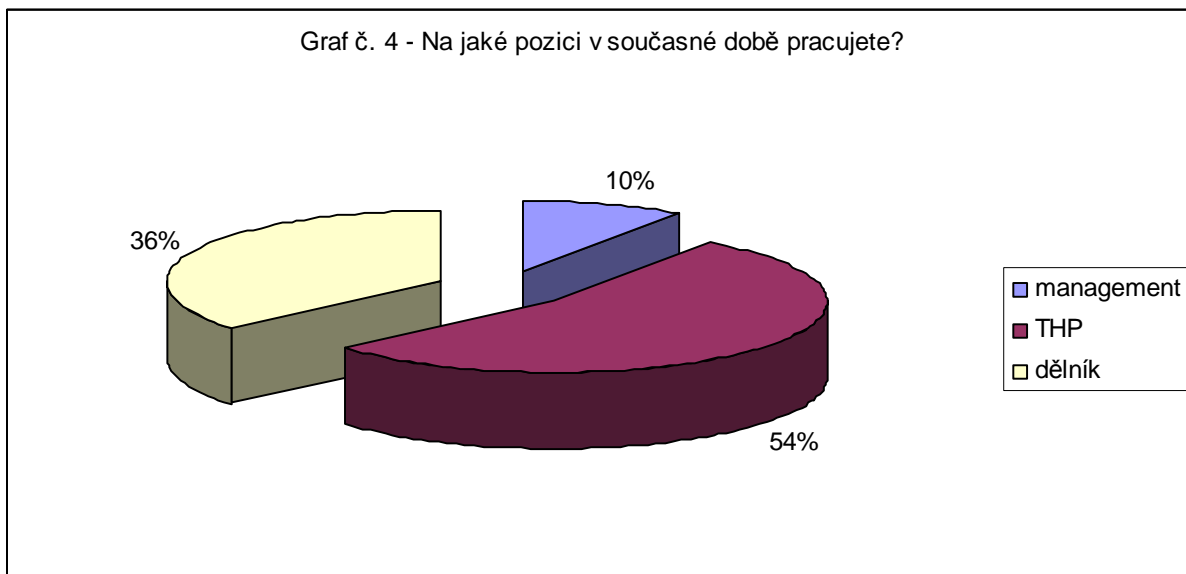
Zdroj: (vlastní tvorba)

Z celkového počtu dotazovaných byli 2 zaměstnanci zaměstnáni ve firmě v rozmezí 0 – 1 rok, což představuje 3 % dotazovaných, 6 zaměstnanců bylo zaměstnáno ve firmě 2 – 3 roky, což představuje 8 % dotazovaných, 9 zaměstnanců bylo zaměstnáno ve firmě 3 – 5 let, což představuje 13 % dotazovaných, a zbývajících 55 zaměstnanců bylo zaměstnáno ve firmě 5 a více let, což představuje 76 % dotazovaných.

Jak jsem již zmiňoval při otázce číslo 2, činnosti prováděné společnostmi jsou velice náročné a jejich zvládnutí trvá poměrně dost dlouho. Po zvládnutí těchto činností zaměstnanci většinou na svých pozicích zůstávají, což můžeme jasně vidět v odpovědi, kdy 76 % respondentů pracuje ve stejné společnosti 5 a více let. Z dlouhodobého hlediska můžeme říci, že společnost nemá problém s fluktuací zaměstnanců, ale spíše nové zaměstnance postupně přibírá. Dalším faktorem, který tuto skutečnost do značné míry ovlivňuje, je fakt, že firma má stabilní zázemí, dobrou pověst jak v pracovních činnostech, tak zvláště s úhradou svých závazků zaměstnancům a v neposlední řadě i skutečnost, že v regionu, kde převážně působí je značná nezaměstnanost.

Otázka č. 4 – Na jaké pozici v současné době pracujete?

Tato otázka nám dovoluje porovnat, jak jednotlivé otázky vidí pracovníci v různých pracovních pozicích.



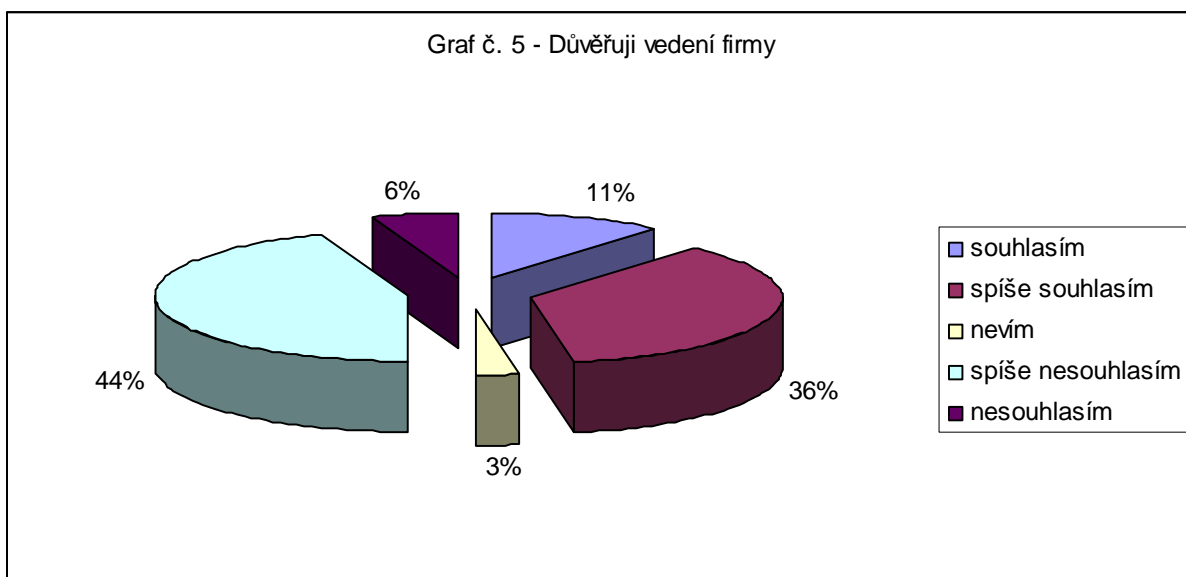
Zdroj: (vlastní tvorba)

Z celkového počtu dotazovaných bylo 7 pracovníků na pozicích vyššího či nižšího managementu, což představuje 10 % dotazovaných, 39 pracovníků na pozicích THP, což je 54 % dotazovaných a 26 pracovníků na pozici dělníka, což představuje 36 % z celkového počtu dotazovaných.

V této souvislosti je třeba zmínit, že společnost, jejíž pracovníci se výzkumu zúčastnili má cca 370 zaměstnanců, z nichž je asi 140 na pozici THP.

## Otázka č. 5 – Důvěřuji vedení firmy

Tato otázka má ukázat, zda zaměstnanci společnosti důvěřují vedení společnosti.

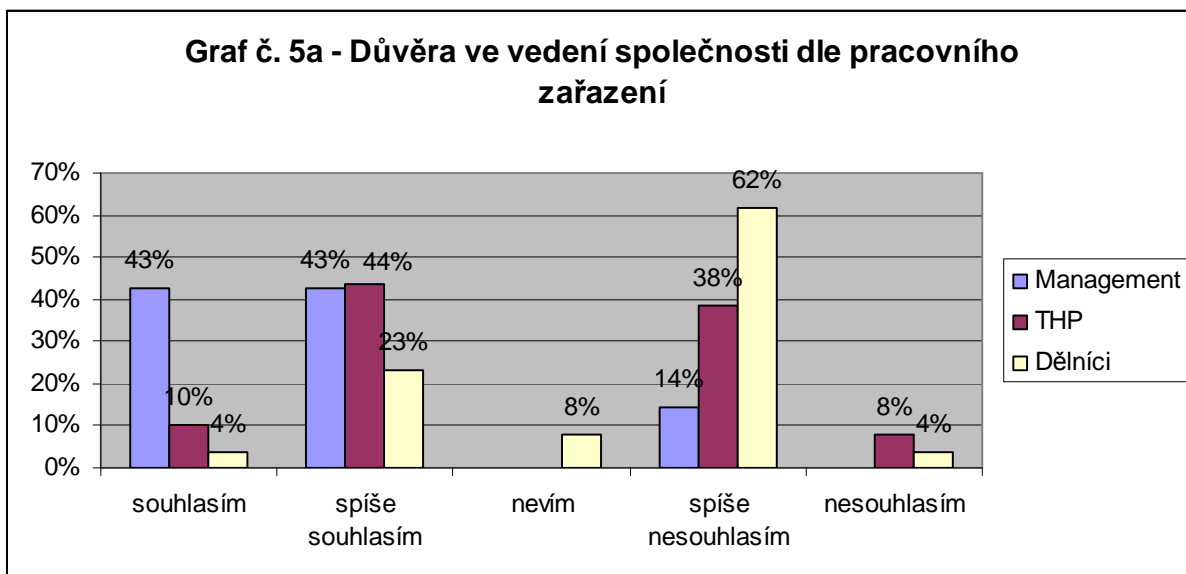


Zdroj: (vlastní tvorba)

V této otázce odpovědělo 8 respondentů, že s výrokem souhlasí, což je 11 % dotazovaných, 26 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše souhlasí, což je 36 % dotazovaných, 2 respondenti odpověděli že neví, což jsou 3 % dotazovaných, 32 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 44 % respondentů a 4 respondenti s výrokem nesouhlasili, což představuje 6 % dotazovaných.

Z této odpovědi vyplývá, že hodnoty mezi nedůvěrou a důvěrou ve vedení jsou dosti vyrovnané, a výsledek šetření může být ovlivněn skutečností, že se před 2 lety vedení společnosti změnilo, což pro zaměstnance, kteří s bývalým vedením společnost zakládali, může být problém.

Zajímavé je sledovat, jak se důvěra či nedůvěra ve vedení projevuje z pohledu různých pracovních pozic. Zatímco z pohledu managementu má vedení důvěru velkou, z pohledu THP již je tento výrok na hranici mezi důvěrou a nedůvěrou. Z pohledu dělníků je potom důvěra ve vedení společnosti velmi malá.



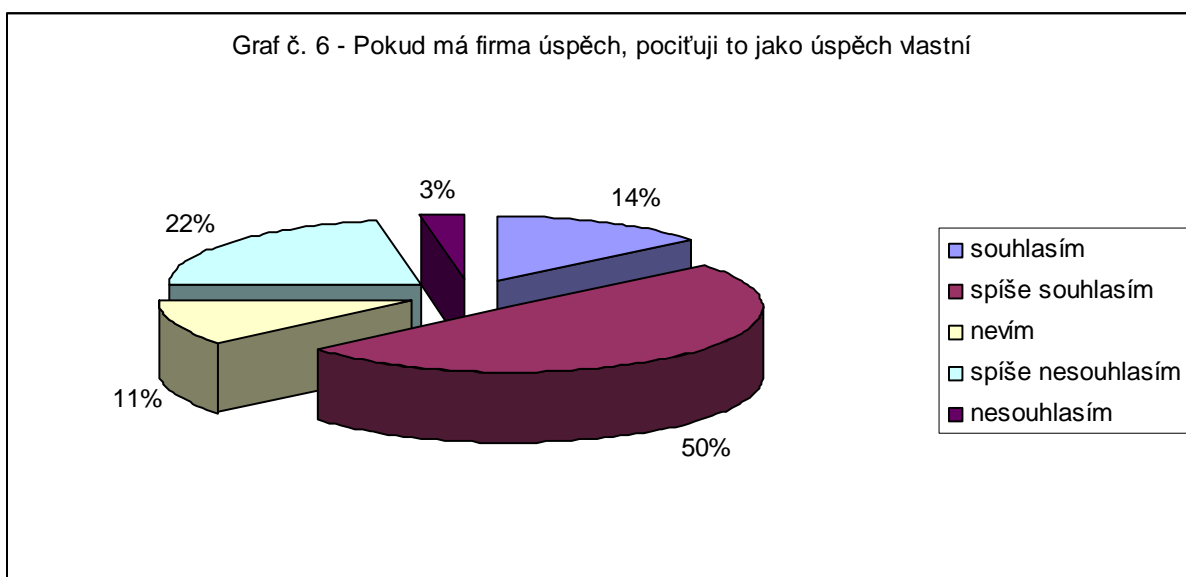
Zdroj: (vlastní tvorba)

Z tohoto grafu jasně vyplývá, že důvěra ve vedení společnosti je spíše na pozici managementu než na pozicích nižších. Proto bych doporučil vedení společnosti, zaměřit se na všechny úrovně pracovních pozic a posilovat důvěru ve vedení společnosti nejen na pozicích, které jsou mu nejbližší, ale i na pozicích vzdálenějších, a to zejména dělnických. Neboť důvěra ve vedení společnosti je jedním z projevů firemní kultury a nedůvěra zaměstnanců se může negativně projevit na jejich výkonech, což se může negativně projevit na chodu celé organizace.



Otázka č. 6 - Pokud má firma úspěch, cítí to jako úspěch vlastní

Tato otázka má vysvětlit, jestli pracovníci společnosti mají pocit sounáležitosti s úspěchy firmy.



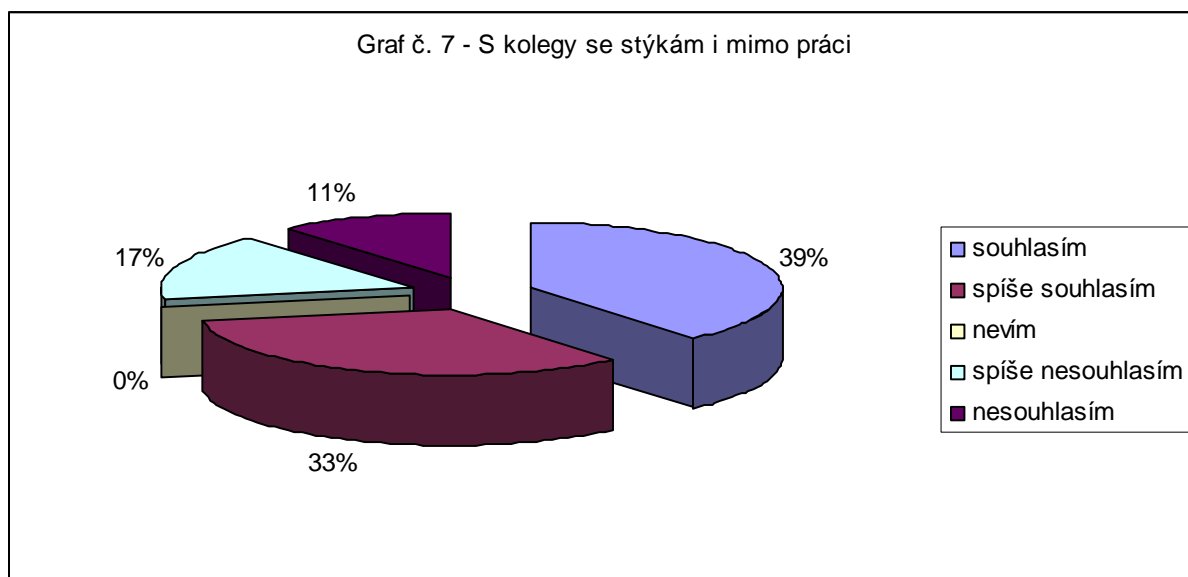
Zdroj: (vlastní tvorba)

V této otázce odpovědělo 10 respondentů, že s výrokem souhlasí, což je 14 % dotazovaných, 36 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše souhlasí, což je 50 % dotazovaných, 8 respondentů odpovědělo že neví, což je 11 % dotazovaných, 16 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 22 % respondentů a 2 respondenti s výrokem nesouhlasili, což představuje 3 % dotazovaných.

Z odpovědi na tuto otázky vyplývá, že většina zaměstnanců cítí sounáležitost k firmě a její úspěchy považuje za úspěchy vlastní.

Otázka č. 7 – S kolegy se stýkám i mimo práci

Toto otázka měla objasnit vztahy mezi kolegy.



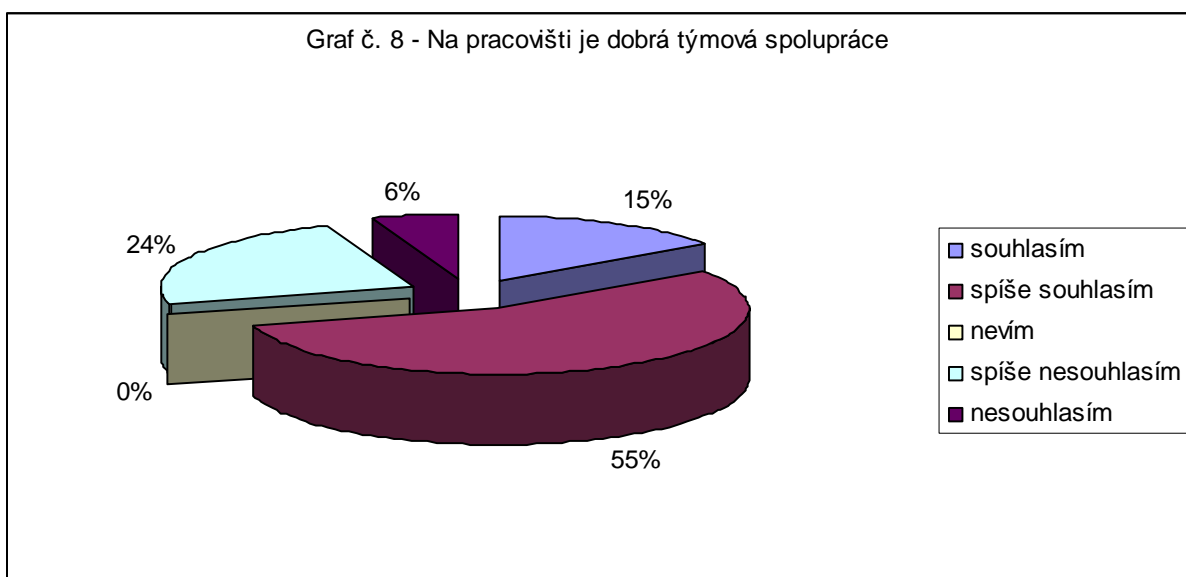
Zdroj: (vlastní tvorba)

V této otázce odpovědělo 28 respondentů, že s výrokem souhlasí, což je 39 % dotazovaných, 24 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše souhlasí, což je 33 % dotazovaných, 12 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 17 % respondentů a 8 respondentů s výrokem nesouhlasilo, což představuje 11 % dotazovaných.

Odpověď na tuto otázku vypovídá, že na pracovišti nepanují pouze pracovní, ale zřejmě i přátelské vztahy. Na tento jev se můžeme dívat z několika pohledů, neboť existují i názory, že na pracovišti není pro přátelství místo a přátelství může mít negativní důsledky na pracovní činnost. To je možná v některých oblastech pravda, ale pokud mají pracovníci na svém pracovišti dobré a přátelské vztahy, panuje mezi nimi důvěra a přátelství, výsledky jejich činností jsou jistě lepší a efektivnější než v prostředí nepřátelském a bez důvěry. Výsledek této otázky napovídá, že na pracovišti panuje dobré a přátelské klima.

### Otázka č. 8 – Na pracovišti je dobrá týmová spolupráce

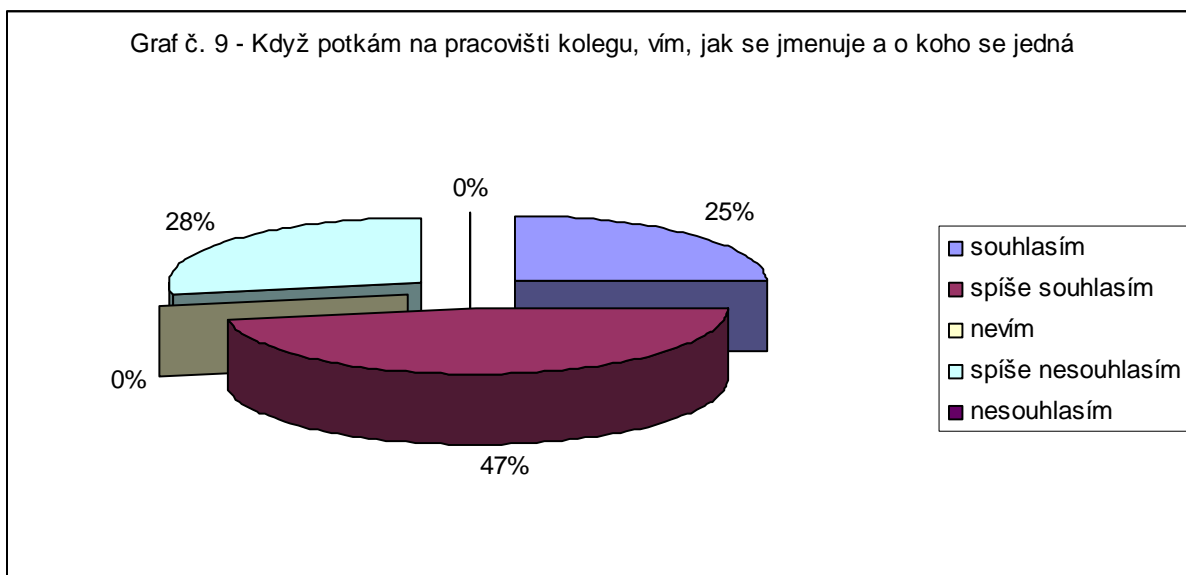
Tato otázka mírně souvisí s otázkou č. 7 a měla by zhodnotit spolupráci pracovníků při řešení pracovních záležitostí.



Zdroj: (vlastní tvorba)

V této otázce odpovědělo 11 respondentů, že s výrokem souhlasí, což je 15 % dotazovaných, 40 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše souhlasí, což je 55 % dotazovaných, 17 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 24 % respondentů a 4 respondenti s výrokem nesouhlasili, což představuje 6 % dotazovaných. Odpověď na tuto otázku vyjadřuje, že respondenti vyplňující dotazníky považují svou práci za týmovou a spolupráci s ostatními kolegy považují za běžnou záležitost, která je součástí jejich každodenní práce.

Otázka č. 9 - Když potkám na pracovišti kolegu, vím, jak se jmenuje a o koho se jedná  
 Tato otázka měla zjistit, zda se lidé ve společnosti navzájem znají a mají povědomí o svých spolupracovnících.



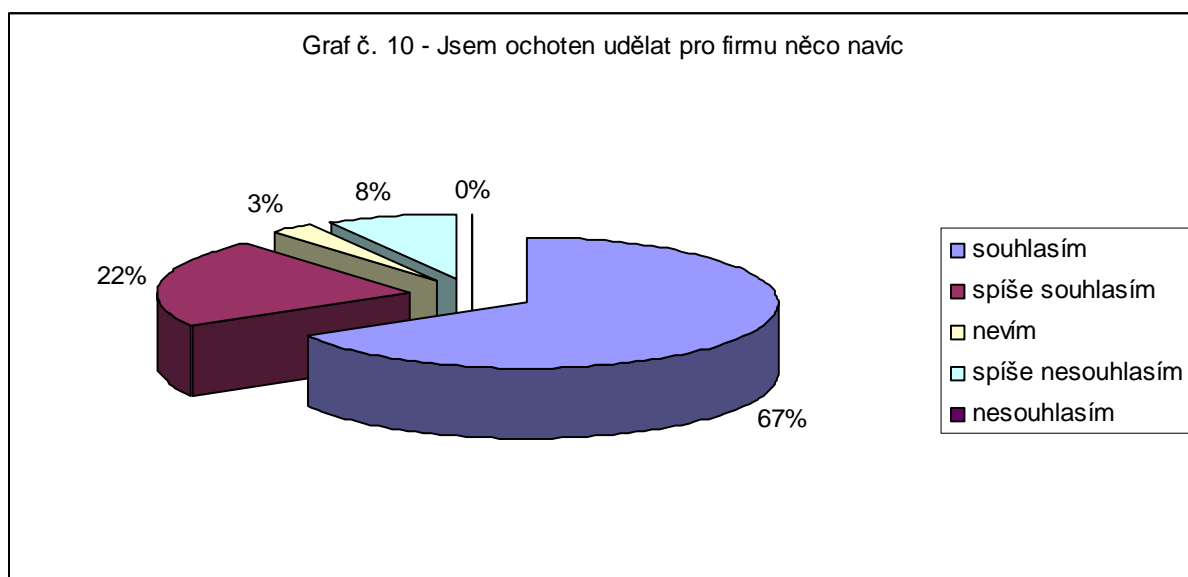
Zdroj: (vlastní tvorba)

V této otázce odpovědělo 18 respondentů, že s výrokem souhlasí, což je 25 % dotazovaných, 34 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše souhlasí, což je 47 % dotazovaných, 20 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 28 % respondentů a žádný z respondentů nevedl, že s tímto stanoviskem nesouhlasí.

Odpovědi této otázky ukazují, že většina pracovníků má povědomí o svých spolupracovnících. Odpovídající uvedli, že ve většině případů své kolegy znají a vědí, o koho se jedná. Z odpovědí je zřejmé, že pracoviště není anonymní. Toto považují jednoznačně za přínos každé organizace, protože anonymita mnohdy přináší negativní vlivy, které se projevují především na týmové spolupráci v rámci organizace.

### Otázka č. 10 - Jsem ochoten udělat pro firmu něco navíc

Tato otázka měla analyzovat vztah zaměstnanců ke své práci a ochotu dělat pro společnost něco nad rámec svých pracovních povinností.

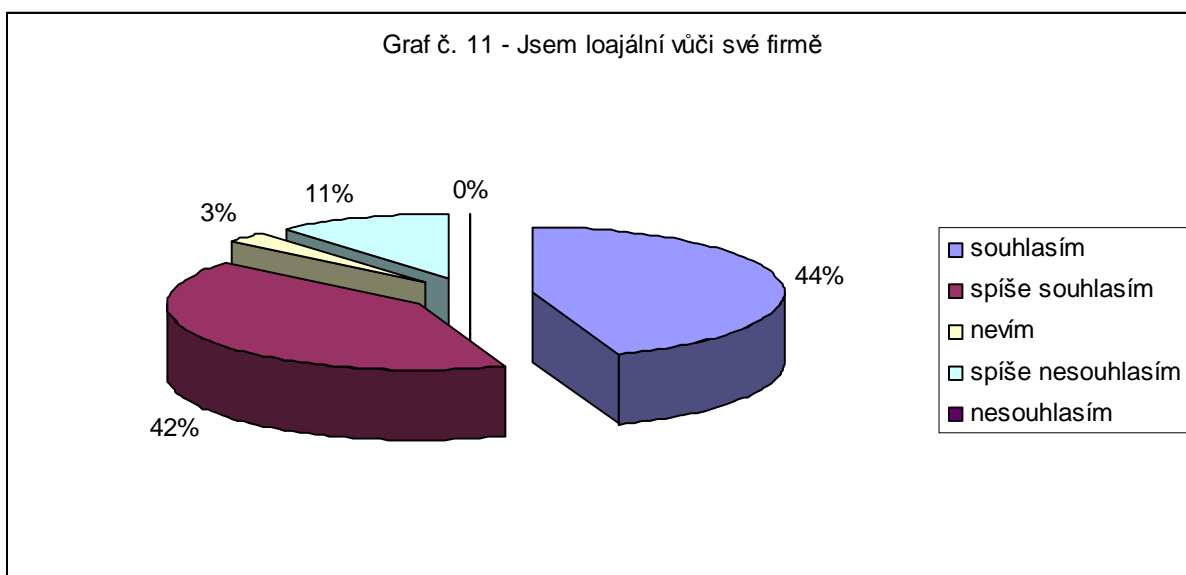


Zdroj: (vlastní tvorba)

V této otázce odpovědělo 48 respondentů, že s výrokem souhlasí, což je 67 % dotazovaných, 16 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše souhlasí, což je 22 % dotazovaných, 2 respondenti odpověděli že neví, což představuje 3 % dotazovaných a 6 respondentů odpovědělo, že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 8 % respondentů. Nikdo na tento výrok nevedl odpověď nesouhlasím.

Odpověď na tuto otázku dává najevo, že pracovníci společnosti jsou v drtivé většině ochotni udělat pro firmu něco nad rámec svých pracovních povinností. Je samozřejmé, že s tímto výrokem souvisí i motivace pracovníků, která by je k činnostem nad rámec svých povinností vedla, ale myslím si, že jasné odpovědi na dotaz o ochotě dělat něco navíc jsou devizou, která je prospěšná každé společnosti v přítomnosti i do budoucna.

### Otázka č. 11 – Jsem loajální vůči své firmě

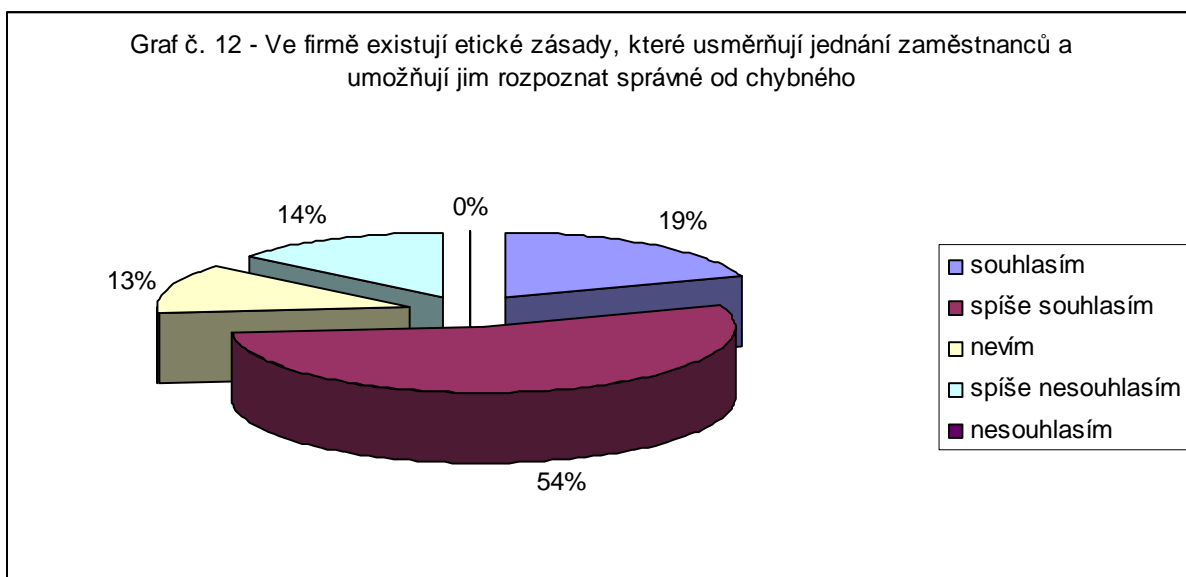


Zdroj: (vlastní tvorba)

V této otázce odpovědělo 32 respondentů, že s výrokem souhlasí, což je 44 % dotazovaných, 30 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše souhlasí, což je 42 % dotazovaných, 2 respondenti odpověděli že neví, což představuje 3 % dotazovaných a 8 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 11 % respondentů. Nikdo na tento výrok nevedl odpověď nesouhlasím.

Odpověď na tuto dává najevo, že pracovníci společnosti pocítují v drtivé většině loajalitu k firmě a považují ji za samozřejmost.

Otázka č. 12 - Ve firmě existují etické zásady, které usměrňují jednání zaměstnanců a umožňují jim rozpoznat správné od chybného

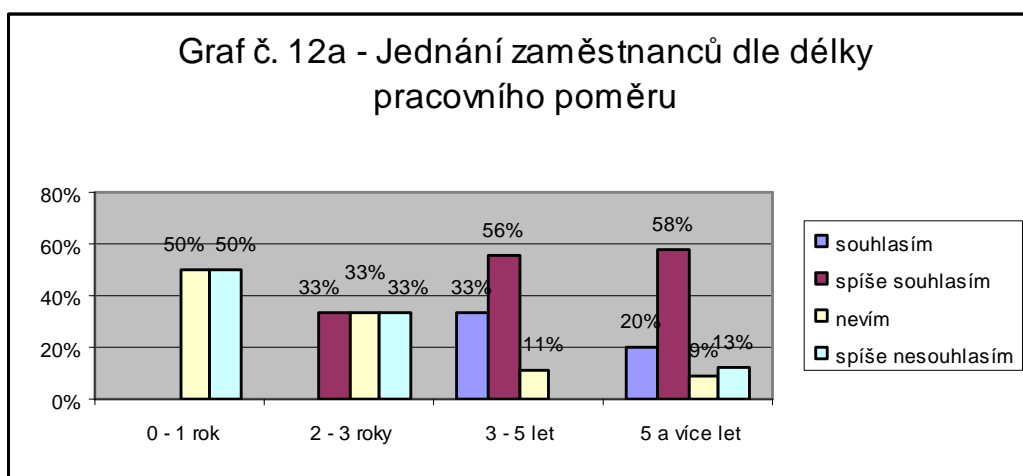


Zdroj: (vlastní tvorba)

V této otázce odpovědělo 14 respondentů, že s výrokem souhlasí, což je 19 % dotazovaných, 39 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše souhlasí, což je 54 % dotazovaných, 9 respondentů odpovědělo že neví, což představuje 13 % dotazovaných a 10 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 14 % respondentů. Nikdo na tento výrok neuvedl odpověď nesouhlasím.

Z odpovědí na tento výrok vyplývá, že pracovníci si uvědomují zásady, které se staly součástí firemní kultury a rozpoznávají, kdy dělají něco dobře či špatně.

U této otázky je zajímavé sledovat rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru ve firmě. Zatímco zaměstnanci, kteří nově nastoupili, s tímto tvrzením spíše nesouhlasili, pracovníci, kteří jsou u společnosti zaměstnaní 2 – 3 roky měli tvrzení vyrovnaná a u pracovníků kteří jsou ve firmě déle než tři roky jednoznačně vede kladné stanovisko k danému tvrzení v dotazníku. V tomto vidím pozitivum, neboť každý nový pracovník se musí s chodem firmy a jejími zásadami nejprve seznámit. Z uvedeného výzkumu je patrné, že po tomto období si většina pracovníků uvědomuje, co a jak má dělat, co je dobré a co je špatné.

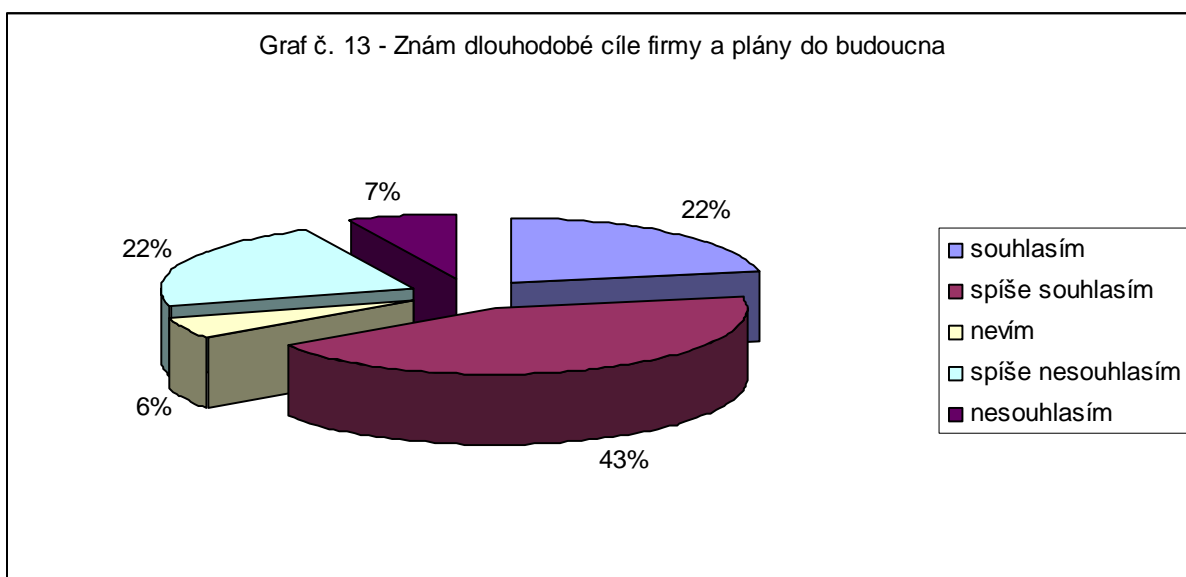


Zdroj: (vlastní tvorba)



### Otázka č. 13 - Znáám dlouhodobé cíle firmy a plány do budoucna

Toto otázka nám ukazuje, zda zaměstnanci společnosti znají cíle firmy, její plány a zda mají představu o její budoucnosti.



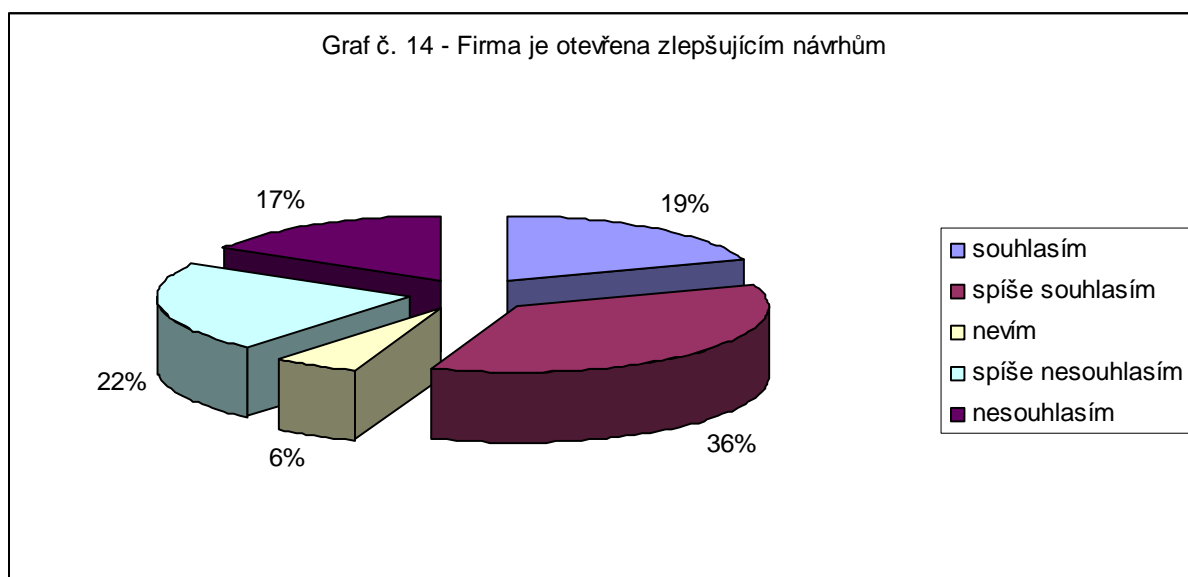
Zdroj: (vlastní tvorba)

V této otázce odpovědělo 13 respondentů, že s výrokem souhlasí, což je 22 % dotazovaných, 31 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše souhlasí, což je 43 % dotazovaných, 4 respondenti odpověděli že neví, což je 6 % dotazovaných, 16 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 22 % respondentů a 5 respondentů s výrokem nesouhlasilo, což představuje 7 % dotazovaných.

Odpověď na tuto otázku ukazuje na skutečnost, že zaměstnanci společnosti do jisté míry znají cíle společnosti a její plány do budoucna.

#### Otázka č. 14 – Firma je otevřena zlepšujícím návrhům

Tato otázka ukazuje na skutečnost, zda zaměstnanci mají podnět k zlepšování své činnosti a zda je v tomto úsilí firma podporuje.



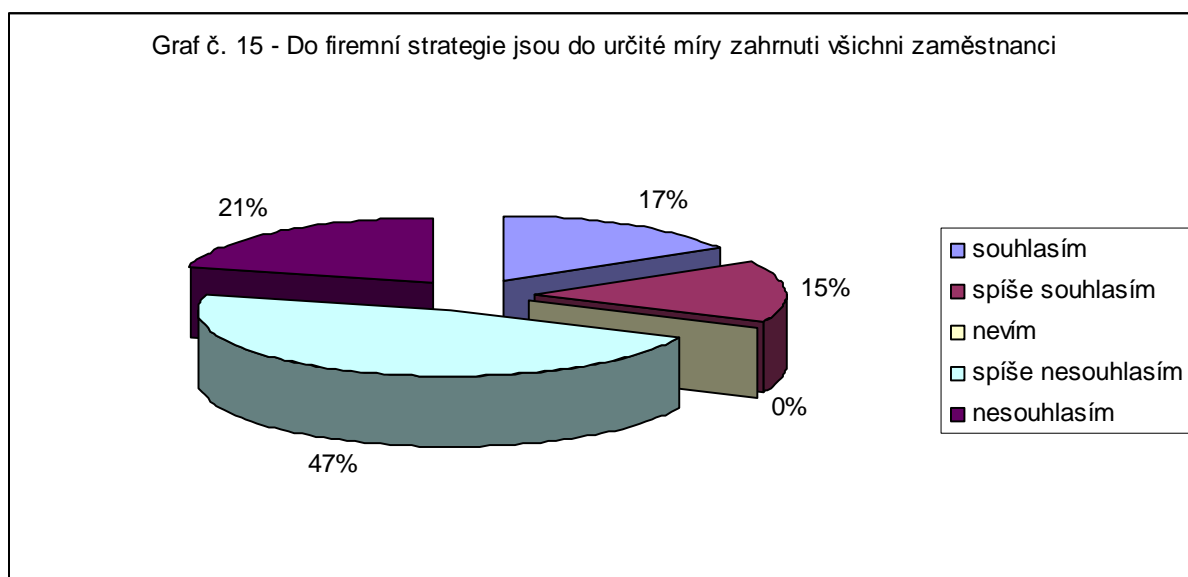
zdroj: (vlastní tvorba)

V této otázce odpovědělo 14 respondentů, že s výrokem souhlasí, což je 19 % dotazovaných, 26 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše souhlasí, což je 36 % dotazovaných, 4 respondenti odpověděli že neví, což je 6 % dotazovaných, 16 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 22 % respondentů a 12 respondentů s výrokem nesouhlasilo, což představuje 17 % dotazovaných.

Odpovědi na tuto otázku nedávají jednoznačně najevo, jak se firma ke zlepšujícím návrhům staví. Ale pokud zaměstnanci jednoznačně necítí podporu a motivaci ke zlepšování své činnosti, měl by se nad touto skutečností vedení minimálně zamyslet a pokusit se najít řešení pro nápravu této skutečnosti.

Otázka č. 15 - Do firemní strategie jsou do určité míry zahrnuti všichni zaměstnanci

Tato otázka měla ukázat pocit zaměstnanců, do jaké míry jsou součástí tvorby strategie společnosti.



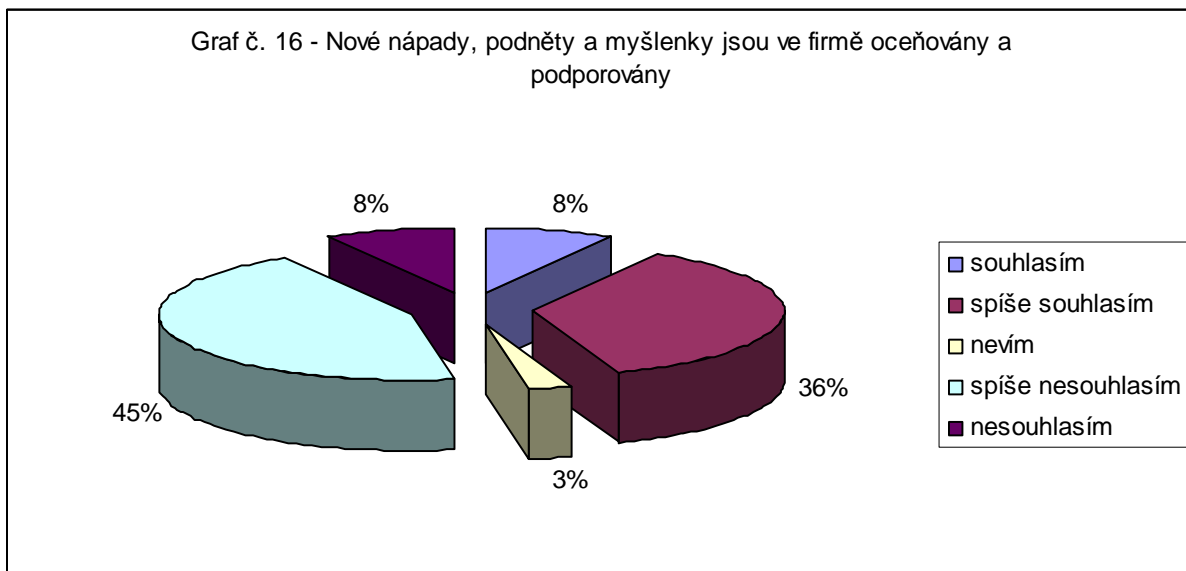
Zdroj: (vlastní tvorba)

V této otázce odpovědělo 12 respondentů, že s výrokem souhlasí, což je 17 % dotazovaných, 11 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše souhlasí, což je 15 % dotazovaných, 34 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 47 % respondentů a 15 respondentů uvedlo, že s tímto výrokem nesouhlasí, což představuje 21 % respondentů.

Odpověď na tuto otázku dává najevo, že pracovníci společnosti se ve většině případů necítí být součástí tvorby strategie společnosti. Vzhledem k faktu, že strategie společnosti je hlavně dílem managementu by se tato skutečnost dala ospravedlnit, ale jak je uvedeno v teoretické části této práce, strategie řízení je záležitostí celé společnosti a vrcholový management by měl tuto činnost pouze zastřešovat a řídit. Tvorba strategie není možná bez podnětů, které dávají právě zaměstnanci společnosti, a proto bych doporučoval zlepšit komunikaci o strategii společnosti s jejími zaměstnanci a jejich zapojení do tohoto procesu.

Otázka č. 16 – Nové nápady, podněty a myšlenky jsou ve firmě oceňovány a podporovány

Tato otázka souvisí s otázkou č. 14 a směřuje k motivaci pracovníků ke zlepšování své činnosti.



Zdroj: (vlastní tvorba)

V této otázce odpovědělo 6 respondentů, že s výrokem souhlasí, což je 8 % dotazovaných, 26 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše souhlasí, což je 36 % dotazovaných, 2 respondenti odpověděli že neví, což jsou 3 % dotazovaných, 32 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 45 % respondentů a 6 respondentů s výrokem nesouhlasilo, což představuje 8 % dotazovaných.

Odpovědi na tuto otázku ukazují ještě ve větší míře než v otázce č. 14, že pracovníci společnosti nejsou motivováni k hledání nových nápadů a podnětů, které by zlepšily jejich činnost. Tato skutečnost se může velice negativně podepsat na fungování společnosti a mělo by být úkolem managementu, tuto skutečnost změnit.

Otázka č. 17 – Zúčastnil/a jsem se porady, kde se probíraly strategické cíle společnosti  
 Tato otázka má ukázat, zda jsou zaměstnanci společnosti informováni, o cílech společnosti, zda jsou součástí plánování strategických cílů a zda se na tvorbě těchto cílů podílejí



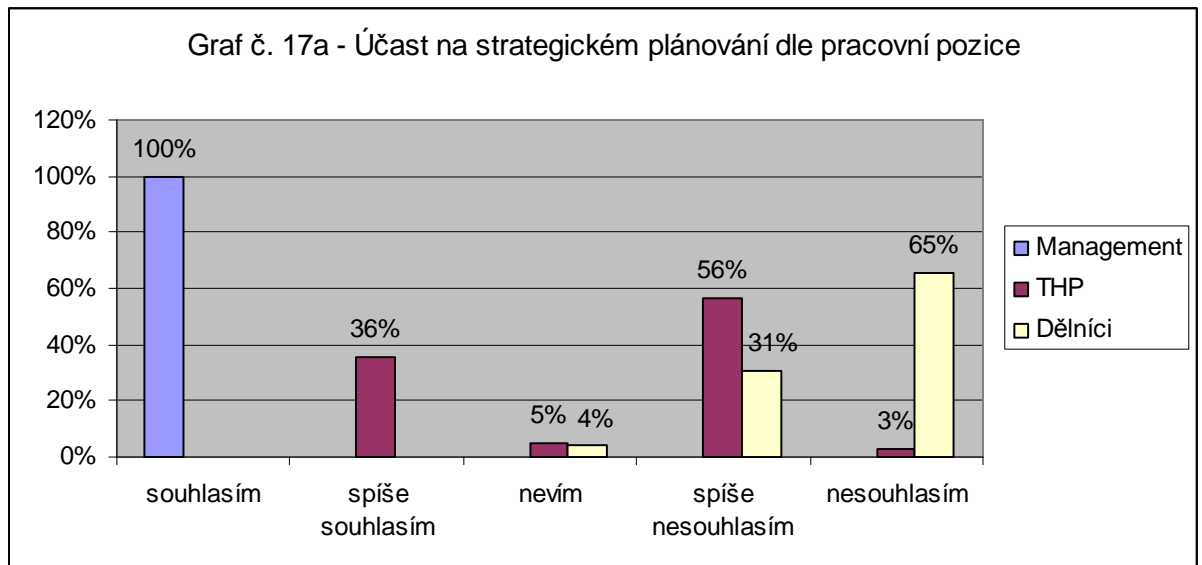
Zdroj: (vlastní tvorba)

V této otázce odpovědělo 7 respondentů, že s výrokem souhlasí, což je 10 % dotazovaných, 14 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše souhlasí, což je 19 % dotazovaných, 3 respondenti odpověděli, že neví, což jsou 4 % dotazovaných, 30 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 42 % respondentů a 18 respondentů s výrokem nesouhlasilo, což představuje 25 % dotazovaných.

Z odpovědi na tuto otázku vyplývá, že se většina účastníků dotazníkového výzkumu nezúčastňuje porad, kde se strategické cíle společnosti probírají, a že na interních poradách jednotlivých středisek nejsou strategické cíle společnosti aktuálním tématem. Tento fakt dává jasný signál k nápravě, neboť jak již bylo zmiňováno, může mít negativní vliv na činnost jednotlivých zaměstnanců a v důsledku na celou společnost.

Zajímavé je sledovat vývoj této otázky dle pracovních pozic, kterou jednotliví respondenti zaujmají. Zatímco management na toto prohlášení jednoznačně odpovídal souhlasím, THP se klonili k spíše nesouhlasím a dělníci s výrokem spíše nesouhlasili či nesouhlasili. I toto je podnět k zamyšlení, neboť jak již bylo u některých otázek poznamenáno, strategické plánování není pouze záležitostí managementu, ale záležitostí celé organizace. Z výsledku tohoto výzkumu vyplývá, že v dané organizaci je zatím

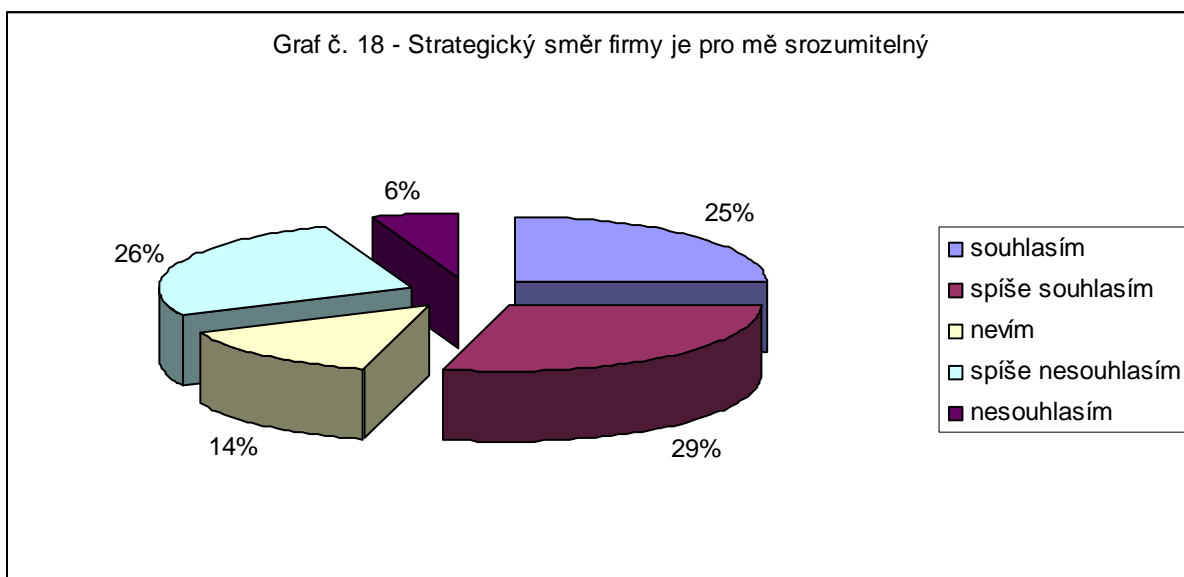
plánování pouze otázkou úzkého okruhu lidí, konkrétně managementu a několika technických pracovníků, zatímco ostatní do tohoto procesu nejsou zainteresováni a v podstatě se ho nezúčastňují.



Zdroj: (vlastní tvorba)

### Otázka č. 18 - Strategický směr firmy je pro mě srozumitelný

Tato otázka měla vysvětlit, zda je směřování společnosti pro zaměstnance srozumitelné.



Zdroj: (vlastní tvorba)

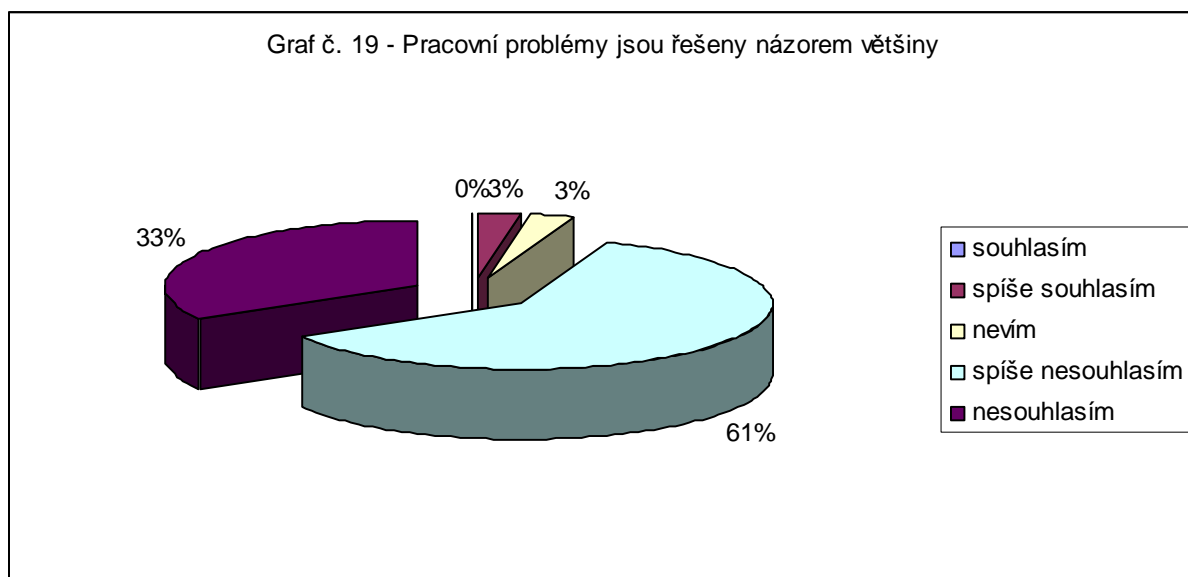
V této otázce odpovědělo 18 respondentů, že s výrokem souhlasí, což je 25 % dotazovaných, 21 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše souhlasí, což je 29 % dotazovaných, 10 respondentů odpovědělo že neví, což je 14 % dotazovaných, 19 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 26 % respondentů a 4 respondenti s výrokem nesouhlasili, což představuje 6 % dotazovaných.

Odpověď na tuto otázku přinesla zjištění, že strategický směr společnosti je pro většinu zaměstnanců jasný a srozumitelný.

Ač odpovědi na tuto otázku odpovídají spíše pozitivně pro srozumitelnost směřování firmy, musíme si uvědomit, že jasnost a srozumitelnost cílů společnosti a jejího směřování jsou klíčovými momenty tvorby strategie každé společnosti. Vzhledem k počtu dotazovaných, kteří se k výroku postavili negativně je třeba se zamyslet nad možnostmi zlepšení komunikace o strategii společnosti a nad jejím ještě jasnějším a srozumitelnějším interpretováním zaměstnancům.

### Otázka č. 19 - Pracovní problémy jsou řešeny názorem většiny

Tato otázka měla zodpovědět, zda ve firmě panuje demokratický styl vedení.



Zdroj: (vlastní tvorba)

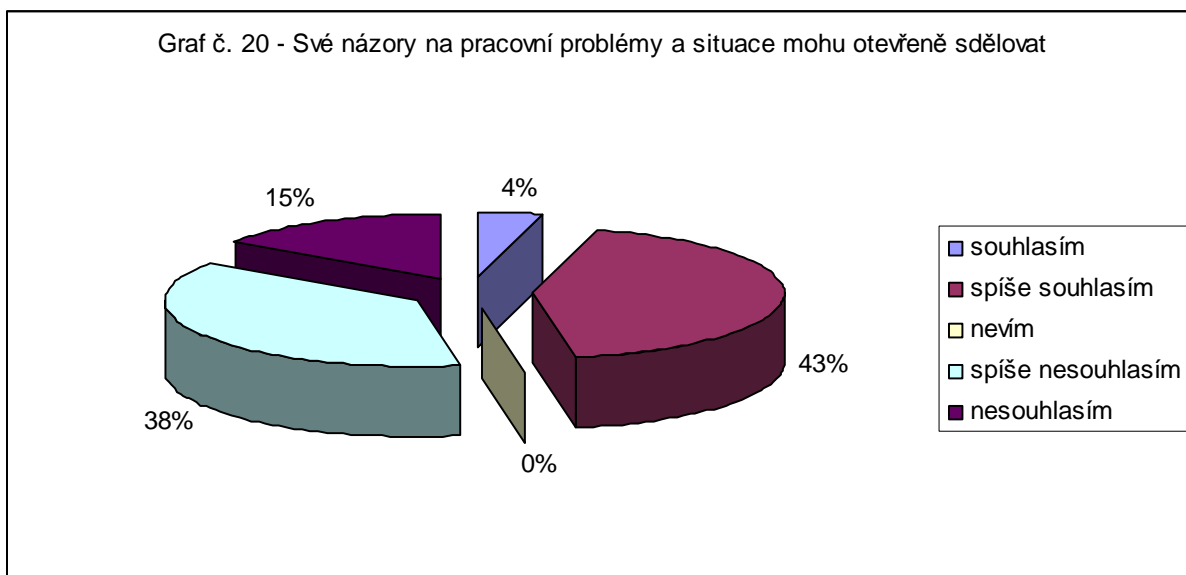
V této otázce odpověděli 2 respondenti, že s výrokem spíše souhlasí, což jsou 3 % dotazovaných, 2 respondentů odpověděli že neví, což jsou 3 % dotazovaných, 44 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 61 % respondentů a 24 respondenti s výrokem nesouhlasili, což představuje 33 % dotazovaných.

Odpověď na tuto otázku je jednoznačná a uvádí, že ve firmě demokratický styl vedení nefunguje. Při vyhodnocování jsem si kladl otázku, zda tato položka dotazníku nebyla položena špatně, protože z odpovědí jasně plyne, že na názor většiny se v dané společnosti nedá. Při hlubším zamyšlení je to logické, protože zodpovědnost za výsledky společnosti má vedení a s demokratickým stylem vedení by v dnešní době asi společnost neuspěla. Každopádně dobré vědět, že tento styl ve společnosti nevládne a respondenti si to jasně uvědomují.



### Otázka č. 20 - Své názory na pracovní problémy a situace mohu otevřeně sdělovat

Tato otázka měla ukázat na otevřenost a přístupnost vedení, poslouchat názory ostatních při řešení pracovních problémů.



Zdroj: (vlastní tvorba)

V této otázce odpověděli 3 z respondentů, že s výrokem souhlasí, což jsou 4 % dotazovaných, 31 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše souhlasí, což je 43 % dotazovaných, 27 respondentů odpovědělo že s výrokem spíše nesouhlasí, což je 38 % respondentů a 11 respondentů s výrokem nesouhlasilo, což představuje 15 % dotazovaných.

Odpověď na tuto otázku přinesla zjištění, že zaměstnanci spíše nevyslovují své názory na pracovní problémy, což se dle mého názoru může opět negativně promítnout do chodu celé organizace. Jsou otázky, které může vyřešit vedení samo, ale pokud je třeba řešit konkrétní problémy vznikající při realizování činností společnosti, bez přímých účastníků těchto činností (tedy zaměstnanců) to nejde.

#### **4. 4 Dílčí závěr**

Firemní kultura a strategické řízení organizace jsou faktory, které v dobrém či špatném ovlivňují chod každé organizace. V této části bakalářské práce jsem se snažil poodhalit aspekty firemní kultury společnosti ČEZ ENERGOSERVIS a systému strategického řízení této organizace.

Pro zjištění stavu firemní kultury jsem stanovil tuto hypotézu:

#### **Ve zkoumané organizaci je zakořeněna firemní kultura.**

Pro potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy jsem udělal v dané organizaci výzkum, kde jsem se metodou dotazníku snažil tuto hypotézu potvrdit nebo vyvrátit. Po vyhodnocení otázek dotazníku jsem došel k názoru, že se mi tuto hypotézu podařilo potvrdit. Zejména vyhodnocením otázek č. 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 a 20 mohu konstatovat, že firemní kultura je v dané společnosti zakořeněna. Pracovníci společnosti jsou s firmou spjati, berou ji za svou a jsou ochotni pro ni mnohé udělat. Na pracovišti vládne komunikativní a týmová nálada, pracovníci jsou mnohdy i přátelé a firma je pro ně nejen práce, ale promítá se jim i do soukromého života, což se projevuje přátelskými vztahy mezi spolupracovníky na jedné straně a ochotou pro firmu něco udělat a něco jí obětovat na straně druhé. Pracovníci pociťují úspěchy firmy jako součást úspěchů vlastních, což ukazuje na zakořeněnost firemní kultury v jejich osobách. Stýkají se mezi sebou i v době mimo pracovní dobu, což ve svém důsledku vede ke zlepšování klimatu uvnitř firmy a zlepšování výkonnosti, protože v kamarádském prostředí a s jistotou, že se mám při řešení náročných úkolů na koho obrátit se pracuje mnohem lépe a výsledky činnosti tomu odpovídají. V tomto duchu můžeme chápat i skutečnost, že pracovníci považují svoji práci jako týmovou a vědí, že práce v týmu přinese prospěch nejen jim osobně, ale prospěch celé společnosti a týmová práce je povede k naplnění cílů společnosti, které se na základě jejich cítění staly částečně i cíly jejich. Na pracovištích se zaměstnanci znají, vědí o sobě, nejsou anonymní a snaží se v celém rozsahu firmy spolupracovat. Jsou ochotni pro společnost udělat něco navíc, něco obětovat a nemyslet pouze na osobní výhody, ale myslet i na firmu, která se stala jejich součástí. Drtivá většina zaměstnanců považuje loajalitu za samozřejmou, a tento projev jejich důvěry ve společnost je jistě kapitálem, který si firma ponese do budoucnosti.

Firemní kultura se v dané společnosti projevuje tím, že pracovníci vědí, co dělat a co je správně, co je přijatelné a co špatné, ač to nemusí mít zrovna předepsáno v dokumentech vydaným firmou. Jejich chování odpovídá požadavků firmy a tato nepsaná pravidla jsou přijímána a respektována. Pracovníci se identifikovali s chováním, které po nich firma požaduje a berou ji jako samozřejmou součást jejich pracovního a mnohdy i osobního života.

Důvod této varianty vidím především v tom, že většina pracovníků pracuje na svém místě a pracovišti mnoho let, jejich chování má historický vývoj od výstavby jednotlivých elektráren, kdy pro ně stanovené předpisy začaly být samozřejmostí a postupným vývojem se staly nedílnou součástí jejich práce a samozřejmě i firemní kultury. Tyto vzorce chování postupně přecházely na jejich spolupracovníky a nově přijatí zaměstnanci se s nimi postupně seznamují a berou je za samozřejmost také.

Strategické řízení organizace je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících chod firmy a její prosperitu. Kvalitně zpracovaná strategie je jedním ze základních nástrojů strategického řízení, týká se všech úrovní organizace a jedním z nejdůležitějších kroků pro vytvoření správné strategie je zapojení zaměstnanců do její tvorby.

Pro zjištění tohoto stavu u společnosti ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o jsem stanovil hypotézu č. 2:

### **Zaměstnanci zkoumané organizace se nepodílejí na tvorbě strategie společnosti.**

Pro potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy jsem udělal zejména vyhodnocením otázek č. 5, 13, 15, 17, 18 a 20. Po vyhodnocení těchto otázek mohu konstatovat, že se i tato hypotéza potvrdila a zaměstnanci dané organizace nejsou součástí tvorby strategie společnosti.

Zaměstnanci společnosti jsou do značné míry seznámeni s cíli společnosti, ale počet neseznámených pracovníků také není malý. Většina zúčastněných udává, že zaměstnanci společnosti nejsou zapojeni do tvorby strategie, což vidím jako značný nedostatek vedení společnosti, které by zapojení zaměstnanců do strategie společnosti mělo podporovat a vyžadovat. Drtivá většina dotazovaných zaměstnanců se ani nezúčastnila projednávání firemní strategie, nebyla o tomto procesu informována a jejich účast na tomto procesu je mizivá. Jiný pohled na tuto problematiku má

management společnosti, kdy se zástupci této skupiny vyjadřují jasně a jednotně, že souhlasí s tvrzením, že se účastní porad na stanovení strategie společnosti. Z tohoto výzkumu můžeme odhalit, že v dané organizaci je strategie a strategické řízení úkolem managementu. Ten je do procesu tvorby strategie zapojen a účastní se ho. Bohužel, druhý krok, tedy zapojení zaměstnanců do tvorby strategie v dané organizaci zřejmě chybí. Z dotazníků dokonce vyplývá, že pouze 55 % zaměstnanců ve větší či menší míře souhlasí s tvrzením, že je firma otevřena zlepšovacím návrhům a při otázce, zda jsou tyto návrhy podporovány a oceňovány odpovědělo, že ve větší či menší míře souhlasí, ještě o více než 10 % respondentů méně. Zaměstnanci zřejmě nejsou podporováni k vymýšlení zlepšování chodu společnosti a svých činností a nejsou k této aktivitě ani motivováni. S tím souvisí i skutečnost, že nemalé procento dotazovaných nemá pocit, že by mohlo své názory na řešení pracovní problematiky otevřeně sdělovat a velké procento dotazovaných nepocituje důvěru ve vedení společnosti.

Ve výše uvedených skutečnostech vidím velký problém a myslím si, že pokud se tento přístup při zapojování zaměstnanců do řešení pracovní problematiky a strategie nezmění, může vedení společnosti ztratit spojení s realitou, kterou právě zaměstnanci každodenně prožívají a mohla by se s realizací svých cílů dostat do potíží.

Provedený výzkum byl pro mě osobně velkým přínosem, protože jako zaměstnanec této společnosti mám na firmu, její chod a její řízení svůj názor, který jsem měl tímto výzkumem možnost ověřit nebo vyvrátit. Vidím, že mnozí zaměstnanci mají na tuto problematiku stejný názor jako já a mnohé názory se liší, ale pro mou osobu byl tento výzkum nesmírně zajímavý a při konfrontaci názorů několika respondentů (po vyplnění dotazníků) jsem se i pobavil.

Vedení zkoumané společnosti bych po zpracování odpovědí dotazníků doporučil, aby se zaměřilo na komunikaci o firemní strategii, její implementaci a hlavně na její interpretaci zaměstnancům. Není nic horšího, než když zaměstnanec pracuje pro společnost a neví, co jej čeká a jaká bude jeho budoucnost. Tento pocit v něm probouzí nedůvěru a má negativní vliv nejen na jeho výkonnost, ale i na jeho postoj k zaměstnavateli a společnosti, ve které pracuje.

Druhé, snad ještě důležitější doporučení je, aby do tvorby strategie nebyli zapojováni pouze zaměstnanci na úrovni managementu, ale aby do tvorby strategie byli zapojeni zaměstnanci napříč organizační strukturou společnosti, neboť i zaměstnanci na nižších

pracovních pozicích mohou mít dobré nápady a budou to pouze oni, kdo budou cíle společnosti realizovat a strategii naplňovat. S tímto doporučením souvisí ještě jeden obrovský problém, a to je motivace a podpora zaměstnanců, kteří chtějí společnosti přinést něco nového a lepšího. Bez motivace to totiž nepůjde!

## ZÁVĚR

Firemní kultura a strategie řízení podniku jsou pojmy, které musí znát každý manažer, který chce dosáhnout úspěchu a musí je brát v potaz každá společnost, která chce na trhu uspět.

Tato bakalářská práce se firemní kulturou a strategickým řízením organizace zabývá. Jsou v ní vysvětleny pojmy, jako je firemní kultura a strategické řízení organizace, jsou v ní vysvětleny pojmy, které s firemní kulturou a strategií řízení souvisejí, najdeme zde principy, jak se strategické řízení tvoří a najdeme zde vlivy, které na firemní kulturu působí. Mohl bych napsat ještě mnoho stránek o tom, co v této práci najdeme a ještě mnohem více stránek o tom, co v této práci není, ač se to tématu týká. Je to dáno tím, že firemní kultura a strategické řízení organizace se stávají fenoménem, je o nich napsáno mnoho více či méně odborné literatury, ale není možné všechny tyto názory a zjištění sepsat do jedné bakalářské práce. Zkráceně se dá říci, že v této bakalářské práci najdeme vysvětlení pojmu firemní kultura, krátké shrnutí, čeho se firemní kultura týká, co představuje a co společnosti a zaměstnancům přináší. Dále se v této práci dozvíme, co je to strategické řízení organizace, co je to strategie, jak se správná strategie tvoří a co by měla představovat nejen pro vedení firmy, ale i pro zaměstnance a okolí, které s firmou přichází do styku. Najdeme v ní zásady, jak se správná strategie tvoří, dozvíme se, jak se má chovat správný manažer a jaké vlastnosti by měl mít. Dozvíme se, jaký je vztah mezi strategií společnosti a firemní kulturou a osvětlíme si, jak se tyto veličiny ovlivňují.

V druhé části bakalářské práce byl proveden výzkum, jak se firemní kultura a strategické řízení projevují ve společnosti ČEZ ENERGOSERVIS.

Pro stanovení těchto projevů byly vytvořeny dvě hypotézy, a to:

Hypotéza č. 1 – Ve zkoumané organizaci je zakořeněna firemní kultura.

Hypotéza č. 2 - Zaměstnanci zkoumané organizace se nepodílejí na tvorbě strategie společnosti.

Výzkum byl proveden dotazníkovou metodou a obě hypotézy se potvrdily. Ve společnosti je firemní kultura zakořeněna, zaměstnanci v sobě mají zafixovány hodnoty společnosti a práce pro ně není jen prací, ale i součástí jejich života. Hodnoty a normy uznávají a jsou schopni rozpoznat, co je při provádění jejich činností vhodné a co nevhodné. V drtivé většině projevují k firmě loajalitu a jsou ochotni pro firmu

udělat i něco nad rámec jejich povinností. Potvrzení druhé hypotézy nám ukazuje na skutečnost, že do strategie společnosti nejsou zaměstnanci zapojováni, nejsou o ní informováni, a že strategie a strategické cíle společnosti jsou pouze záležitostí managementu, který o nich se zaměstnanci na nižších pracovních pozicích nemluví, a který zaměstnance do tohoto procesu nezapojuje.

Z práce dále vyplývá, že vliv sociální pedagogiky na firemní kulturu organizace je zejména v zaměstnancích, které je třeba vést k lepší kvalifikaci, sounáležitosti s firmou, k hrdosti na firmu a k úctě k hodnotám a cílům, které společnost preferuje. Všechny tyto vlastnosti můžeme a musíme u pracovníků rozvíjet a utužovat, k čemuž je pedagogika obecně, sociální pedagogika, psychologie, andragogika a řízení lidských zdrojů tím nejlepším prostředkem.

V práci najdeme i doporučení zkoumané společnosti, co by na základě provedeného výzkumu bylo třeba ve společnosti zlepšit, co je třeba napravit a na koho se zaměřit při zlepšování žádoucí firemní kultury a hlavně při tvorbě strategie společnosti.

Osobně musím konstatovat, že mi tvorba této práce mnoho přinesla, neboť poznatky, které jsem při studiu podkladů pro tvorbu této práce získal, a které jsem při jejím psaní využil se stanou velmi cenným artiklem, který při své práci hodlám využít. Tvorba této práce mi přinesla mnoho nového, vysvětlila mi mnoho pojmů, které pro mě byly neznámou a přinesla mi nový pohled na skutečnosti, které jsem jako zaměstnanec společnosti vnímal poněkud zkresleně. Další nesmírně cenné poznatky mi přineslo dotazníkové šetření, ve kterém jsem si mohl potvrdit některé své názory na firemní kulturu a strategii společnosti, ve které pracuji. Některé mé názory se shodují s výsledky, které z dotazníku vplynuly, některé se neshodují, ale důležité je, že vím, jak se na danou problematiku dívají mí spolupracovníci a jaký názor na problematiku firemní kultury a strategie naší společnosti mají.

## **RESUME**

Bakalářská práce se zabývá tématem „Firemní kultura a strategické řízení organizace“. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

Teoretická část je rozdělena do 3 kapitol, z nich:

První kapitola obsahuje informace o tom, co to firemní kultura je, jaké jsou její druhy, co ji ovlivňuje a jaký vliv může firemní kultura mít na zaměstnance podniku, na její vedení a na chod celé společnosti. Dozvíme se, co může firemní kultura společnosti přinést a čím se jaká firemní kultura projevuje.

Druhá kapitola obsahuje informace o strategickém řízení organizace, vysvětluje pojem strategie, dozvíme se v ní, jak se strategie tvoří a jaké principy je třeba dodržet, aby se dala vytvořit vhodná strategie pro celou společnost. Najdeme zde informace o tom, kdo je nositelem strategie společnosti, jaká je úloha managementu, který tuto strategii tvoří a jak by se měl chovat manažer, který chce dosáhnout v konkurenčním prostředí úspěchu.

Třetí kapitola obsahuje informace o propojení firemní kultury a strategického řízení společnosti, o tom, jak na sebe tyto fenomény působí a jak se ovlivňují.

V praktické části byl pomocí metody dotazníku zjištěn stav firemní kultury ve zkoumané organizaci a skutečnost, že zaměstnanci organizace nejsou zapojeni do tvorby strategie společnosti. Tato část bakalářské práce obsahuje i doporučení, co by měla společnost s touto skutečností dělat a jak ji napravit.



## **ANOTACE**

Práce je zaměřena na firemní kulturu a strategické řízení organizace. První část teoretické části shrnuje poznatky týkající se firemní kultury, její druhy, strukturu a faktory, které ji ovlivňují. Ve druhé části teoretické části se najdeme poznatky o strategickém řízení organizace, o tom, jak se strategie tvoří, jak realizovat a jaký je význam managementu na tento proces. Ve třetí části teoretické části se seznámíme s provázáním pojmů firemní kultura a strategické řízení organizace, jejich vzájemným působením a vlivem zaměstnanců na firemní kulturu a strategické řízení organizace.

Praktická část je zaměřena na zjištění, zda v konkrétní organizaci vládne silná firemní kultura a zda jsou zaměstnanci organizace součástí tvorby strategie společnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Firemní kultura, organizační kultura, druhy firemní kultury, faktory firemní kultury, zaměstnanci, strategické řízení organizace, strategie, strategické cíle, strategické plánování, management, manažer.

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis is focused on corporate culture and strategic management. The first part of the thesis sums up information concerning corporate culture, its kinds, its structure and circumstances affecting it. In the second part of theoretical part we can find knowledge about strategic management, about creating the strategy and how to carry it out and the importance of management in this proces. In the third part we will familiarise with the relation between corporate culture and strategic management, their mutual effect and the influence of employees on corporate culture and strategic management.

The practical part is concentrated on findings whether there is strong corporate culture in surveyed company or not and whether the company employees are the part of creating corporate strategy.

## **KEY WORDS**

Corporate culture, organizational culture, types of corporate culture, corporate culture factors, employees, strategic management of the organization, strategy, strategic objectives, strategic planning, management, manager.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong M., Personální management, Praha: Grada, 1999, 963 s., ISBN 80-7169-614-5
2. Armstrong M., Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3
3. Barták J., Od znalostí k inovacím, Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2008, 190 s., ISBN 978-80-87197-03-5
4. Jirásek J., Souboj mozků v řízení, Praha: Alfa Publishing, 2004, 176 s., ISBN 80-86851-01-X
5. Khelerová V., Komunikační a obchodní dovednosti manažera, 2., přepracované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 144 s., ISBN 80-247-1677-1
6. Keřkovský M., Vykypěl O., Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání, Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s., ISBN 80-7179-453-8
7. Lukášová R., Nový I., Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Praha: Grada, 2004, 174 s., ISBN 80-247-0648-2
8. Lukášová R., Organizační kultura a její změna, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 240 s., ISBN 978-80-247-2951-0
9. Mallya T., Základy strategického řízení a rozhodování, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 252 s., ISBN 978-80-247-1911-5
10. Pfeifer L., Umlaufová M., Firemní kultura - Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Praha: Grada Publishing a.s., 1993, 130 s., ISBN 80-7169-018-X
11. Pitra Z., Základy managementu, Praha : Professional Publishing, 2007, 350 s., ISBN 978-80-86946-33-7
12. Stýblo J., Personální management jako nástroj řízení změn, nakladatelství Vox, Praha 2004, 122 s., ISBN 80-86324-43-5
13. Šigut Z., Firemní kultura a lidské zdroje, Praha : ASPI Publishing, s. r. o., 2004, 88 s., ISBN 80-7357-046-7
14. Šmída F., Strategie v podnikové praxi, Praha: Professional Publishing, 2003, 219 s., ISBN 80-86419-41-X
15. Šmída F., Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 300 s., ISBN 978-80-247-1679-4

**Internetové zdroje:**

1. [www.asistentka.cz/node/9913](http://www.asistentka.cz/node/9913)
2. [www.econsulting.cz/strategicke\\_planovani.html](http://www.econsulting.cz/strategicke_planovani.html)
3. [www.managementmania.com/index.php/strategicke-rizeni](http://www.managementmania.com/index.php/strategicke-rizeni)
4. [www.performancetuning.eu/cs/clanky/strategicke-rizeni/](http://www.performancetuning.eu/cs/clanky/strategicke-rizeni/)
5. [www.profit.cz/clanek/strategicke-rizeni-moznost-nebo-nutnost.aspx](http://www.profit.cz/clanek/strategicke-rizeni-moznost-nebo-nutnost.aspx)
6. [www.spiralis-os.cz/index.php/neziskovym-organizacim/strategicke-planovani](http://www.spiralis-os.cz/index.php/neziskovym-organizacim/strategicke-planovani)

# **PŘÍLOHA**

Dotazník zaměstnancům

## Příloha

### Dotazník zaměstnancům

Vážení kolegové,

zpracovávám bakalářskou práci na téma "Firemní kultura a strategické řízení organizace". Dovoluji si vás požádat o vyplnění dotazníku, který naleznete níže. Tento dotazník poslouží k vypracování praktické části mé bakalářské práce.

Chtěl bych Vás ujistit, že vyplněné dotazníky nebudu nikde zveřejňovat a nikdo nebude mít možnost Vás spojovat s informacemi, které mi v tomto dotazníku poskytnete.

Předem Vám děkuji za spolupráci a čas strávený nad vyplňováním dotazníku.

Martin Vrbka

#### 1. Vaše pohlaví?

muž

žena

#### 2. Kolik je Vám let?

18 - 25

26 - 30

31 - 40

41 - 50

51 a více

#### 3. Jak dlouho pracujete u této společnosti?

0 - 1 rok

1- 3 roky

3-5 let

5 a více let

#### 4. Na jaké pozici v současné době pracujete?

management

THP

Dělník

**5. Důvěřuji vedení firmy**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

**6. Pokud má firma úspěch, pociťuji to jako úspěch vlastní**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

**7. S kolegy se stýkám i mimo práci**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

**8. Na pracovišti je dobrá týmová spolupráce**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

**9. Když potkám na pracovišti kolegu, vím, jak se jmenuje a o koho se jedná**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

**10. Jsem ochoten udělat pro firmu něco navíc**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

**11. Jsem loajální vůči své firmě**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

**12. Ve firmě existují etické zásady, které usměrňují jednání zaměstnanců a umožňují jim rozpoznat správné od chybného**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

**13. Zním dlouhodobé cíle firmy a plány do budoucna**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

**14. Firma je otevřena zlepšujícím návrhům**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

**15. Do firemní strategie jsou do určité míry zahrnuti všichni zaměstnanci**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

**16. Nové nápady, podněty a myšlenky jsou ve firmě oceňovány a podporovány**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

**17. Zúčastnil/a jsem se porady, kde se probíraly strategické cíle společnosti**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

**18. Strategický směr firmy je pro mě jasný a srozumitelný**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

**19. Pracovní problémy jsou řešeny názorem většiny**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím



**20. Své názory na pracovní problémy a situace mohu otevřeně sdělovat**

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím