

Firemní kultura a strategické řízení organizace

Bc. Tomáš Cibulec

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš CIBULEC**
Osobní číslo: **C11063**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor:

Téma práce: **Firemní kultura a strategické řízení organizace**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovědního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena na firemní kulturu a strategické řízení organizace. Teoretická část bude popisovat základní definice, druhy, struktury firemních kultur a faktory, které ji ovlivňují. V další části teorie budou popsány poznatky o strategickém řízení organizace. Praktická část bude tvořena pomocí sociologického průzkumu, popíše konkrétní společnost a její strategii v oblasti řízení a propojení této strategie se zaměstnanci.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

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

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

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

MALLYA, T.: Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha; Grada Publishing, 2007. 252 stran. ISBN 978-80-247-247-1911-5

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně

.....
Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá firemní kulturou a strategickým řízením organizace. V teoretické části jsou popsány definice firemní kultury, její historie, determinanty, prvky, funkce a typologie. Další kapitola se zabývá strategickým řízením, jeho významem, funkcemi, procesy a hierarchií. Definováno je zde také strategické řízení lidských zdrojů, strategické analýzy a nakonec vztah mezi firemní kulturou a strategickým řízením.

Část praktická představuje společnost SLOVNAFT, a.s., popisuje její vize a společně uznávané hodnoty, systém řízení, integrovaný systém kvality a Etický kodex Skupiny Slovnaft. Součástí je také výzkumné šetření, ve kterém jsme pomocí metody dotazníku ověřovali předem stanovené hypotézy týkající se firemní kultury a strategického řízení organizace. Cílem bylo zjistit, jak vnímají tuto problematiku zaměstnanci Kontroly kvality společnosti Slovnaft.

Klíčová slova:

Firemní kultura, strategie, strategické řízení, organizace, zaměstnanec, hodnoty, normy.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with company corporate culture and strategic management. The theoretical part describes definitions of corporate culture, its history, determinants, elements, functions and typology. Next chapter deals with strategic management its importance, functions, processes and hierarchy. Here are also defined strategic management of human resources, strategic analysis and finally the interaction between corporate culture and strategic management.

The practical part introduces SLOVNAFT, a.s., describes its visions and commonly accepted values, system of management, integrated quality system and Ethical codex of Slovnaft Group. Also included is a survey research in which we tested with the help of the questionnaire the pre-defined hypotheses about the corporate culture and strategic management. The aim was to find out how employees of Quality Control Slovnaft perceive the issue.

Keywords:

Corporate culture, strategy, strategic management, organization, employee, values, codes.

Poděkování a prohlášení

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za pomoc při zpracování diplomové práce. Mé poděkování patří rovněž celé mé rodině.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně dne 25. 3. 2013

.....

Bc. Tomáš Cibulec

OBSAH

ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 FIREMNÍ KULTURA	11
1.1 Historie firemní kultury	11
1.2 Pojem firemní kultura	12
1.3 Principy firemní kultury.....	14
1.4 Determinanty firemní kultury.....	15
1.5 Prvky a struktura firemní kultury	16
1.5.1 Hodnoty.....	18
1.5.2 Normy	19
1.5.3 Artefakty	20
1.6 Funkce firemní kultury	21
1.7 Typologie firemní kultury.....	23
1.8 Změna firemní kultury	27
2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE	29
2.1 Pojmy strategie a strategické řízení	29
2.2 Význam a funkce strategického řízení.....	32
2.3 Proces strategického řízení.....	33
2.4 Hierarchie firemních strategií.....	34
2.4.1 Firemní strategie	35
2.4.2 Obchodní strategie.....	35
2.4.3 Funkční strategie	36
2.5 Výhody strategického řízení a výběr strategie	37
2.6 Strategické řízení lidských zdrojů	39
2.6.1 Základní pojmy a definice.....	40
2.6.2 Cíle strategického řízení lidských zdrojů.....	41
2.6.3 Přístupy k řízení lidských zdrojů.....	42
2.7 Strategické analýzy	43
2.7.1 Strategická analýza vnějšího prostředí	44
2.7.2 Strategická analýza vnitřního prostředí	46
2.7.3 SWOT analýza	48
3 VZTAH MEZI FIREMNÍ KULTUROU A STRATEGIÍ	50
3.1 Vliv firemní kultury na strategii.....	50
3.2 Vliv strategie na firemní kulturu	51
3.3 Silná firemní kultura	52

II. PRAKTICKÁ ČÁST	55
4 SPOLEČNOST SLOVNAFT	56
4.1 Představení společnosti.....	56
4.2 Vize a uznávané společné hodnoty.....	57
4.3 Systém řízení	59
4.3.1 Struktura podnikového řízení.....	60
4.3.2 Prvky systému řídicích aktů.....	61
4.3.3 Integrovaný systém kvality	62
4.4 Etický kodex Skupiny SLOVNAFT	63
5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	65
5.1 Cíle a formulace hypotéz	65
5.2 Popis zkoumaného vzorku a postup při sběru dat.....	66
5.3 Použité metody a jejich popis.....	67
5.4 Výsledky jednotlivých otázek	68
5.5 Výsledky šetření a ověření hypotéz.....	84
5.6 Shrnutí.....	86
ZÁVĚR	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	91
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	92
SEZNAM PŘÍLOH	93

ÚVOD

V dnešní době žijeme ve světě neustálých změn a rychle se měnící společnosti. Konkurence na světových trzích je vysoká a každá společnost hledá cestu k úspěchu a vysokému zisku. Z důvodu těchto rychlých změn se musí i každá organizace přizpůsobovat a vyvíjet. Firemní kultura a strategické řízení hraje právě v dnešní době důležitou roli ve vývoji a správném fungování organizací. Cílem většiny organizací je dobrá konkurenceschopnost a efektivita. Firemní kultura je prvkem, který ovlivňuje veškeré chování jejich členů a má výrazný vliv na samotný vývoj organizace, udává její atmosféru a klima. Podobně je na tom v důležitosti i strategické řízení. To zásadním způsobem pomáhá při tvorbě a implementaci rozvojových záměrů a má velký význam při samotném rozvoji organizace.

Tato diplomová práce s názvem „Firemní kultura a strategické řízení organizace“ je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Cílem je shrnout základní poznatky o problematice firemní kultury a strategického řízení organizace.

V teoretické části nalezneme základní pojmy firemní kultury a něco z její historie. Následně jsou zde popsány její principy, determinanty a základní prvky. Další kapitoly se zabývají jejími funkcemi a typologií, nakonec si v oblasti firemní kultury popíšeme její změnu. U strategického řízení se zaměříme na samotný pojem, dále na jeho význam, funkce a proces. Následující kapitoly se věnují hierarchii firemních strategií a výhodám strategického řízení, následně strategickému řízení lidských zdrojů a nakonec strategickým analýzám.

Část praktická se věnuje výzkumu ve společnosti SLOVNAFT, a.s. Nejprve je společnost představena a následně jsou popsány její vize a společně uznávané hodnoty. Podrobněji se pak praktická část zabývá systémem řízení této společnosti a jejím Etickým kodexem. Součástí výzkumu je také výzkumné šetření, které probíhalo v této společnosti, a které bylo zaměřeno právě na firemní kulturu a strategické řízení.

Téma „Firemní kultura a strategické řízení organizace“ jsem si pro svoji diplomovou práci vybral především proto, že považuji tyto prvky a jejich správnou aplikaci za nezbytné pro dobré a efektivní fungování organizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura je nedílnou součástí každé dobře fungující organizace. Abychom byli schopni pochopit její funkce a souvislosti, je potřeba správně definovat pojmy. Tato kapitola popisuje historii a firemní kulturu jako takovou. Stejně tak popisuje styly řízení a charakterizuje způsoby toho, jak se v rámci kultury manažeři chovají. Dále zde nalezneme popis významu firemní kultury pro organizace a také to, jak se kultura vytváří a rozvíjí.

1.1 Historie firemní kultury

Jedny z prvních zmínek o kultuře organizací se v kontextu s managementem objevili v literatuře již v šedesátých letech dvacátého století, některé i dříve, avšak ve větší míře se pojem kultura uvádí až od 70. let. Největšího zájmu se však firemní kultura dočkala až v letech osmdesátých, kdy se začala stávat populární. Jako jednu z hlavních příčin popularizace firemní kultury, bychom mohli uvést tehdejší ekonomický růst Japonska, kterému američtí manažeři společně s organizačními teoretiky věnovali velkou pozornost. Zaměřovali se především na kulturní aspekty organizací. Dnes se toto období v literatuře často označuje jako „japonský ekonomický zázrak“. Tehdejší dění v Japonsku generovalo otázky, které se týkaly efektivnosti manažerských technik západních zemí, a mělo za následek zájem nejen o způsoby řízení, ale i o celou filozofii japonských firem (Lukášová, 2010).

Od této doby se v průběhu třiceti let začalo objevovat stále více prací na dané téma. Bylo publikováno nemalé množství literatury, která se zabývá především organizační kulturou a jejím vlivem na samotné fungování a výkonnost organizací. Nejen literatura, ale i celá problematika byla zařazena do výukových programů managementu a pojem firemní či organizační kultura se stal nedílnou součástí jazyka manažerů (Lukášová, 2010).

1.2 Pojem firemní kultura

Firemní kultura neboli kultura organizace představuje souhrn hodnot, norem, postojů, přesvědčení a domněnek, které nemusí být vždy výslovně zformulovány, ale jsou určující pro způsoby chování a jednání lidí i organizace. Nepísaná pravidla chování nazýváme normy. S firemní kulturou se často spojuje řada abstraktních výrazů, nemusí být vše vždy přesně definováno. Určité hodnoty nebo normy jsou specifické v organizaci jako celku, jiné jen v některých částech. Organizační kultura může být chápána jako jakási šifra, která určuje subjektivní stránku vnitřního života organizace (Armstrong, 2007).

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 19) používají tuto definici: „*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“

Úspěšné firmy se shodují v jednom zásadním bodě, který hraje významnou roli. Hlavní podobnosti u těchto firem nalzáme v ustálených sžitých celcích připomínající organismy, které velice dobře vědí, proč existují a co je potřeba k této existenci. Roli zde hraje právě vnitřní rozkolísanost organizace, jakési klima, které určuje atmosféru organizace. Mezi vnitřní atmosférou a úspěšností firmy existuje souvislost, která je typická ovzduším, které v ní panuje. Tím pádem je jasné, že nalzáme souvislosti také mezi úspěšností firmy a její vlastní firemní kulturou. Důležité je zdůraznit, že představy, přístupy a hodnoty organizace, tedy veškeré prvky firemní kultury vycházejí ve své podstatě z myšlení lidí. Z toho vyplývá, že firemní kulturu řadíme mezi měkké složky fungování organizace (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Ve firemní kultuře se jedná o společné hodnoty a normy. V žádném případě však tyto hodnoty nemůžeme brát jen jako prostý souhrn nebo statistický průměr individuálních hodnotových preferencí, norem jednání či postojů. Jde spíše o skupinový fenomén, který nese individuální prvky s vysoce výraznou sociální povahou (Nový, 1996).

Firemní nebo také podniková kultura vzniká, mění se a projevuje se v organizaci, dokonce i bez vědomí jejích členů. Utváří se v ní specifická kultura, je to místo vzájemných sociálních interakcí. Někdy se používá výraz „firemní ovzduší“ apod. Chápat ji můžeme také jako určitý druh kulturního systému, který je relativně uzavřený. Má vliv na řadu důležitých věcí, například může sloužit jako nepřímý nástroj řízení. Především pomocí vytváření vzorů chování členů organizace, to může vést k potencionálnímu usnadnění a zrychlení řídicích procesů ve firmě. Firemní kultura tak vždy utváří specifický

charakter podniku a vnitřní pravidla hry. Tyto pravidla poté působí na jednání a myšlení pracovníků. Souhrn těchto hodnot, norem a pravidel pomáhá utvářet celkovou atmosféru nebo také ducha podniku, v níž se uskutečňuje veškerý vnitropodnikový život (Šigut, 2004).

Pravdou však také zůstává, že kulturu není lehké definovat, mnohdy je to obtížné, často až marné nebo zbytečné. To v podstatě naznačili už Furnham a Gunter, když se pokoušeli shrnout množství různých definic kultury. Uvedli několik oblastí, ve kterých se jednotlivé definice shodovali. Uváděli například fakt, že kultura nemá pouze jednu dimenzi, ale je jich hned několik a pracuje s různými složkami v různých úrovních. Také zmiňují, že kultura není nijak zvlášť dynamická nebo proměnlivá. V krátkých časových úsecích se jedná spíše o relativně stabilní proces, avšak musíme si uvědomit, že její vytváření, ale samozřejmě i změna firemní kultury potřebuje čas (Armstrong, 2007).

Organizační kultura je vymežována dvěma základními způsoby, označovány jsou jako přístup interpretativní a přístup objektivistický.

Interpretativní přístup, který vychází především z kulturní antropologie, se na kulturu dívá jako na „něco, čím organizace je“. Za základní prvky kultury jsou zde mimo jiné považovány rysy organizace. Organizaci tu chápeme jako systém sdílených významů, který je zprostředkováván v symbolech. Objektivní realita zde nemá klíčový význam, zásadní je význam interpretovaný. K tradičním přístupům chápání organizace jako stroje nebo organizace jako biologického systému přidává interpretativní přístup novou metaforu, tou je chápání organizace jako kultury. Rozdíly jsou zřejmé. V organizaci chápané jako stroj má každý pracovník jasně definované pravomoci, role, zodpovědnost a pravidla fungování. Díky jejich dodržování pak organizace směřuje k naplnění cílů. Na druhou stranu chápání organizace jako biologického systému je orientováno na přežití organismu. Organizace jako kultura je chápána jako systém významů nebo také souhrnem sdílených idejí, vizí, hodnot, názorů, postojů a norem chování, které tak pomáhají pochopit lidskou stránku samotného fungování organizace (Lukášová, 2010).

Objektivistický přístup chápe kulturu jako něco, „co organizace má“. Považována je zde za objektivní entitu, za určitou část či subsystém organizace. Je jednou z organizačních proměnných, která má vliv na fungování a výkonnost organizace. Tato entita je cílevědomě vytvářena a může být v průběhu času měněna. Je dobré také zmínit, že fungování organizace ovlivňují i jiné proměnné, jsou to například organizační struktura,

systemy apod. Lukášová také uvádí, že jak se zdá, tak na základě literatury, která byla publikována v průběhu posledních patnácti let, tak v současnosti převládá při výkladu kultury právě popisovaný objektivistický přístup (Lukášová, 2010).

1.3 Principy firemní kultury

Pokud chceme, aby organizace byla schopná spolehlivě fungovat, je potřeba vzít v potaz několik základních principů. Abychom hlouběji pronikli do podstaty firemní kultury a naučili jsme se ji formovat tak, aby se shodovala s našimi podnikatelskými záměry, musíme si uvědomit několik zákonitostí, které je potřeba následně respektovat. Podle Pfeifera a Umlaufové (1993, s. 23-26) jsou to tyto:

- kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování,
- kultura firmy působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje,
- kultura firmy je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat,
- kultura firmy je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích,
- kultura firmy je sdílena, ne dohadována,
- kultura firmy je poznatelná,
- kultura firmy je extrémně setrvačná,
- kultura firmy je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů,
- kultura firmy po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost.

1.4 Determinanty firemní kultury

Na každou firmu, tudíž i na každou firemní kulturu působí mnoho vlivů. Každá kultura je těmito vlivy ovlivňována a více či méně utvářena, proto se od sebe většina firemních kultur alespoň částečně liší, každá je specifická.

Základní parametry firemní kultury ovlivňuje množství různých faktorů. Mezi základní patří bezpochyby vliv prostředí (národní kultura, podnikatelské prostředí atd.), vliv zakladatele nebo dominantního vůdce (také vlastníků či manažerů), vliv velikosti a stáří organizace, kde z počátku mohou převažovat neformální vztahy a firemní kultura působí jako tmelící prvek, dále to může být vliv využívaných technologií apod. (Lukášová, 2010).

Determinanty firemní kultury můžeme nazývat vše, co na kulturu působí, co na ni má zásadní vliv, co ji utváří a předurčuje. Základní rozdělení, které se používá, rozděluje determinanty na vnější a vnitřní vlivy. Vnější vlivy působí na firmu zvenčí a jejich kořeny leží mimo firmu, kdežto vnitřní vlivy vycházejí přímo z firmy samotné (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Právě Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 27, 28) je rozdělují takto:

- **Vnější:** - rychlost zpětné vazby trhu (konkurenti),
 - tržní pozice (ověřená postojí zákazníků),
 - charakter kultur vyšších řádů (dějiny, kultura),
 - geografická dislokace (regionální vlivy),
 - ekonomický systém,
 - politické preference,
 - legislativa,
 - ekologie,
 - úroveň vědy a výzkumu (v oboru podnikání).

- **Vnitřní:** - zaměstnanci (mentalita, zaměstnání, postoje k růstu),
 - míra setrvačnosti vžitě kultury,
 - historie firmy (vliv zakladatele, stáří firmy, etapa vývoje),
 - velikost firmy,
 - majetek firmy,
 - právní forma firmy,
 - předmět podnikání (míra rizikovosti),
 - používané struktury a procesy,
 - dominantní technologie,
 - strategie firmy,
 - řídicí síly (způsobilost, zájmy, kvalita řídicích impulsů).

Důležité je však uvést, že dělení na vnější a vnitřní vlivy může být poněkud zjednodušené. Stejně dobře nám může posloužit i jiné rozdělení faktorů ovlivňující kulturu firmy. Další kategorizace uvádí rozdělení na hmotné a nehmotné determinanty, minulé a současné determinanty, ovlivnitelné a neovlivnitelné determinanty, determinanty brzdící shodu vžitě a strategicky potřebné kultury firmy a determinanty podporující tuto shodu. Pokud se určité přístupy, představy a hodnoty ve firmě vykrystalizují a zaměstnanci je sdílejí i rozvíjejí, tak se jedná o vžitou firemní kulturu (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

1.5 Prvky a struktura firemní kultury

Již v definicích firemní kultury jsme si mohli všimnout základních strukturálních prvků tvořících podnikovou kulturu. Nejčastěji se uvádějí základní předpoklady, postoje, hodnoty a normy chování. Dále jsou to různé vnější artefakty a to jak povahy materiální, tak i nemateriální. Jako příklad materiálních artefaktů si můžeme uvést třeba materiální vybavení firem, samotné produkty vytvářené organizací, firemní reklamní předměty, propagační materiály apod. Příkladem nemateriálních artefaktů mohou být mýty, užívaný jazyk, zvyky nebo například i hrdinové (Lukášová, 2010).

Lukášová (2010, s. 27) uvádí jako základní prvky organizační kultury základní přesvědčení, hodnoty, normy chování a artefakty. Uvedený příklad níže (viz Tab. 1) naznačuje logický mechanismus vzájemných souvislostí těchto prvků.

Tab. 1 Příklad obsahu kultury vyjádřeného prostřednictvím projevů v rámci jednotlivých úrovní organizační kultury.

Základní přesvědčení:	Hodnoty:	Normy chování:	Artefakty:
Spokojenost zákazníka ovlivňuje úspěch firmy.	<ul style="list-style-type: none"> spokojenost zákazníků, 	<ul style="list-style-type: none"> vycházet vstříc zákazníkům, rychle reagovat na požadavky zákazníků, aktivně a rychle řešit problémy zákazníků, angažovat se ve prospěch uspokojování potřeb zákazníků, pracovat týmově ve prospěch zákazníka, 	<ul style="list-style-type: none"> příjemné jednací místnosti pro jednání se zákazníky, vánoční a narozeninová přání, drobné dárky pro zákazníky, pravidelná setkání s klíčovými zákazníky,
Spokojenost zákazníka je dosažitelná prostřednictvím kvalitních produktů a služeb.	<ul style="list-style-type: none"> kvalitní produkt, kvalitní služby. 	<ul style="list-style-type: none"> hodnotit kvalitu z pohledu zákazníků, přijímat zodpovědnost za spokojenost zákazníků, neustále se zajímat o potřeby zákazníků, neustále sledovat spokojenost zákazníků, neustále zlepšovat procesy, dbát na detaily a dokonalost. 	<ul style="list-style-type: none"> pravidelné informování o výsledcích měření spokojenosti zákazníků, pravidelné informování o problémech spojených s dosahováním spokojenosti zákazníků, historiky týkající se výrazných úspěchů při uspokojování potřeb a přání zákazníků.

Zdroj: Lukášová, 2010, s. 28

Je potřeba mít dobrou znalost těchto funkčních souvislostí, abychom byli schopni porozumět zákonitostem fungování a utváření kultury organizace. Stejně tak je důležitá tato znalost i v případě poznávání organizační kultury. Vnější vrstvu kultury můžeme často lehce pozorovat a popsat, avšak její význam nám nemusí být na první pohled jasný. Zavádějící může být fakt, že stejné vnější znaky organizační kultury mohou být projevem odlišných norem a hodnot. Aby byl člověk schopný porozumět projevům kultury, je potřeba poznat konkrétní hodnoty, normy a základní přesvědčení, které většinou leží „v pozadí“ zmiňovaných vnějších znaků a projevů. Bez porozumění obsahu těchto vrstev, může být často jejich interpretace obsahu organizační kultury poněkud zavádějící nebo mylná (Lukášová, 2010).

1.5.1 Hodnoty

Stejně tak i Armstrong uvádí, že kulturu organizace můžeme charakterizovat z pohledu hodnot, norem a artefaktů, ale také stylu vedení. Hodnoty jsou určující pro to, co je organizací považováno za nejlepší a prospěšné. Podnik, který se řídí hodnotami, můžeme charakterizovat jako organizaci, která uznává určitou soustavu hodnot, ať už na úrovni vrcholového vedení nebo na úrovni, kdy ji sdílí všichni členové firmy. Důležité je, že čím více jsou ony hodnoty ve firmě zakořeněny a čím jsou silnější, tím větší vliv mají na chování. Přitom nemusí být tyto hodnoty přímo zřetelně vysloveny, vlivné mohou být i ty hodnoty, které jsou mlčky předpokládány, avšak hluboce zakotvené a posilované chováním managementu. Na druhou stranu přijaté a příliš zastávané, až idealistické hodnoty, které se neodrážejí v chování manažerů, mohou mít obrácený efekt a to v podobě malého nebo dokonce nulového účinku. Důležité a žádoucí jsou „fungující hodnoty“, to jsou takové hodnoty, které směřují k žádoucímu chování (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007, s. 260) uvádí několik nejtypičtějších oblastí, ve kterých můžeme hodnoty implicitně či explicitně vyjádřit, jsou to:

- výkon,
- schopnost a způsobilost,
- konkurenceschopnost,
- inovace,

- kvalita,
- služba zákazníkovi,
- týmová práce,
- péče o lidi a ohledy na ně.

Hodnoty však chápeme i jako uznávané, chtěné, ale také zavazující statky nebo ideje, které působí na člověka. Dle Pfeifera a Umlaufové můžeme hodnoty rozlišovat ve dvou kategoriích: instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty nám umožňují naplnění potřeby satisfakce. Jako příklad si můžeme uvést plat, realizace nápadů nebo materiální podmínky. Oproti tomu se u nás morální hodnoty projevují v pocitu hrdosti či ponížení, například pomoc lidem nebo záchrana přírody. Uvědomit si také musíme, že vazba mezi hodnotami, jež člověk uznává, a způsobem, kterým jedná, není vždy přímočará. Důležité je také, abychom byli schopni sladit hodnoty jednotlivců a firmy, to bývá často nejobtížnějším problémem při vytváření firemní kultury (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

1.5.2 Normy

Dalším pojmem, kterým se v souvislosti s firemní kulturou budeme zabývat, jsou normy. Normy jsou nepsaná pravidla chování, která tvoří neformální návod k tomu, jak bychom se měli chovat. Normy lidem dávají najevo, co je žádoucí, co se předpokládá od jejich chování, co budou říkat, nebo v co budou věřit, v některých případech i jak se budou oblékat. Na rozdíl od zásad nebo procedur nikdy nejsou v písemné podobě. Členové firmy si je vzájemně předávají ústní formou nebo chováním. Tyto normy jsou mnohdy upevňovány reakcemi lidí, ke kterým může docházet v případě, že jsou porušeny. Tyto reakce pak mohou vytvářet tlak na chování členů organizace. Normy mají vliv především na stránky chování, jako jsou: jak vedoucí pracovníci pracují se svými členy v týmu a jaké jsou jejich reakce vůči nim, stejně tak i jejich vzájemný vztah, dalšími oblastmi jsou etika práce, postavení, ambice, výkon, moc, politika, loajalita, hněv, přístupnost a formalita (Armstrong, 2007).

Je dobré si uvědomit, že určité normy chování jsou specifické pro určitou skupinu a tato skupina vyžaduje jejich dodržování. Dodržování norem bývá odměňováno, kdežto nedodržování naopak trestáno. Jedná se však spíše o sankce, které mají většinou citový charakter. Odměnou může být vstřícné a přátelské chování ostatních členů nebo v opačném případě může být trestem chování členů odmítavé, nevšimavé či dokonce nepřátelské. Pokud si člen určité kultury nebo subkultury přeje být akceptován ostatními členy, má tendenci chovat se tak, aby jeho chování bylo v souladu s těmito nepsanými normami, které jsou uvnitř skupiny přijaté a vžitě (Lukášová, 2010).

Normy chování zasahují do různých aspektů organizačního života. Jsou to například pracovní činnosti, konkrétně rychlost práce, kvalita práce, způsob jednání se zákazníky apod. Stejně tak to může být i komunikace ve skupině, zde hraje roli míra sdělování informací a charakter sdělovaných informací. Pro firmu jsou normy chování velice důležité a mají zásadní význam. Určují chování, které organizace uznává a považuje za přijatelné, čímž mají vliv na každodenní chování členů organizace a pomáhají tak zajišťovat stabilní a předvídatelné prostředí. Pokud mají normy takový obsah, kterým podporují výkonnost organizace, tak snižují nutnost vytváření formálních kontrolních systémů (Lukášová, 2010).

1.5.3 Artefakty

Artefakty neboli lidské výtvořiny jsou viditelné a hmatatelné stránky organizace, které můžeme slyšet, vidět nebo cítit. Do skupiny artefaktů můžeme zahrnout takové věci, jako je například pracovní prostředí, způsoby, jakými se lidé oslovují při schůzkách nebo při rozhovorech po telefonu. Také zde můžeme zahrnout tón a jazyk, který se používá v dopisech či sděleních, dále druh přijetí, které může být vřelé nebo chladné. Je dobré mít na paměti, že zmiňované artefakty nám mohou odhalit mnohé (Armstrong, 2007).

Lukášová uvádí, že Lundberg vymezuje artefakty jako nejvíce povrchové projevy kultury, které zahrnují mluvu, historky, mýty, ceremoniály, rituály atd. Druhou úroveň pak tvoří již zmiňovaná sdílená pravidla a normy chování. Následují hodnoty, které reprezentují hodnotící základ. Ten se vztahuje k situacím, objektům, činům a lidem. Čtvrtou úrovní jsou pak nevyslovené názory, které se týkají členů skupiny, vzájemných vztahů s ostatními ve skupině a vztahů k samotné organizaci (Lukášová, 2010).

1.6 Funkce firemní kultury

V této kapitole si shrneme základní funkce firemní kultury. Jak jsme se již dozvěděli dříve, hlavními prvky podpory účelného řízení firmy jsou sdílené představy, přístupy a hodnoty, které jsou určující pro budoucí fungování firmy. Nyní se zaměříme na základní funkce kultury firmy.

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 33) uvádějí, že firemní kultura a její vliv se promítají do dvou základních oblastí. Tyto dvě skupiny můžeme rozdělit do funkční vnějších a vnitřních.

Vnější

Mezi vnější funkce patří to, jakým způsobem se firmy adaptují na okolní podmínky. Tím máme na mysli právě rozvíjené a sdílené představy, přístupy, ale i hodnoty, které zásadně dokážou ovlivnit to, jakým způsobem se firma ve svém okolí dokáže přizpůsobit změnám, jak rychle a pružně je schopna zareagovat na neustále se měnící situaci na trhu. V případě nepříznivě nastavené firemní kultury nepomůžou k dobrému výsledku ani sebelepší snahy vedení organizace. Důležitou funkcí je také vytváření tváře firmy, její image. To znamená, jakým způsobem je firma prezentována navenek, ale také, jakým způsobem ji vnímá okolí (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Vnitřní

Mezi vnitřní funkce firmy patří způsob integrace uvnitř firmy a průbojnost strategie firmy. Zde hrají roli především taková fakta, jako jsou noví zaměstnanci, nové řídicí metody, vztahy zaměstnanců k práci, nové technologické postupy, strategické záměry. Důležité jsou v souvislosti s integrací právě normy chování, které členové organizace odvozují z uznávaných představ, hodnot a přístupů. Strategickými záměry se budeme blíže zabývat v dalších kapitolách, v souvislosti s firemní kulturou však musíme zmínit, že strategické záměry organizace vycházejí při hledání nových podnikatelských příležitostí nejen z profesionality jejich tvůrců, ale také z míry souladu se samotnou podstatou firemní kultury. Ideální případ nastává, když se podaří spojit vžitou kulturu se strategicky potřebnou kulturou, poté mohou strategické záměry nabývat nebývalé průbojnosti (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Firemní kultura a její mravní a morální aspekt je často propojen s firemním managementem. Management a jeho složky v podstatě vytváří firemní kulturu. Manažeři a vedoucí pracovníci by měli jít příkladem svým zaměstnancům. Vše, co sdělují svému okolí, investorům, partnerům, zákazníkům, tisku, ale i zaměstnancům, se projevuje uvnitř organizace a to jak v pozitivním smyslu, tak i negativním. Veškeré jednání spoluutváří specifickou firemní kulturu (Šigut, 2004).

Dále Pfeifer s Umlaufovou (1993, s. 34) dodávají, že pokud chceme, aby firemní kultura náležitě plnila funkce, které jsme si shrnuli výše, měla by využívat několika základních faktorů, které můžeme nazývat síly podporující zdravé působení firemní kultury. Jsou to tyto:

- jasná formulace záměrů (strategie a poslání firmy),
- podpora chápání cílů (vysvětlování a prezentování),
- vhodná volba prostředků k dosažení cílů,
- ujasnění měřítek úspěchu,
- vhodný způsob korekcí (při neúspěchu),
- užívání společného jazyka,
- ujasnění kritérií pro přijetí jedince skupinou, získávání přátelství, získávání důvěry, získání vlivu.

Firemní kultura však může sehrát i důležitou roli v oblasti kontroly. Členům organizace umožňuje shodné vnímání a interpretaci zásadních či kritických momentů podnikového života. Cílem dosažení takového vnímání by pak měl být funkční podnik víceméně bez přímých příkazů či neustálé administrativní kontroly od vedoucích pracovníků. Žádoucí je, aby se členové organizace chovali v duchu sdílených principů (Šigut, 2004).

1.7 Typologie firemní kultury

V této kapitole si uvedeme několik základních a nejčastěji se objevujících typů firemní kultury. Musíme si však uvědomit, že každá typologie je svým způsobem více či méně zjednodušující. Na druhou stranu má svůj praktický pozitivní význam, protože nám představuje určitý ideální model, který bychom mohli napodobovat nebo se mu naopak vyhnout. Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 482) uvádějí typologie, které „*vycházejí z předpokladu existence omezeného okruhu nejdůležitějších obsahových momentů, které každá podniková kultura obsahuje*“. Především uvádějí následující skutečnosti:

- způsob zaměstnávání spolupracovníků,
- způsob a kritéria rozhodování,
- rozdělení pravomocí a odpovědností,
- časové cykly a kritéria hodnocení pracovníků, dynamika pracovní kariéry,
- samotný styl řízení a převažující způsob kontroly,
- interpersonální vztahy.

Stejně tak i Pfeifer s Umlaufovou popisují typy firemní kultury a jejich uchopení za problematické a ožehavé. Nemůžeme je jednoduše rozřadit nebo škatulkovat a to hlavně z důvodu, že každá firemní kultura je maximálně individuální. Jestliže se však rozhodneme typy firemní kultury rozdělit podle určitých specifik, je potřeba zmiňovaného zjednodušení. Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 35) je rozdělují na sedm skupin, jsou to tyto:

a) Typy firemní kultury podle výrazných determinantů

Determinantů, které ovlivňují charakter firemní kultury, je mnoho. Často jejich ovlivňování, ale i změna, záleží na místě, čase a podmínkách v dané kultuře firmy. Některé působí na kulturu více, jiné méně, avšak mezi důležité determinanty určitě patří míra rizikivosti předmětu podnikání a zpětná vazba trhu. U zpětné vazby trhu máme na mysli spíše její rychlost. Abychom si mohli udělat lepší obrázek o podstatě sdílených a rozvíjených představ, hodnot a přístupů konkrétní organizace, je zapotřebí poznání vzájemné kombinace těchto ovlivňujících činitelů. Pod pojmem míra rizikivosti předmětu podnikání v podstatě rozumíme intenzitu ohrožení budoucí prosperity firmy jedním neúspěchem v oblasti aktivit organizace. Rychlost zpětné vazby trhu poté označíme jako

čas mezi uplynutím výskytu nějaké aktivity ve firmě a doby, kdy onu aktivitu zhodnotí zákazník (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Na základě kombinací zmíněných determinantů a dále čtyř nadneseně označených typů kultur můžeme podle rozdělení na obrázku č. 1 znázornit jejich charakteristiku.

Obr. 1. Kombinace determinantů firemní kultury

		MÍRA RIZIKOVOSTI PŘEDMĚTU PODNIKÁNÍ	
		VELKÁ	MALÁ
RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY TRHU	VELKÁ	kultura „ostrých hochů“	kultura „přátelských experimentů“
	MALÁ	kultura „jízdy na jistotu“	kultura „mašliček“

Zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 36

Z obr. 1 můžeme vyčíst, že kultura „ostrých hochů“ se vyznačuje vysokou mírou rizikovosti podnikání a zároveň rychlou zpětnou vazbou trhu. Zaměřená je spíše na individualitu než na týmovou práci a jejím hlavním nástrojem je marketing. Pro kulturu „přátelských experimentů“ je typické zaměření na produkci širokého sortimentu a díky menší míře rizikovosti a rychlé zpětné vazbě trhu je příznivá pro inovace, proto jsou zde často využívány inovační týmy. Kultura „jízdy na jistotu“, u které se objevuje vysoká míra potencionálního neúspěchu, se vyznačuje především nevýhodou, že chyba v přítomnosti, se může projevit až později v budoucnosti. Typickými rysy této kultury proto jsou časté kontroly, prověřování, eliminace rizik a nechuť k neosvědčeným postupům. Kultura „mašliček“, kde organizaci nic moc nehrozí a zpětná vazba není rychlá, je vlastní pro orgány státní správy nebo školství. Často chybí motiv k samotnému zlepšování z nedostatku ohrožení, soustředí se spíše na výkaznictví (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

b) Typy kultury podle zaměření

Tyto typy kultury se zabývají především směrem, kterým se firma ubírá. Podle druhu zaměření můžeme typy kultur rozdělit na kultury orientované na moc, na role, na výsledky a na člověka. Každá z těchto kultur má svá specifika, výhody i nevýhody (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

c) Typy kultury podle dominantní orientace ve změně

Firmy jsou dnes stále více obklopeny větším počtem změn, které jsou jedním z určujících rysů ekonomického okolí. Proto se i firmy přizpůsobují a volí si způsoby reakcí na tyto měnící se okolnosti. Podle těchto způsobů je můžeme rozdělit na kultury obranné, akční a analytické. Obranná kultura je zaměřená na jistoty a stabilitu. Její orientace směřuje k zachování obsahu, ale i způsobu dosavadní činnosti. Akční kultura naopak prosazuje změny jak obsahu, tak i způsobu v činnostech organizace, například v podobě inovací vyšších řádů nebo pružnou manipulací cen a rychlou technologickou modernizací. Analytická kultura preferuje pomalé a nenásilné přizpůsobování se změnám v podobě hledání kompromisů mezi potřebou vyrovnávat se změnám a snahou neměnit příliš mnoho (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

d) Typy kultury podle péče věnované základním dimenzím činností

Podle činností neboli podle toho, co se ve firmě děje, můžeme základní dimenze formulovat několika způsoby. Mezi základní dimenze, které charakterizují firmu, patří cíle a výsledky, pak lidé a také struktury a procesy. Činnosti firmy by měly být prováděny harmonicky, tudíž bychom měli pozornost věnovat všem třem dimenzím, což není vždy jednoduché (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

e) Typy kultury podle rozložení převažujících zájmů

U těchto typů kultury je určujícím prvkem kombinace zájmů, ke kterým se upíná větší míra pozornosti a snahy uvnitř firmy. Je dobré si uvědomit, co bývá předmětem těchto zájmů. Mohou to být potřeby zákazníka, výrazné výkony, mezilidské vztahy, profit, inovace, snižování nákladů, zdokonalování procesů a procedur, jméno a tvář firmy, technika a technologie a mnoho dalších. Jestliže chceme spolehlivě popsat typ firemní kultury v konkrétní firmě, je zapotřebí, abychom zjistili, co, proč a v jaké míře upoutává pozornost většiny zaměstnanců organizace (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

f) Typy kultury podle profilu charakteristik

U tohoto typu kultur, jak už sám název napovídá, hraje největší roli to, které charakteristiky jsou ve firmě nejvýraznější a dále to, jakých poloh každá charakteristika nabývá (Pfeifer, Umlafová, 1993).

g) Typy kultury podle životní fáze organizace

Každá organizace prochází po celou dobu určitým vývojem. Nejprve vzniká, poté nějakým způsobem dospívá ke zralosti a nakonec zaniká, proto se také často firma přirovnává k živému organismu. Životní fáze nám dávají možnost rozdělit kultury na další druhy, jsou to dle Pfeifera a Umlafové (1993, s. 42) tyto:

- **Kultura průkopnická** - jedná se o dobu od vzniku firmy až po dosažení určité zralosti a velikosti. Hlavním cílem je schopnost prosadit se. Typickými vlastnostmi pro tento druh kultury jsou entuziasmus, improvizace, impulsivnost a pružnost.
- **Kultura ustálení** - především období, kdy už firma zavádí pevné organizační struktury, pravidla, koordinaci a regulaci. Jedním z cílů je zavést specializaci, standardizaci a funkčnost. Do popředí se dostávají hodnoty typu pořádku, trvalosti, jednoznačnosti a jistoty.
- **Kultura vzájemnosti** – typická je orientace na zákazníka její zpětná vazba. Postavená je na síti vzájemných vazeb, žádoucí je zde pochopení spoluodpovědnosti za spolupracující prvky jako takové, ale i jejich funkčnost v souvislosti s celkem. Hlavní podstatou tohoto druhu kultury je hledání rovnováhy a to mezi vlastním rozvojem (jedince, firmy, útvaru) a okolím.

1.8 Změna firemní kultury

Každá firemní kultura prochází od svého vzniku specifickým vývojem. Během celého procesu je zapotřebí, aby byla nejen posilována, ale také rozvíjena. Vždy se však může stát, že nastanou okolnosti, u kterých se musíme zamyslet o následném vývoji a směru podnikové kultury. V takových případech můžeme situaci řešit pomocí změny charakteru obecně sdílených přístupů, představ a hodnot, tedy změnou firemní kultury. Potřeba změny může nastat v případech, kdy se výrazně změnili působící vnější i vnitřní determinanty firemní kultury, které na konkrétní firmu působí. Samotnou podstatou změny je přechod z neuspokojivého výchozího stavu kultury ke stavu cílovému, o který my sami usilujeme z důvodu budoucí prosperity firmy (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 64) zmiňují některé situace, u kterých je změna firemní kultury potřebná, nebo u kterých je dobré, se nad změnou alespoň zamyslet. Patří mezi ně tyto okolnosti:

- nesoulad mezi stávající firemní kulturou a vyžadovanou strategií firemní kultury,
- překonání charakteru vžitě firemní kultury změnami v ekonomické, sociální nebo technické oblasti firmy,
- přechod podniku z jedné vývojové etapy do jiné,
- řádová změna velikosti firmy,
- generační výměna ve firmě ať už ve vedení nebo v prvních liniích,
- výrazná změna předmětu podnikání,
- změna postavení firmy na trhu,
- převzetí nebo fúze firmy.

Při každé změně firemní kultury je zapotřebí vnitřní přesvědčení spolupracovníků. Nutné je přesvědčit členy organizace nejenom o nutnosti a správnosti požadované změny, ale také o motivaci a snaze vyzkoušet něco nového, doposud nepoužívaného a třeba i účinnějšího. Zde leží největší odpovědnost na řídicích pracovnících, kteří mají požadované

změny prosazovat. Jsou to právě nositelé změn, kteří musí dodržovat všechny etické principy ovlivňování pracovníků (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Veškeré změny v podniku jsou vždy závislé na konkrétních podmínkách a individualitě firmy, přesto ve své podstatě existují tři základní orientace změn. Žádoucí změny firemní kultury se orientují na klíčové zájmy, tím máme na mysli klíčové zájmy zákazníků a vlastníků firmy, stejně tak i jejich zaměstnanců. Dále jsou orientovány na inovace, což je z dlouhodobého hlediska prosperity považováno za velice výhodné. Nakonec se jedná o orientaci zaměřenou na výsledky, kde hraje roli spíše kvalita dosahovaných výsledků než kvalita používaných procesů (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Na procesu změny se vždy podílí celá řada aktérů. Mezi základní z nich patří iniciátoři, projektanti, instruktoři, nositelé a katalyzátory. Iniciátory často tvoří výrazné manažerské individuality a jsou to ti, od kterých vychází prvotní impuls o uvažovaných změnách. Projektanti jsou většinou tvořeni projektovým týmem, jehož hlavním úkolem je řízení celého dlouhého a náročného procesu změny firemní kultury. Dalšími jsou instruktoři, jejichž místo obvykle zaujímají manažeři, kteří se pohybují nejbližší prvním liniím a jsou tak bezprostředními aktéry změn, kteří uvádějí změny do života. Nositeli jsou poté všichni členové organizace, po kterých žádáme, aby sdíleli a rozvíjeli strategicky potřebné přístupy, představy a hodnoty. Nakonec jsou to aktéři v podobě katalyzátorů, jejichž post zaujímají poradenské organizace, a jejichž hlavním úkolem je celému procesu dodat náležitou dynamiku a urychlení, stejně jako zabezpečit přísun dalších impulsů. Je potřeba ještě zmínit nástroje, pomocí kterých změn dosáhneme. Jsou to nástroje přímé a nepřímé. Přímé nástroje jsou charakteristické možností přímého sledování průběhu jejich dopadu, jednat se může například o změny v řídicích procesech, personální změny, vzdělávání a výcvik, změny způsobů přidělování zdrojů, tvorba pracovního prostředí, apod. Oproti tomu nástroje nepřímé jsou charakteristické tím, že jejich vliv je zprostředkovaný. Jako příklad můžeme uvést použití vnitropodnikových médií, cílený rozvoj neformálních sítí, nové „oslavy hrdinů“, apod. (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Strategické řízení je dnes považováno za důležitou součást většiny organizací. Přispívá ke správnému a efektivnímu fungování, kde hraje nezanedbatelnou roli jeho schopnost dosahovat stanovených cílů. V této kapitole si probereme jeho základní pojmy, prvky, funkce a podrobněji rozebereme jeho proces. Podrobněji pak rozebereme strategické řízení lidských zdrojů a strategické analýzy.

2.1 Pojmy strategie a strategické řízení

V literaturách najdeme množství kapitol zabývajících se strategií řízení, stejně tak i definic je větší množství, zde si uvedeme několik základních.

Pokud se blíže zaměříme na strategii jako takovou, tak ji můžeme definovat jako určitou dráhu, která směřuje k předem stanoveným cílům a je tvořena podnikatelskými, funkcionálními a konkurenčními oblastmi přístupu. Tyto oblasti se firma snaží uplatňovat při celkovém řízení firemních činností a také při vymezování pozice organizace. Strategie však může mít pro různé vrstvy členů organizace různý význam. Firemní strategie by měla vyjadřovat strategický záměr organizace, měla by určovat a ukazovat důvody dlouhodobých cílů firmy, dále by měla vybírat, do jaké oblasti podnikatelského sektoru chce firma směřovat. Snažit by se měla o dlouhodobě udržitelnou výhodu ve svých obchodních aktivitách a měla by identifikovat manažerské úkoly a to na úrovních obchodních, korporálních a funkčních. Také se dá říci, že strategie je koherentní a sjednocující způsob nebo postup rozhodnutí, stejně tak je to způsob, jak se dá selektivně investovat do hmotných i nehmotných zdrojů, aby byla firma schopná si zajistit a udržet konkurenční výhodu (Mallya, 2007).

Jak jsme již zmínili, cíle nám určují, čeho chce firma dosáhnout a strategie nám říká, jakým způsobem. Pokud nemá firma jasně stanovenou strategii, jen těžko může dosahovat svých dlouhodobých cílů. Definovaná strategie firmy je základem pro zajišťování podmínek pro dlouhodobou schopnost mít zaměstnance, dlouhodobé vydělávání peněz a dlouhodobé realizování svých služeb a výroby na trhu (Charvát, 2006).

Tichá a Hron (2003, s. 64) pak uvádějí: „*Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím - zvláště trhem a zákazníky.*“

Kdežto základním smyslem strategického řízení má být vytváření konkurenční výhody. Veškerý potenciál firmy by měl být nasměrován k dosažení cílů tím, že veškeré operativní rozhodování vychází z dlouhodobého strategického zaměření. Tento proces má být úzce spjat s takovým rozhodováním, jako je samotná práce a směřování podniku a každý krok by měl směřovat k vytváření a udržení konkurenční výhody (Tichá, Hron, 2003).

Souček (2003, s. 25) používá tuto definici: „*Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin.*“ Dále však také uvádí, že praktičtější definicí je, že strategie vyjadřuje firemní misi, vizi, strategické cíle a operace. Pod pojmem strategické řízení Souček (2003, s. 25) rozumí „*proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy.*“

Je všeobecné známo, že v dnešní době jednou z hlavních podmínek podnikatelského úspěchu v tržním hospodářství je především včasné předvídání tržních příležitostí, ale stejně tak důležité je i řešení otázek strategického charakteru a s nimi spojené potenciaální problémy. V oblasti strategického řízení je potřeba vyhodnocovat vnější faktory, jako jsou podnikové okolí, konkrétněji potřeby zákazníků, chování konkurence a jejich dodavatelů a určitě i vývoj makroekonomických podmínek. V potaz musíme však brát také faktory, které souvisejí s vnitřním prostředím firmy (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Strategické řízení jako takové reprezentuje multidisciplinární přístup. Obsahuje teorii organizace, mikroekonomiku a teorii industriální organizace. Role jednotlivců jsou propojovány teorií organizace, kdežto firemní teorie uvádí cílově orientované firmy do tržního kontextu. Strategické řízení se zabývá nejen chováním podniku ve vnějším prostředí, ale také vnitřními rolemi, strukturami, procesy a rozhodováním, díky kterým v daném prostředí může organizace co nejlépe fungovat (Tichá, Hron, 2003).

Ideální model strategického řízení však zřejmě neexistuje. Každá organizace se snaží své strategické řízení dostat na takovou úroveň, aby byli ve výhodě oproti konkurenci. Tak vzniká velmi mnoho různých a specifických firemních strategií. Všechny tyto odlišné strategie by však měli mít společné základní znaky. Všechny by ve své podstatě mely být uskutečňovány v určitých logických krocích, které na sebe navazují.

Stejně tak by měl být strategický management chápán jako nikdy nekončící proces, jako posloupnost kroků, které se opakují a navazují na sebe. Tento proces začíná vymezením poslání firmy a cílů, dále strategickou analýzou a nakonec nejen formulací možných variant řešení, ale i výběrem a implementací ideálních strategií a následně jejich kontrolou a korekcemi samotného průběhu jejich realizace. Dá se říci, že strategické řízení je kontinuálním procesem zároveň probíhajícími činnostmi (Keřkovský, Vykypl, 2006).

Pokud by nás zajímala historie strategického řízení, museli bychom se zaměřit na 20. století. Na konci 19. století byla většina podniků spíše malých, jednoduchých a specializovaných, proto i organizační systémy těchto podniků byly relativně jednoduché. Strategická rozhodnutí se uskutečňovala v poměrně stabilním prostředí a byla nekomplikovaná a v podstatě i spíše ojedinělá. Firmy v této době používaly implicitní typ strategie. Následně pak v první polovině 20. století dochází k rozrůstání složitějších podniků, což vedlo k potřebě strategického řízení. Podniky pod vlivem okolností začaly uplatňovat strategické plánování a strategické řízení, pomocí kterého se snažily dosáhnout efektivního konkurenčního boje na trzích. Další větší změnou, která se začala odehrávat v šedesátých letech 20. století, byl vznik multidivizionálních organizací. Tyto organizace museli začít rozhodovat o strategiích jak pro jednotlivé výrobky, tak i o strategiích celého podniku. Poté následoval vývoj až k dnešní podobě strategického řízení (Tichá, Hron, 2003).

V základě můžeme svým způsobem efektivně fungující systém strategického řízení nazývat důležitějším než jeho samotné dokumenty, které produkuje, těmi jsou strategie a strategické plány. Ty v dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí často hned po zahájení jejich realizace zastarávají, tudíž se důraz a důležitost více přikládá informačním a řídicím procesům, které umožňují toto zastarávání vyhodnocovat a následně pružně rozhodovat o změnách strategie, které je potřeba zavést (Keřkovský, Vykypl, 2006).

2.2 Význam a funkce strategického řízení

Významů strategického řízení je mnoho, také záleží, z jakého pohledu se na definování významu díváme. Původně byla strategie chápána jako věda, která se zabývala hlavně plánováním a vymezováním směru vojenských akcí v souvislosti s vojenskými operacemi. V oblasti podnikání se strategie a strategické řízení začaly uplatňovat někdy na počátku šedesátých let 20. století. Dnes již máme k dispozici řadu různých definic, které vznikaly na základě výzkumů prováděných především v USA a západní Evropě (Mallya, 2007).

Charvát (2006, s. 17) uvádí, že základní charakteristiky významu strategie můžeme shrnout do těchto několika bodů:

- strategická rozhodnutí přímo ovlivňují dlouhodobý směr organizace,
- strategická rozhodnutí se snaží dosáhnout nějaké výhody,
- strategická rozhodnutí se zajímají rozsahem dopadu aktivit organizace,
- strategii můžeme popsat jako vycházení ze zdrojů a kvalifikace podniku nebo jejich tvarování za cílem tvorby příležitostí,
- strategii můžeme brát jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí,
- strategie může vyžadovat změnu hlavních zdrojů organizace,
- strategická rozhodnutí působí na operativní rozhodování.

Tyto body mají poté velké využití v praxi. Podniky, které chtějí dlouhodobě a úspěšně působit na trhu, si potřebují pomocí strategie organizace stanovit dlouhodobý směr. Stálé změny v konkurenčním prostředí nutí firmy neustále hledat konkurenční výhody. Pokud firma uzná, že je stávající program organizace neuspokojivý a dlouhodobě neudržitelný, je potřeba tomuto dění přizpůsobit firemní aktivity. V případě, že chce firma využívat nově poznané příležitosti na trhu, tak je zapotřebí, aby správně zhodnotila, jestli jsou její vlastní zdroje vhodné a dostačující (Charvát, 2006).

Rozhodování, které probíhá v rámci strategického řízení, ve velké míře ovlivňuje úspěšnost podnikání. Proto existuje mnoho důvodů, proč by strategické řízení mělo být součástí každé organizace, která usiluje o úspěšnou a dlouhodobou konkurenceschopnost. Keřkovský a Vykypl (2006, s. 1) uvádějí:

- Strategické řízení pomáhá organizaci předvídat budoucí problémy a příležitosti pomocí dlouhodobých předpovědí vývoje. Dále pak při jeho aplikaci prodlužujeme čas pro přípravu organizace při řešení důležitých problémů a překážek v dalším vývoji firmy.
- Strategické řízení nám ukazuje směr a cíle pro budoucnost firmy a členům organizace dodává pocit jistoty. Ve většině případů lidé pracují lépe, pokud mají nejen určité jistoty, ale také ví, co se od nich očekává a kam firma směřuje.
- Strategické řízení napomáhá zvyšovat kvalitu managementu především tím, že řídicí pracovníky vede k tomu, aby se jejich rozhodování zkvalitňovalo. Pomáhá také zlepšovat komunikaci uvnitř organizace, dále zlepšuje koordinaci projektů, alokací zdrojů a motivaci pracovníků.

2.3 Proces strategického řízení

Již od šedesátých a sedmdesátých let 20. století se v literatuře uvádí, že firma by měla být řízena plánovaným procesem a to podle jasně definované posloupnosti kroků, které jsou založené na stanovených cílech, analýzách, dále možných alternativách a také jejich implementacích. Podstatou je, že by strategie neměla být pouze výsledkem nějakého procesu, ale měla by se vyvinout z procesu, který je založen na zkušenostech vedení, jejich citlivosti vůči změnám na okolní prostředí a v neposlední řadě také na tom, co se vedení naučilo při svém působení na trhu. Strategické řízení je tedy dynamickým procesem pro sladění strategií, obchodních výsledků a výkonnosti, přičemž vše závisí na lidech, technologii, procesech a vůdcovství. Organizace by měla být schopna efektivně reagovat na výzvy, problémy a příležitosti hned při jejich vzniku. Stejně tak musí být organizace flexibilní, aby byla schopna přijímat a překonávat vznikající změny. Proces strategického řízení organizace můžeme dle Mallya (2007, s. 27) rozdělit do pěti fází: identifikace mise,

vize a poslání firmy, analýzy okolí firmy, formulace strategií, implementace a posouzení strategie.

- **První fáze** identifikuje současné firemní mise a cíle. Jejím úkolem je zjistit reálný stav strategického řízení firmy a určit hlavní důvod její existence.
- **Druhá fáze** analyzuje vnější, odvětvové a vnitřní prostředí organizace.
- **Třetí fáze** formuluje strategie pomocí daného souboru odůvodněných opatření. Úkolem je zhodnocení dosavadních misí a cílů organizace a v případě odchýlení od původních očekávání také stanovení náprav.
- **Čtvrtá fáze** je implementace strategie, která má za cíl sladění organizační struktury, procesů a struktury se zvolenou strategií.
- **Pátou fází** pak tvoří evaluace a kontrola strategie. Jejím úkolem je nejen kontrola a monitoring vývoje implementace zvolené strategie, ale v případě potřeby také iniciace nápravných kroků.

Součástí strategického procesu je určitě také strategické myšlení. Tuto schopnost by si měli osvojit především členové ve vedení organizace. Strategické myšlení je pro dnešní manažery velice důležité z hlediska vývoje firemní strategie. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 187) definují strategické myšlení jako schopnost *„perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potencionálu všech spolupracovníků.“*

2.4 Hierarchie firemních strategií

Jak jsme již zmínili, proces strategického řízení vychází z předpokladu, že samotná strategie je na všech úrovních řízení formována množinou cílů dlouhodobého charakteru a způsoby jejich realizace. Dále se předpokládá existence hierarchické soustavy na sebe navazujících strategií, kterou tvoří firemní, obchodní a funkční úrovně. Firemní strategie by měla obsahovat základní podnikatelská rozhodnutí, na ni navazuje formulace obchodních strategií, které jsou následně rozpracovávány do souboru strategií funkčních

pro jednotlivé oblasti strategického řízení, jako jsou oblast marketingu, výroby, výzkumu a vývoje. Všechny firemní strategie by měly být vždy formulovány na základě specifických strategických analýz, které jsou zaměřené na vnější i vnitřní prostředí firmy (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Podnikem rozumíme systém na přeměnu zdrojů. Zdrojové vstupy, kterými jsou například práce, kapitál, suroviny a myšlenky, jsou následně v určitém čase přeměňovány na výstupy, kterými jsou třeba výrobky a služby. Aby byl podnik ziskový, tak by pravidelně měla být hodnota výstupů vyšší než hodnota předcházejících nezbytných vstupů. Proto každá organizace prosazuje strategii implicitně nebo explicitně. Podnikové strategie pro svoji formulaci využívají strategického myšlení a jsou jakousi základnou pro strategické jednání (Mallya, 2007).

2.4.1 Firemní strategie

Firemní či podniková nebo také corporate strategie svým způsobem vymezuje strategický rámec pro nadcházející obchodní strategie. Brát ji můžeme jako rozpracování mise organizace nebo ji můžeme považovat za určité zadání pro formulování obchodních strategií. Podniková strategie věnuje pozornost spíše jednotlivým druhům podnikání, kterými se organizace hodlá zabývat, než jednotlivými výrobky a službami, kterými se zabývá spíše obchodní strategie. Na její formulaci se zpravidla podílí pouze nejvyšší vedení a vysoce postavení manažeři. Jejím obsahem by mělo být hlavně vyčlenění strategických obchodních podmínek, určení základních strategických cílů a vymezení směrů a cest, kterými těchto cílů dosáhneme (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.4.2 Obchodní strategie

Obchodní strategie či business strategie pracuje hlavně s pojmem strategická podnikatelská jednotka, kterou můžeme definovat jako seskupení podnikových subjektů (výrobky, divize, jednotlivé podniky, vzájemně propojená oddělení apod.) a pro které existují určité specifické strategie. Cílem této strategie pro podnikatelskou jednotku bývá většinou patřit na trhu k vedoucím konkurentům. Strategii pro podnikatelskou jednotku tvoří několik složek, které na sebe vzájemně působí a vzájemně by se měly také posilovat. Patří mezi ně úloha trhu, rozbor výchozí situace, přednost soutěžení, hlavní kroky,

strategická cílová pozice a časový plán. Podklady pro přidělení zdrojů jsou tvořeny strategickými plány jednotlivých jednotek organizace, těmito zdroji jsou například lidské zdroje, finanční zdroje, obchodní a výrobní prostory apod. Takto se strategie stává integrovaným i praktickým jednacím rámcem (Mallya, 2007).

Obsahem má obchodní strategie specifikovat strategické cíle pro jednotlivé prvky jako jsou: produkt, cena a cenová politika, vymezení trhu, distribuční kanály, lidské zdroje, procesy (vývojové, zásobovací, distribuční, výrobní, informační atd.), plánování a řízení. V případě potřeby však může obchodní strategie mít i jiný obsah, který lépe odpovídá podmínkám aplikace (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Obchodní strategie udává na konkrétním trhu určitému podnikání specifický charakter. Jeho součástí je také rozhodnutí, jaké skupiny zákazníků uspokojovat a jaké jsou jejich potřeby. Uvědomme si, že rozdělení podniku do jednotlivých strategických podnikatelských jednotek je jedním z nejtěžších úkolů vedení podniku a často rozhoduje o úspěchu či neúspěchu organizace na trhu. Vedení podniku by se tak mělo více zaměřovat na koordinaci strategických podnikatelských jednotek, než na přímé provádění operací (Mallya, 2007).

2.4.3 Funkční strategie

Hierarchicky o jednu úroveň níže se pod obchodní strategií nacházejí dílčí strategie a strategické řízení jednotlivých specifických oblastí. Jejich rolí je zajišťování strategického rozvoje pro firmu důležitých specifických oblastí a to v souladu s celkovým firemním strategickým rozvojem. Pravidlem bývá, že každá obchodní strategie by měla být dále rozpracovávána do několika funkčních strategií. Příkladem mohou být strategie řízení lidských zdrojů, strategie rozvoje marketingu, rozvoje výrobků, řízení výroby nebo využití informačních technologií při řízení (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Funkční strategie pomáhá při plnění strategických cílů na úrovni podnikové, ale i na úrovni podnikatelských jednotek. Dále by funkční strategie měla podporovat a konkretizovat strategii obchodní a to ve svých specifických oblastech. Každopádně není možné, aby všechny firmy měly stejný obsah funkčních strategií, vždy musíme vycházet z podmínek konkrétní organizace a její situace, ve které se zrovna nachází (Mallya, 2007).

2.5 Výhody strategického řízení a výběr strategie

Již jsme si uvedli, jaký význam má pro firmu strategické řízení. V dnešní době rychlých změn na trhu je strategické řízení nedílnou součástí většiny firem a pomáhá jim udržet si konkurenceschopnost. Potřeba strategického řízení je nezbytná. V této kapitole si uvedeme několik hlavních a zásadních výhod užívání strategického řízení v organizaci.

Mallya (2007, s. 28) popisuje výhody firem využívající koncepty strategického řízení takto:

- firma se aktivně podílí na svém vývoji do budoucnosti a do jisté míry se i ujímá její kontroly,
- firma na aktivity ve svém okolí pouze nereaguje, ale především je iniciuje a ovlivňuje,
- pomocí systematických, logických a racionálních přístupů při výběru strategie formuluje optimální strategie,
- proces strategického řízení pomáhá v dosažení porozumění a oddanosti všech členů organizace (vedení i zaměstnanci) a to pomocí takových faktorů jako jsou dialogy, komunikace a participace,
- strategické řízení pomáhá zvyšovat prodejnost svých výrobků i služeb, stejně tak napomáhá i zvýšení produktivity práce zaměstnanců a zvýšení ziskovosti,
- vliv má také na dlouhodobou finanční výkonnost, pokud porovnáváme s průměrem daného odvětví podnikání,
- zaměstnanci si lépe uvědomují vztah mezi výkonností a odměnou, klesá jejich odpor vůči firemním změnám,
- firma si lépe uvědomuje nebezpečí a hrozby vycházející z vnějšího prostředí a dříve chápou zamýšlené konkurenční strategie,
- zvyšuje se schopnost objektivního pohledu na problémy, které souvisí s vedením firmy, zlepšuje se koordinace a kontrola firemních aktivit, minimalizují se dopady neočekávaných podmínek a změn, dochází k efektivní alokaci času a zdrojů firmy, hlavní rozhodnutí pomáhají v dosažení stanovených cílů,

- k nápravě chyb či špatných rozhodnutí je zapotřebí menšího množství zdrojů i času, strategické řízení také tvoří mantinely pro vnitřní komunikaci mezi členy organizace,
- problémy nebo příležitosti řeší za pomoci kooperačních, integračních nebo entusiastických přístupů,
- strategické řízení poskytuje při řízení organizace určitou míru disciplíny i formality a podporuje kladný postoj ke změnám.

Abychom však byli objektivní, uvedeme i pár argumentů, které mluví proti výhodám strategického řízení. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 2) uvádějí výhody i nevýhody strategického řízení, viz Tab. 2.

Tab. 2 Pro a proti strategickému řízení.

Pro	Proti
<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategické řízení umožňuje firmám anticipovat měnící se podmínky. 2. Strategické řízení udává jasné cíle a směry pro budoucí činnosti. 3. Řešení problémů v rámci strategického řízení zdokonaluje pracovníky. 4. Firmy, které uplatňují strategické řízení, jsou více efektivní. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rychle se měnící podmínky omezují řídícím pracovníkům především dlouhodobé plánování. 2. Strategické cíle jsou mnohdy formulovány dosti vágním a obecným způsobem. 3. Oproti strategickému řízení existuje i mnoho jiných vlivů a důvodů úspěchu (štěstí, náhoda atd.), některé firmy fungují efektivně i bez strategického řízení.

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 2

Výběr správné strategie je další důležitou aktivitou ve všech oblastech strategického řízení. Má přímý vliv na chod organizace a na samotnou efektivitu strategického řízení. Výběr strategie je rozhodovací fáze, která následuje po generování strategických alternativ. První alternativy jsou generovány ze závěru strategických analýz, které budeme podrobněji rozebírat v dalších kapitolách. Samotný výběr konkrétní strategie

je procesem, který hodnotí ony strategické alternativy ve vztahu k několika kritériím. Tichá a Hron (2003, s. 142) uvádějí, že se jedná především o tyto kritéria:

- **Přijatelnost** - navrhovaná strategie by měla být pro relevantní zájmové skupiny přijatelná a měla by splňovat jejich očekávání, zásadní je, aby byla konzistentní s posláním i cíli firmy, stejně tak musí být přijatelná pro věřitele, vlastníky a mocenské skupiny uvnitř a vně podniku.
- **Vhodnost** - zde se jedná o vhodnost ve vztahu k podmínkám prostředí, ve kterém se firma nachází a působí, umožňovat musí také optimální využívání firemních zdrojů a příležitostí. Vhodnost je zde kritériem pro ohodnocení určité míry, do které odpovídá navrhovaná strategie provedené strategické analýze. Roli zde dále hraje i to, jakou mírou přispěje k posílení nebo udržení konkurenceschopnosti firmy.
- **Realizovatelnost** - navrhovaná strategie musí být z hlediska dostupných zdrojů realizovatelná. Překážkami, které by mohli realizaci strategie stát v cestě, mohou být nevhodné technologie, neadekvátní či nekvalitní zdroje, špatné načasování společně s ostatními činnostmi nebo i dominance konkurenta na trhu.
- **Poskytnutí výhody** - cílem navrhované strategie by mělo být dosažení a udržení konkurenční výhody organizace pomocí zdrojů, dovedností a pozice podniku na trhu.

Je nutné připomenout, že navrhované strategie splňující všechna uvedená kritéria nemusí vždy zaručit úspěšnost, avšak pokud některé z nich nespĺňují, je zde větší pravděpodobnost neúspěchu (Tichá, Hron, 2003).

2.6 Strategické řízení lidských zdrojů

V dnešní době patří kvalitní management mezi nedílné součásti většiny moderních organizací. Aby byla organizace efektivní, produktivní a konkurenceschopná musí zvládnout velké množství úkolů a manažerských činností. Nepostradatelnou částí funkční organizace by bez pochyb měl být strategický management a jeho prvky. Konkrétních strategií a oblastí strategického řízení je mnoho. V této práci se zaměříme na jednu konkrétní trochu blíže. Jedná se o strategické řízení lidských zdrojů, které je v dnešní době velice důležité a je součástí každého dobře organizovaného a funkčního podniku.

2.6.1 Základní pojmy a definice

Strategické řízení lidských zdrojů je bezpochyby plně provázáno se strategickým řízením organizace. Nejen, že z něho vychází, ale také přímo souvisí s obecným přáním organizace směřovat k plnění, jehož úkolem je dosažení stanovených cílů pomocí a prostřednictvím lidí. Strategické řízení lidských zdrojů můžeme popsat jako výraz charakterizující integrovaný přístup k vytváření strategií lidských zdrojů (Armstrong, 2002).

Josef Koubek (2001, s. 24) definuje strategické řízení lidských zdrojů takto: *„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“*

Charakteristické pro strategické řízení lidských zdrojů je, že ono řízení je integrované a vícenásobně propojené, jejich strategie jsou totiž často vertikálně integrované s podnikovou strategií a horizontálně integrované navzájem mezi sebou (Armstrong, 2002).

Nedílnou součástí strategického řízení lidských zdrojů a v podstatě i jeho nástrojem je strategické personální plánování. Vždy je potřeba mít problematiku řízení lidských zdrojů v kontextu s problematikou celé strategie organizace a jejího strategického řízení. Vzájemně se ovlivňují, propojují a nalézáme mezi nimi logické posloupnosti. Obecné strategické řízení organizace řeší především otázky jako je podnikatelská filozofie, role na trhu a ve společnosti, dále přednosti a nedostatky organizace, také stanovené cíle a jejich způsob dosažení, ale i otázku pozitivních a negativních vnějších faktorů, kterým musí organizace čelit. Tyto otázky v sobě zahrnují problematiku lidských zdrojů. Lidské zdroje totiž determinují zmiňovanou filozofii, i její poslání a roli. Jako příklad vnějších faktorů můžeme uvést rozmístění obyvatelstva, reprodukci pracovních zdrojů a pracovních sil, ale také rezidenční preference obyvatelstva nebo jeho prostorovou mobilitu. Stejně tak je velmi mnoho předností a nedostatků, které určují výsledek. Jsou to například povaha a množství práce, struktura pracovníků, jejich mobilita a flexibilita apod. Každá z těchto skutečností je důležitou a určující součástí pro dosažení stanovených cílů organizace (Koubek, 2001).

Hlavních prvků pro strategické řízení lidských zdrojů je dle Armstronga několik. Patří mezi ně plánování, přizpůsobení aktivit a politiky určité jasně formulované podnikové strategie, dále logicky promyšlený přístup k vytváření a řízení systémů personální práce, který se zakládá na politice zaměstnanosti a strategii pracovní síly. Důležitým prvkem je také vnímání lidských zdrojů v organizaci jako určitý druh strategického zdroje, který napomáhá dosažení konkurenční výhody (Armstrong, 2002).

2.6.2 Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Abychom byli schopni dosahovat trvalé konkurenční výhody, je zapotřebí získat kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky. Díky nim je možné formovat strategickou schopnost organizace a právě tato schopnost je jedním z hlavních cílů strategického řízení lidských zdrojů. Také je zapotřebí uspokojovat podnikatelské potřeby organizace společně s individuálními a kolektivními potřebami pracovníků. Cílem je vytvářet takový směr a prostředí, aby mohly být tyto potřeby uspokojeny, často pomocí logicky promyšlené a praktické politiky lidských zdrojů. Strategické řízení by se mělo snažit dosáhnout sjednocení systému tak, aby byl zároveň široký, pružný a integrující.

Strategické řízení lidských zdrojů rozdělujeme na měkké a tvrdé. Měkké klade důraz více na lidské vztahy, komunikaci, soustavný rozvoj, kvalitu pracovního života, jistotu zaměstnání apod. Na druhou stranu strategické řízení tvrdé se zaměřuje spíše na užitek, který organizace získá díky investicím do lidských zdrojů. Cílem by měl být pokus o dosažení optimální rovnováhy mezi prvky tvrdými a měkkými. Plnění cílů je vždy podmíněno zabezpečením potřebných zdrojů a schopností je efektivně využívat (Armstrong, 2002).

Další rozdělení cílů řízení lidských zdrojů se může odvíjet od samotných úkolů a je možné je rozdělit na čtyři základní skupiny. Jsou to tyto cíle:

- společenské,
- funkční,
- organizační,
- osobní.

Společenské cíle se jsou založeny na vedoucí činnosti, která vede k dodržování platné legislativy a vztahů mezi jednotlivými subjekty vně organizace. Cíle funkční jsou zde pro vytváření pracovního prostředí. Důležité je poskytovat organizaci takové údaje, které zamezí neefektivnímu využívání zdrojů. Organizační cíle můžeme popsat jako cíle, kde hraje roli především efektivní plánování nejen zaměstnanosti, ale také výcviků a zaškolení. Rovněž je potřeba dosáhnout správného hodnocení pracovního výkonu a kontrolní činnosti. Nakonec jsou to cíle osobní, kde se snažíme dosáhnout toho, aby osobní kariéra zaměstnance a potřeby organizace byly v souladu (Brodský, 2009).

2.6.3 Přístupy k řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga můžeme rozdělit řízení lidských zdrojů do několika skupin podle toho, jak jej uchopíme a jak k němu přistupujeme. Každá strategie a tedy i strategie lidských zdrojů by měla obsahovat dvě základní podmínky. První z nich je existence strategického cíle a druhá je, že musí existovat plán kroků, pomocí kterého jsme schopni stanovených cílů dosáhnout (Armstrong, 2002).

Pokud jsme si vědomi nutnosti existence těchto dvou podmínek, tak můžeme řízení lidských zdrojů rozdělit na řízení zaměřené na vysoký výkon, na vysokou míru oddanosti a řízení zaměřené na vysokou míru zapojení a participace pracovníků.

Řízení zaměřené na výkon má za úkol, jak už název napovídá, ovlivňovat výkon firmy. Toho se snaží dosáhnout prostřednictvím lidí a to především v takových oblastech jako je kvalita, produktivita, úroveň služeb zákazníkům, zisk, růst a v neposlední řadě také zabezpečení rostoucí hodnoty firmy pro držitele akcií. Nápadné jsou hlavně zaměřením na vysoký výkon, který zahrnuje pečlivý a nekompromisní postup při získávání a výběru pracovníků. Dalším znakem může být vzdělávání, které se zaměřuje na věcné a aktuální problémy nebo rozvoj manažerů společně se systémy odměňování. Na druhé straně model řízení zaměřený na vysokou míru oddanosti klade důraz na význam zvyšování oddanosti a loajality. Oddané chování by však v první řadě mělo být regulované samotným jedincem a nemělo by být usměrňované či vymáhané pomocí sankcí nebo tlaků na jedince zvenčí. Roli zde hraje důvěra a vztahy v organizaci by měly být založeny právě na ní. Nakonec zde máme řízení zaměřené na míru zapojení a participace pracovníků, což v podstatě znamená, že tento přístup zachází s pracovníky jako s partnery v podnikání. V záležitostech, které se jich týkají, mají důležitý hlas a jejich vlastní zájmy jsou respektovány. Pracovníci jsou

zapojení do rozhodovací činnosti a také do samotného řízení. Podstatným znakem je tu dialog, který probíhá mezi vedoucími pracovníky a členy jejich týmů. Cílem je nastavit takové klima, aby všichni porozuměli, čeho se organizace snaží dosáhnout a společně díky sdílení informací a hodnot, tohoto cíle dosáhli (Armstrong, 2002).

2.7 Strategické analýzy

Strategické analýzy by měly být součástí každé dobře organizované firmy, protože přispívají k správnému uplatňování i funkčnosti strategického řízení v organizaci. Strategické analýzy se zaměřují na okolí organizace a přímo se zabývají vnějším a vnitřním prostředím organizace.

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 41) definují strategickou analýzu jako „*proces, pomocí něhož strategové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují*“.

Mallya (2007, s. 40) popisuje základní důvody, proč by měla firma analyzovat své okolí, a díky kterým je schopna:

- vědět, jaká je pozice firmy v prostředí, ve kterém působí,
- efektivně reagovat na neustále se měnící okolí a změny, aby byla schopna v takovém prostředí přežít,
- dívat se na organizaci jako na celek,
- analyzovat své vnitřní možnosti,
- předcházet překvapení od konkurentů,
- mít možnost vytvářet pevnou základnu pro její strategické aktivity.

Do oblasti hlavních a nejčastějších změn za poslední dobu patří změny, které významně ovlivňují strategické pozice firem domácích i zahraničních. Mezi takové patří změny politické, změny životního stylu, dále jsou to změny v oblastech, jako jsou ekonomické faktory, nové výrobky a technologie, globální změny životního prostředí, vliv

nátlakových skupin a odborů, globální vyčerpávání přírodních zdrojů apod. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.7.1 Strategická analýza vnějšího prostředí

Tichá a Hron (2003, s. 71) uvádějí, že se vliv vnějšího prostředí na firemní strategii projevuje především těmito způsoby:

- **příležitosti a ohrožení** - pro podnikatelskou činnost se příležitosti a ohrožení vytváří ve vnějším prostředí firmy, kde znalost těchto faktorů umožňuje firmě využívat příležitosti a vyhýbat se nebo tlumit ohrožení,
- **vytváření pravidel soutěže** - charakter soutěže je přímo pod vlivem nejen struktury daného odvětví, ale také například i pod vlivem vládních zásahů ve formě regulací či podpor,
- **Dostupnost zdrojů** - jedná se o zdroje, které jsou vytvářeny samotnou firmou nebo nakupovány na trhu, mají také významný vliv při vytváření konkurenční výhody. Jejich dostupnost ovlivňuje několik faktorů, příkladem takového může být například demografický vývoj, který může být určujícím faktorem pro dostatečné množství vhodných pracovních sil,
- **Potencionální výnosy z alternativních příležitostí** - firma není jediným subjektem, který ovlivňuje její vlastní úspěch. Existuje velká řada příležitostí a ohrožení, na které musí firma reagovat, a kde je tato reakce poté měřena finančními výnosy.

Mallya vnější okolí analýz rozděluje do dvou základních oblastí. Jsou to analýzy mezinárodního okolí a národního neboli domácího okolí. Mezinárodní okolí má v poslední době stále větší vliv na mnoho organizací, proto je důležité, aby se jím organizace zabývaly. Bohužel se často setkáváme s faktem, že si lidé dostatečně neuvědomují význam mezinárodních událostí a myslí spíše na národní úrovni, přitom právě domácí sektor je velmi často ovlivňován právě různými mezinárodními událostmi. V době globalizace a neustálého propojování trhů téměř nelze podnikat bez významu těchto vlivů. Druhou variantou analýz je analýza národního či domácího okolí. Jedná se o analýzu vzájemně

souvisejících společenských trendů, jakýsi rozbor ekonomických, politických a legislativních trendů, také analýza ekologických a technických trendů a nakonec analýza STEP (někdy uváděna jako SLEPTE, PEST nebo PESTLE), která je převzata z anglického jazyka - Social, Legislative, Economic, Political, Technological and Ekological factors (Mallya, 2007).

Analýza STEP je jednou z možností analýzy vnějšího prostředí. Jedná se o jednoduchý a přesto efektivní nástroj k určení a ohodnocení vlivu faktorů prostředí globálního charakteru působícího na organizaci. Měla by být schopna odpovídat na otázky typu, které vnější faktory mají vliv na organizaci, jaké jsou účinky těchto faktorů, a které z těchto faktorů jsou v budoucnosti nejdůležitější. Tyto otázky se týkají právě vzájemně se ovlivňujících segmentů vnějšího prostředí. Jsou to segmenty, politicko-právní (stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, monopolní legislativa, daňová politika, ochrana životního prostředí), ekonomické (nezaměstnanost, životní cyklus podniku, vývoj domácího hrubého produktu, nabídka peněz, inflace), sociálně-kulturní (demografie, mobilita obyvatelstva, životní styl, distribuce příjmů, úroveň vzdělání) a technologické (vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, patenty a vynálezy, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků). Výhody STEP analýzy spočívají především v tom, že se její pozornost zaměřuje na širší prostředí firmy a jeho změny, které při sledování odvětví nemusí být na první pohled patrné, také bere v úvahu faktory, které většinou nejsou v podnikání na prvním místě (životní styl, životní prostředí atd.) a nakonec pomáhá porozumět faktorům, které v konkrétním odvětví ovlivňují vývoj (Tichá, Hron, 2003).

Okolí podniku, především užší vnější prostředí, je ovlivňováno jejími konkurenty, zákazníky a dodavateli. V současnosti se spousta firem věnuje exportu a importu, proto také jejich řídicí pracovníci myslí na úrovni celosvětové konkurence. Vnější analýza by se v každém případě měla zaměřovat nejen na odhalování budoucího vývoje, ale i na vývojové trendy. Každá vnější analýza by měla být zpracována za účelem, pro který byla zpracována, to znamená, že by měla být relevantní. Výsledkem analýzy by měla být fakta, která vedou k optimálnímu strategickému rozhodování (Keřkovský, Vykypl, 2006).

2.7.2 Strategická analýza vnitřního prostředí

Jak jsme již zmínili, základ pro úspěšnou strategii organizace spočívá v souladu podnikových zdrojů a podmínkami vnějšího prostředí. Můžeme říci, že se snažíme pomocí podnikových zdrojů dosáhnout maximálního využití dostupných příležitostí z vnějšího prostředí organizace. Proto je analýza podnikových zdrojů důležitým prvkem při formování podnikové strategie. Snahou je pomocí jejich identifikace a kompetencí dosáhnout relativně trvalé konkurenční výhody (Tichá, Hron, 2003).

Cílem analýzy vnitřního prostředí je objektivní zhodnocení současného postavení organizace. Pomáhá nám identifikovat silné a slabé stránky firmy. Analýza se zaměřuje na hodnocení všech veličin uvnitř analyzovaného podniku, ty také tvoří podklad, na kterém je analýza prováděna. Zkoumanými podnikovými zdroji jsou takové prostředky, které jsou tvořeny vstupy do výroby zboží firmy a jejími službami. Tyto zdroje jsou nejen zaměstnanci, manažerský talent, finanční prostředky, zařízení a budovy, ale také schopnosti, znalosti, expertízy členů organizace a pracovníků ve vedení funkčních oblastí. Při identifikaci silných a slabých stránek firmy je zapotřebí analyzovat základní vnitřní faktory (Mallya, 2007).

Těmito základními faktory jsou dle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 96):

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

Abychom byli schopni provést úspěšnou analýzu vnitřního prostředí, tak je zapotřebí v první řadě provést zhodnocení dosavadní strategie firmy, kde by se pozornost manažerů měla zaměřit především na hlavní strategické problémy. Metod je pro analýzu vnitřního prostředí firmy několik. Tyto metody vymezují strategicky významné zdroje a kompetence silných i slabých stránek organizace. Tichá a Hron (2003, s. 93) uvádějí tyto:

- analýza zdrojů a kompetencí,
- analýza hodnotového řetězce,
- analýza klíčových procesů,
- analýza exponovanosti podniku,
- analýza portfolia,
- skórovací karty,
- klíčové faktory úspěchu,
- analýza konkurenceschopnosti.

Další důležitou analýzou může být analýza vztahu strategie, organizace a firemní kultury. Určující roli v tomto vztahu zde má hlavně strategie, a to jak k organizačnímu uspořádání, tak i k firemní kultuře. Součástí této strategie jsou cíle, kterých se snaží firma dlouhodobě dosáhnout, příkladem takových cílů může být zvýšení loajality k firmě, neformální zapojení členů organizace do úsilí zvýšit nejen kvalitu výrobků, ale i uspokojování zákazníků, dále motivace pracovníků ke zvyšování efektivnosti jak výroby, tak i produktivity atd. Strategie zde právě do značné míry předurčuje samotné organizační uspořádání. Firemní kultura však může sehrát v uvedeném vztahu spíše roli retardačního činitele. I dobře nastavené strategii může nevhodná firemní kultura zabránit v její realizaci. Proto je soulad mezi existující firemní kulturou a formální organizací velice důležitý. Podobně jako tomu bylo u analýz vnějšího prostředí, tak i zde platí pravidlo, že by vnitřní analýza měla být relevantní (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.7.3 SWOT analýza

Analýza SWOT je užitečným, pohotovým a relativně snadno použitelným nástrojem k definování celkové situace podniku a slouží k jeho otevřenému ohodnocení. Ve své podstatě se jedná o zkratku pro jeho silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky a jeho příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats). Účelem tohoto ohodnocení je vyzdvižení těch silných stránek a příležitostí, které mají největší strategický význam. Je potřeba si uvědomit, že některé silné stránky jsou pro strategii firmy důležitější než jiné. Naopak u slabých stránek a ohrožení se snaží poukázat na největší hrozby a na nejslabší stránky firmy, které by se pro ni mohly stát osudovými (Tichá, Hron, 2003).

Fakta pro SWOT analýzu mohou být shromažďována různými způsoby a technikami. Používat při získávání těchto faktů můžeme například dílčí analýzy, porovnávání s konkurencí, řízené diskuze expertů, interview, popřípadě výzkumy v dané oblasti. Při zpracovávání SWOT analýzy bychom však dle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 121) měli dodržovat a respektovat tyto zásady:

- závěry SWOT analýzy by měly být relevantní,
- měla by se zaměřovat na podstatná fakta a jevy,
- pokud je SWOT analýza součástí strategické analýzy, měla by se zaměřovat především na strategická fakta,
- měla by být objektivní, objektivně by měla odrážet vlastnosti objektu analýzy nebo prostředí, ve kterém se objekt analýzy nachází,
- jednotlivé faktory by měly být v tabulce SWOT ohodnoceny dle významu jejich síly působení,

Výhodné je při strategické analýze umístit analýzu SWOT na závěr analýzy jakožto souhrn nejdůležitějších závěrů dosažených v jednotlivých dílčích vnějších i vnitřních analýzách. Slabé a silné stránky podniku často vyplývají právě ze závěrů vnitřních analýz, hrozby a příležitosti spíše z analýz vnějších. SWOT analýzu můžeme definovat jako cenný informační zdroj při formulaci strategie, protože z její podstaty vyplývá základní logika strategického návrhu, jelikož by návrh strategie měl být zaměřen na redukci či eliminaci slabín a hrozeb pomocí svých silných stránek i strategických příležitostí (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

V Tab. 3 můžete vidět některé typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku, které uvádí Tichá a Hron (2003, s. 118).

Tab. 3 Silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku.

Silné stránky:	Slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"> • kompetentnost v rozhodujících oblastech, • adekvátní finanční zdroje, • dobrá pověst odběratelů, • uznávaná vůdčí pozice na trhu, • úspory z rozsahu, • nákladová výhoda, • vlastní technologie, • lepší reklamní kampaň, • schopní řídicí pracovníci podniku. 	<ul style="list-style-type: none"> • nejasný strategický záměr, • nevyužité kapacity, • nekompetentnost, • nedostatek manažerských dovedností a talentu, • slabá pozice na trhu, • nedokonalá distribuční síť, • zaostávání ve vývoji a výzkumu, • vnitřní problémy v operativní sféře, • podprůměrné marketingové schopnosti.
Příležitosti:	Ohrožení:
<ul style="list-style-type: none"> • obsluhovat další skupinu zákazníků, • vstup na nové trhy či tržní segmenty, • rozšířit nabídku výrobků, • diverzifikace, • vertikální integrace, • rychlejší růst trhu, • překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích. 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence cizích výrobců s nižšími náklady, • pomalý růst trhu, • nákladné regulační poplatky, • nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád, • nepříznivé demografické změny, • měnící se potřeby a vkus zákazníků, • rostoucí prodeje substitučních výrobků.

Zdroj: Tichá, Hron, 2003, s. 118

3 VZTAH MEZI FIREMNÍ KULTUROU A STRATEGIÍ

Firemní kultura je nedílnou součástí každé organizace. Jelikož je jakýmsi subsystémem, ovlivňuje určitým způsobem také výkonnost organizace. Podobným subsystémem je i strategické řízení, proto je jasné, že se do jisté míry také ovlivňují. Strategie jako taková bývá považována za klíčový prvek úspěšné organizace. Samotné strategické řízení je poté prováděno lidmi, kteří jsou nositeli určitých firemních hodnot, názorů a norem chování. Sami jsou členy i nositeli firemní kultury a zároveň ji promítají do firemní strategie. V dnešním dynamickém a vysoce konkurenčním prostředí, ve kterém firmy působí, je role firemní kultury opravdu výrazná, stejně tak i její vztah s firemní strategií a jejím prostředím (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

3.1 Vliv firemní kultury na strategii

Firemní kultura jako taková má na strategické řízení vliv nejen při samotné tvorbě strategie, ale také při její implementaci. Veškeré fáze, které provázejí tvorbu firemní strategie, jsou firemní kulturou a jejím obsahem ovlivňovány. Ovlivňují je především její hodnoty, předpoklady a normy chování, které jsou sdíleny členy organizace. Návrh strategie je často determinován obsahem kultury, která existuje uvnitř organizace. Rozhodovací procesy v oblasti strategického řízení jsou realizovány vedoucími pracovníky, kteří jsou ovlivňováni nejen hodnotami organizace, ale také svými vlastními individuálně uznávanými, právě to pak ve výsledku rozhoduje o obsahu firemní strategie. Obsah firemní kultury se projevuje v každodenním chování členů organizace a u implementace strategie může být výraznou podporou, neviditelným zázemím nebo naopak potencionální bariérou, zde záleží na síle firemní kultury a na souladu mezi jejím obsahem a obsahem vytyčené strategie (Lukášová, Nový, 2004).

Vliv firemní kultury se může projevovat také u zpracování a interpretaci informací. Členové organizace zpracovávají a rozhodují, které informace jsou podstatné a to na základě sdílených přesvědčení, hodnot a způsobů myšlení s firemní kulturou. Obsah firemní kultury však ovlivňuje také interpretaci informací. Zde může být vnímání manažerů ovlivněno jejich vlastními hodnotami a interpretace může být v případě velkého množství informací nepřesná či neúplná, což může vést k interpretaci ve shodě s jiným kulturním prostředím. Žádoucí je ve firmě tzv. harmonizační efekt firemní kultury, který

vede členy k podobnému vnímání a napomáhá dobré komunikaci mezi členy organizace. U tvorby strategie však bohužel může vést i k omezení množství formulovaných strategických alternativ (Brooks, 2003).

V určitých případech se můžeme setkat také s firemní kulturou, která svým způsobem zastupuje firemní strategii. Existují firmy, kde je strategie funkční a členové organizace jí rozumí, ale její formální strategický plán neexistuje. Zde hraje firemní kultura důležitou roli a v podstatě supluje strategii. V takových případech, kde je firemní kultura slabá, se dá očekávat, že i řízení firmy bude slabé, necílené, nesystematické nebo nefunkční (Lukášová, 2010).

3.2 Vliv strategie na firemní kulturu

Jak jsme již naznačili výše, je dobré, pokud je obsah firemní kultury alespoň částečně v souladu s obsahem firemní strategie, to napomáhá dlouhodobé úspěšnosti firmy. Musíme si uvědomit, že i strategie má vliv na obsah firemní kultury. Obsah strategie nastiňuje způsoby, kterými se ve firmě věci řeší a členové organizace je poté přebírají. Tím vzniká určitá specifická kultura, která odpovídá strategii firmy. I zde platí, že pracovníci musí strategii chápat a sdílet její normy, hodnoty a představy, aby byla snáze realizovatelnější (Charvát, 2006).

Úpravy nebo změny strategie však zároveň přináší potřebu přizpůsobovat nebo měnit i samotnou firemní kulturu. Soulad obsahů je sice potřebný, avšak absolutní soulad také není úplně ideální, a to především z důvodu, že určitá míra konfliktu či nesouladu může vést k novým myšlenkám a reformulacím strategií, může tak být jakýmsi motorem k neustálému zlepšování (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Strategie je nejen určitým plánem do budoucna, ale má také symbolickou hodnotu. Členům organizace udává představu o tom, jakým směrem se firma bude v budoucnu ubírat. Ukazuje jim, co jsou jejich dlouhodobé cíle, co je motivuje, co jim umožňuje pocítovat smysl jejich práce a pomáhá nalézat vlastní identitu. V takovémto smyslu je pak strategie spíše kulturou (Lukášová, Nový, 2004).

3.3 Silná firemní kultura

Jednou z hlavních vlastností, kterou by firemní kultura měla mít, je skutečnost, že by měla mít vliv na vnitřní podnikovou organizaci a řízení. Stejně tak by měla nezanedbatelným způsobem ovlivňovat jednání členů organizace. Míra tohoto ovlivňování je však v různých firemních kulturách jiná. Proto v této kapitole popíšeme hlavní rysy silné podnikové kultury a její výhody oproti kultuře slabé.

Slabá podniková kultura se vyznačuje především slabou schopností ovlivňovat charakter a průběh veškerých podstatných podnikových jevů, kdežto kultura silná v této oblasti prokazuje mimořádné schopnosti. Firemní kultura musí splňovat několik základních kritérií, aby se dalo mluvit o silné podnikové kultuře. Silná kultura by měla být jasná, zřetelná, rozšířená a zakotvená. Celá podniková kultura, i její jednotlivé oblasti, musí být pro všechny členy organizace jasné a srozumitelné, musí dávat jasně najevo, jaké chování a jednání je požadováno a jaké naopak nežádoucí. Stejně tak musí splňovat i druhé kritérium, kterým je rozšířenost. Firemní kultura musí být rozšířena také do všech oblastí organizace a všichni spolupracovníci by s jejími prvky měli být nejen seznámeni, ale měli by se s její existencí a vlivem setkávat vždy a všude kolem sebe. Posledním kritériem je zakotvenost, která určuje míru identifikace a internalizace konkrétních firemních hodnot, norem a vzorů jednání. Silná podniková kultura by tedy měla být součástí každodenního jednání většiny členů organizace (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Jedním z hlavních prvků, který rozděluje kulturu na silnou a slabou, je vnitřní diferenciací, která kulturu dále dělí na dílčí subkultury. Tyto subkultury většinou vznikají v určitých částech firemní struktury a jedná se tak o relativně samostatné kultury. Často jsou pro ně typické odlišné sociální normy nebo jiná hierarchie hodnotových preferencí. Tato diferenciací nejčastěji vzniká mezi úrovněmi řídicí hierarchie a mezi jednotlivými funkčními oblastmi. Faktem totiž zůstává, že odlišnou kulturu mají dělníci a jinou zase řídicí pracovníci, stejně tak je rozdíl mezi kulturou pracovníků marketingu a pracovníků v oblasti výzkumu a vývoje (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Silná firemní kultura vytváří podmínky pro rychlé rozhodování, přímou a jednoznačnou komunikaci, zvyšuje motivaci, snižuje nároky na kontrolu a zajišťuje sociální stabilitu organizace. Tyto a další pozitivní průvodní jevy pomáhají v silné firemní kultuře dosáhnout organizaci vyšší efektivity a rentability. Na druhou stranu vedle pozitivních jevů silné firemní kultury existují také jevy negativní. Ty často narušují firemní

efektivitu a to zejména v období, kdy si vzniklá situace žádá zásadní změny ve firemní strategii. Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 143) mezi takové negativní jevy řadí:

- **Tendence k uzavřenosti** - příliš velké přeceňování vlastních pravidel, norem a hodnot může vést k podceňování vlivů přicházejících z vnějšího prostředí.
- **Fixace na tradiční vzory** - nové myšlenky a přístupy nenacházejí návaznost na dosavadní postupy a představy firmy, často z důvodu blokování nové orientace nebo nedostatku flexibility.
- **Kolektivní snaha vyhnout se kritice** – přesvědčení, že zaběhlá firemní kultura funguje efektivně a účinně může vést ke kolektivní snaze vyhýbat se kritické sebereflexi, kde je veškerá kritika brána jako nelegitimní.

Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 472) zmiňují, že v podnikové praxi vzniká dilema: *„čím diferencovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji se vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné podnikové kultury. Nutnost jednotné a silné podnikové kultury je ale právě v těchto organizacích nejnaléhavější“*. Zásadní je, aby všichni členové organizace akceptovali a respektovali nejen podnikové cíle a priority, ale také způsoby jejich dosažení. Proto je nezbytné cílevědomé posilování společných momentů, které jsou důležité pro sjednocování všech spolupracovníků různých profesí na různých úrovních v řídicí hierarchii.

Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 472) také uvádějí, že silná podniková kultura by v podstatě měla:

- a) zprostředkovávat a usnadňovat jasný pohled na podnik a činit ho přehledný a poměrně lehce pochopitelný pro jeho členy,
- b) vytvářet podmínky pro přímou, jasnou a jednoznačnou komunikaci,
- c) umožňovat rychlé rozhodování,
- d) urychlovat plynulou implementaci,
- e) snižovat nároky na kontrolu pracovníků,
- f) zvyšovat motivaci a týmového ducha,
- g) zajišťovat stabilitu sociálního systému.

Silná firemní kultura by měla vést ke schopnosti odolávat většině objektivních změn vnějšího prostředí. Síla se také projevuje v uvědomění si existence různých variant dosažení firemních priorit a dále v trvalém a neoblomném přesvědčení tohoto principu (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLEČNOST SLOVNAFT

Praktická část je zaměřena na výzkum ve společnosti SLOVNAFT, a.s. Poté, co bude v úvodní kapitole společnost představena, se zaměříme na její vize, hodnoty a systém řízení. Součástí praktické části je také výzkum, který byl pomocí dotazníku proveden v této společnosti. Dotazník byl použit za účelem ověření předem stanovených hypotéz.

4.1 Představení společnosti

Společnost SLOVNAFT, a.s. se sídlem v Bratislavě je rafinérsko-petrochemická organizace, která ročně zpracuje 5,5 – 6 milionů tun ropy. Kromě samotné výroby se věnuje také jejímu skladování, distribuci a velkoobchodnímu prodeji výrobků z ropy. Společnost disponuje největší maloobchodní sítí na Slovensku, která je zaměřena nejen na prodej motorových paliv a maziv, ale také na poskytování široké škály služeb pro motoristy.

Rafinérie Slovnaft, a.s., která prošla intenzivní modernizací, se vyznačuje vysokým stupněm konverze a flexibility, díky čemuž patří v současné době mezi tři nejmodernější rafinérie v Evropě. Její skladovací kapacity, automatizovaný blending, plnicí lávky pro autodopravu a železniční dopravu, produktovod do dunajského přístavu a do obchodních terminálů zahraniční dceřiné společnosti SLOVNAFT Polska S.A., přístup do produktovodní sítě společnosti ČEPRO v ČR, umožňují aktivní marketing a velice pružnou logistiku motorových paliv na území Slovenska a okolních zemí. Vysoká kvalita produkce je významnou konkurenční výhodou, jelikož až 80% vyrobených motorových paliv je exportovaných především na trhy členských zemí Evropské unie.

Významnou změnu přinesl rok 2000, kdy se partnerem společnosti Slovnaft stala společnost MOL Nyrt. Díky tomu je od roku 2004 SLOVNAFT, a.s. součástí nejvýznamnější středoevropské integrované ropné skupiny - Skupiny MOL. Petrochemická divize Skupiny MOL tak spojuje nové zpracovatelské kapacity a rozšířené produktové portfolio Slovnaftu a společnosti TVK Tiszaújvaros, díky čemuž dokáže dodávat na evropský trh plastů ročně až 1,2 milionu tun polyetylénu a polypropylénu. Tím se Skupina MOL zařadila mezi největší středoevropské producenty polyolefinových granulátů.

Společnost Slovnaft má také několik dceřiných společností, prostřednictvím kterých vykonává některé specializované činnosti. Těmito společnostmi jsou SLOVNAFT VÚRUP, a.s., SLOVNAFT TRANS, a.s., SLOVNAFT MONTÁŽE A OPRAVY, a.s., SWS spol. s r.o. a SLOVNAFT POLSKA S.A.

4.2 Vize a uznávané společné hodnoty

Vize a hodnoty společnosti jsou jejich nedílnou součástí a měly by být společně uznávány. Hrají důležitou roli při správném fungování a směřování společnosti. V této kapitole si uvedeme základní vizi, poslání a hodnoty společnosti Slovnaft.

Od 1.1. 2004 je Slovnaft integrovanou součástí Skupiny MOL, proto společně s touto společností také sdílí a respektuje její striktní etické normy. Stejně tak uznává a podporuje její společné hodnoty za účelem dosáhnutí spolehlivosti vůči zákazníkům, obchodním partnerům a akcionářům.

1) Vize

Snaha o získání postu nejuznávanější a nejrespektovanější integrované nadnárodní ropné skupiny ve Střední Evropě, působící v prostoru, který spojuje několik moří.

2) Poslání

Cílem a smyslem podnikání společnosti Slovnaft je efektivní využívání vlastních vědomostí a zkušeností k samotné proměně energetických zdrojů země na zabezpečení každodenního pohodlí pro lidi při práci, na cestách nebo v domácnostech.

3) Podnikatelské hodnoty

- **Hodnota pro akcionáře:** společnost se neustále zaměřuje na vytváření hodnot pro své akcionáře a na vynikající finanční výsledky.
- **Úsilí a hodnototvorný růst:** pro akcionáře je klíčový elán a chuť, díky kterým společnost dosahuje hodnototvorného růstu, dále stejně tak poskytují nové možnosti i vlastním zaměstnancům a ostatním partnerům.

- **Kvalita a nejlepší volba:** společnost poskytuje vynikající kvalitu za konkurenční ceny. Kvalita výrobků a služeb společně s profesionalitou každodenní práce dělá ze společnosti nejlepší volbu a záruku pro vlastní partnery. Neustále se rozvíjí vzájemně prospěšné vztahy s odběrateli, dodavateli a jinými obchodními partnery.
- **Orientace na výsledky:** všechny aktivity, procesy a organizační struktury jsou navrhovány tak, aby co nejúčinněji podporovaly strategické a podnikatelské cíle společnosti. Zabezpečovat by také měly přidanou hodnotu na všech úrovních a ve všech částech Skupiny.
- **Etika a transparentnost:** Mottem společnosti je bezúhonnost, čestnost a etika. Podnikání je transparentní.
- **Zodpovědnost za zdraví, bezpečnost, životní prostředí a společnost:** snaha vystupovat zodpovědně vůči svým zaměstnancům, místním komunitám a celé veřejnosti. Z toho důvodu se společnost snaží plnit závazky i nad rámec povinností stanovených zákonem.
- **Zvládnutí rizik:** s pocitem zodpovědnosti vůči všem partnerům probíhá neustálá kontrola a snižování rizik, které jsou přirozenou součástí podnikání.

4) Lidské hodnoty

- **Udávání tempa a určování směru vývoje:** všichni členové, celá společnost, týmy i jednotlivci chtějí sehrávat rozhodující úlohu ve vývoji a zdokonalování svého podnikání a svého regionu.
- **Tvrdá práce a neustále zdokonalování:** vyžadována a oceňována je vysoká výkonnost, která je považována společně s potřebou se zdokonalovat za základ firemní konkurenceschopnosti.
- **Rovnost šancí podle výkonů:** žádoucí je spolupracovat s nejlepšími a nejbystřejšími. Společnost poskytuje stejné šance pro každého zaměstnance, postupu a finanční ohodnocení podle výkonů a zásluh.

- **Týmová hra a partnerství:** všichni členové společnosti, jednotlivci i týmy úzce spolupracují na dosažení úspěchů Skupiny. Spolupráce je považována za základ maximálního zvyšování hodnoty integrovaného podnikání.
- **Učení a sdílení vědomostí:** v souladu s filozofií učící se organizace jsou neustále zdokonalovány a rozvíjeny odborné schopnosti a organizační zručnost. V rámci Skupiny jsou sdíleny vědomosti, zkušenosti, informace a nejúspěšnější postupy.
- **Respektování místních kultur:** společnost uznává a respektuje rozmanité místní a národní kulturní hodnoty, respektuje je jako základ mnohonárodní kultury její Skupiny.
- **Angličtina jako společný jazyk:** v každodenní praxi se používá více jazyků, ale angličtina je považována za společný jazyk při řízení práce a koordinování podnikatelských aktivit v rámci Skupiny.

4.3 Systém řízení

Kvalita řízení se projevuje na fungování a konkurenceschopnosti každé společnosti. Systém řízení je tak jedním z hlavních prvků určujících úspěšnost firmy na trhu.

Organizační struktura a prvky řídicích aktů tvoří ve společnosti Slovnaft základ každodenního provozu této společnosti. Pokusím se zde nastínit základní zásady provozu. Účinná integrace Skupiny MOL vyžaduje soulad mezi podnikatelskými a funkčními útvary na úrovni Skupiny a provozem ostatních členských společností. Z tohoto důvodu je systém řízení, stejně jako systém řízení Skupiny MOL, založený na několika následujících podmínkách a důležitých požadavcích. Patří mezi ně tyto:

- Skupina MOL je řízená na základě modelu integrovaného maticového řízení podporovaného systémem řídicích aktů, který je založený na procesech,
- integrovaný maticový provoz je podporován zmiňovaným integrovaným systémem řízení,
- v rámci systému je potřeba vyhnout se nadměrnému regulování a kontrola klíčových funkcí musí být centralizovaná,

- systém musí být dostatečně pružný, aby bylo možné ho ze společnosti MOL rozšiřovat do nově získaných společností,
- systém řídicích aktů založený na procesech musí podporovat ERP (Enterprise Resource Planning), což je v podstatě plánování zdrojů společnosti a další informační systémy související s provozem,
- veškerá dokumentace, která se týká provozu a jejich procesů, musí být integrovaná do systému řídicích aktů.

4.3.1 Struktura podnikového řízení

Hlavním orgánem přijímajícím rozhodnutí je valné shromáždění, které akcionářům umožňuje rozhodovat o podstatných záležitostech týkajících se každodenního provozu Skupiny MOL a uplatňovat právo nejen na řízení, ale také kontrolu. Představenstvo, které je voleno vlastníky, zodpovídá akcionářům za realizaci integrovaného řízení a provoz výborů, které přispívají k zefektivnění činnosti představenstva a dále poskytují potřebný odborný základ pro přijímání samotných rozhodnutí. Kontrolním orgánem, který ověřuje činnost výkonného řízení a hospodaření společnosti, je Dozorčí rada. Zprávu o zjištěných skutečnostech pak Dozorčí rada každý rok předkládá Valnému shromáždění.

Působnost, cíle, úkoly a podmínky činnosti představenstva jsou upravovány samostatnými ustanoveními stejně jako práva a povinnosti jeho předsedy a zástupců. Představenstvo určuje úkoly a zodpovědnosti Výkonné rady a vytváří tak jednotný systém provozních a organizačních pravidel. Dále pak vytváří systém cílů, podávání zpráv a kontroly. Hlavním a nezanedbatelným úkolem Výkonné rady je implementace strategie Skupiny MOL a řízení její činnosti.

Samotné řízení Skupiny MOL se uskutečňuje prostřednictvím dvou paralelních a navzájem propojených skupin útvarů, jsou to tzv. útvary podnikatelské a funkční. Jejich činnost koordinuje právě Výkonná rada. Úkolem podnikatelských útvarů je tvorba a implementace konkurenčních strategií, které zvyšují podnikatelskou hodnotu v souladu se strategií Skupiny MOL a také uplatňování interních a externích předpisů a zákonných požadavků. Funkční útvary pak plní podobné úkoly s cílem podpořit účinný provoz podnikatelských procesů.

Součástí celé Skupiny MOL jsou také pracovní výbory. Ty jsou zodpovědné za koordinaci a podporu správně definovaných podnikatelských činností. Tyto pracovní výbory nesou různé názvy a v některých případech přijímají rozhodnutí na základě předem stanoveného programu a harmonogramu. Také zabezpečují odbornou přípravu rozhodnutí za pomoci holistického přístupu na základě příslušných informací s cílem zabezpečit rychlé a účinné přijímání těchto rozhodnutí. Členy těchto výborů tvoří vedoucí pracovníci příslušných podnikatelských i funkčních útvarů. Nadále jsou jmenovány pracovní týmy v rámci jednoho či několika organizačních útvarů, které mají za úkol plnit speciální činnosti a řešit specifické problémy.

4.3.2 Prvky systému řídicích aktů

Hlavní řídicí dokumenty, které byly vypracované ve spolupráci s podnikatelskými a funkčními útvary, jsou:

- Provozní a organizační pravidla (Prevádzkové a organizačné pravidlá - OOR),
- Popis úkolů a zodpovědností (Popis úloh a zodpovedností - DTR),
- Přehled rozhodovacích pravomocí (Prehľad rozhodovacích právomocí - LDA).

Veškeré směrnice společně s hlavními řídicími dokumenty byly vydané a doručené managementu v podobě manuálu pro řízení Skupiny.

Podstatnou roli zde hraje fakt, že účinnou integraci Skupiny MOL zabezpečuje úspěšná souhra podnikatelských a funkčních útvarů na úrovni Skupiny. Veškeré důležité zásady jsou v detailech shrnuty v provozních a organizačních pravidlech. Jak podnikatelské útvary, tak i útvary funkční jsou řízeny manažery Skupiny MOL, kteří jsou zodpovědní za provoz svěřené oblasti. Integrovaný model organizace Skupiny MOL je uvedený v dokumentu DTR.

Dokument LDA popisuje podrobná pravidla pro přijímání rozhodnutí na úrovni Skupiny MOL. Tomuto dokumentu podléhají také veškeré dceřiné společnosti, proto musí být jejich veškerá rozhodnutí v souladu s pravidly uvedenými v LDA. Právo rozhodovat je v systému řízení jasně odlišené od práva podepisovat. Směrnice Skupiny MOL představují druhou úroveň systému řídicích aktů a obsahují všeobecné principy vykonávání hlavních

procesů integrované struktury Skupiny MOL. Tyto procesy jsou pak rozdělené do tří hlavních skupin. Jsou jimi procesy řídicí, hlavní a podpůrné.

Řídicí akty jsou v podstatě podrobné dokumenty, které tvoří základ systému řídicích aktů. Jejich úkoly jsou nejen přidělovat zodpovědnost organizačním útvarům a dokumentovat informační systémy příslušející určitému kroku procesu, ale také obsahují další informace, které jsou potřebné ke správnému výkonu procesu. Správa tohoto typu řídicích aktů se realizuje v rámci systému procesního řízení.

4.3.3 Integrovaný systém kvality

Ve svém integrovaném systému se společnost Slovnaft a celá Skupina MOL zaměřuje také na management kvality. Ten zahrnuje vícero koordinovaných aktivit, díky kterým se usměřuje a řídí zlepšování kvality procesů v organizaci. Procesy jsou vykonávány v souladu s požadavky norem a garantovány jsou certifikovanými systémy, které jsou zaměřené na management kvality, environmentální management, ochranu zdraví a bezpečnost při práci. V rámci Skupiny MOL je rozvoj a udržování manažerských systémů založený na několika klíčových aktivitách. Patří mezi ně následující:

- vypracování politiky a cílů na úrovni Skupiny, stejně jako koordinace jejich dosažení na skupinové úrovni,
- zavedení, udržování a zlepšování vybraných manažerských systémů založených na normách (MSZN),
- audity procesů MSZN,
- rozvoj požadavků dceřiných společností v oblasti MSZN a podpora jejich realizace,
- aktivity podporující zlepšování výkonnosti.

Aplikace komplexních nástrojů managementu kvality přispívá na úrovni Skupiny MOL k dosažení strategických cílů ve formě excelentnosti a dynamičnosti. Podporuje nejen zvyšování provozní účinnosti a snižování nákladů prostřednictvím rozvoje optimálně řízených a spolehlivých procesů, ale také zabezpečení dobře vyvážené kvality výrobků i služeb.

Management kvality je součástí politiky Skupiny MOL, který je zahrnut do základních principů a požadavků, stejně tak jako i do realizace programů a činností. V rámci projektů se na úrovni společnosti realizují strategické iniciativy jako například rozvoj certifikovaných systémů a zlepšování systému řízení dodavatelů. Politiku kvality Skupiny MOL reprezentuje vyhlášení výkonného managementu. Na provozní úrovni společnost udržuje a rozvíjí manažerské systémy, které jsou založené na normách ve všech oblastech, kde to zákazníci očekávají, nebo kde to udává zákon. Rozvoj a provoz integrovaného systému je nutný tam, kde kromě systému managementu kvality společnost používá také další profesionální manažerské systémy, kterými jsou například systémy založené na ochraně životního prostředí, zdraví a bezpečnosti při práci nebo potravinové hygieně, atd. Kvalifikace veškerých laboratoří společnosti jsou potvrzené akreditací.

4.4 Etický kodex Skupiny SLOVNAFT

Jedním ze základních prvků, který ovlivňuje chování všech členů organizace, je etický kodex. Ten výrazně ovlivňuje také firemní kulturu. Lidský faktor je klíčovým důvodem dosažení úspěchu a uznání Skupiny SLOVNAFT a Skupiny MOL. Nejen však vysoce kvalifikovaná pracovní síla a její výkon společně s oddaností, ale také obchodní partneři, vedou k úspěchu organizace. Stejně jako etický kodex se postupně i firemní kultura Skupiny SLOVNAFT a Skupiny MOL vyvíjela do dnešní podoby.

Strategické cíle společnosti jsou tak založené na pevném etickém základě, jehož součástí je právě Etický kodex Skupiny SLOVNAFT. Etický kodex Skupiny SLOVNAFT je v podstatě slovenským zněním etického kodexu Skupiny MOL, který je pro ni platný jako pro člena Skupiny MOL, jejichž hodnoty sdílí jako dceřiná společnost.

Tento etický kodex je souhrnem norem a pravidel, který se snaží poskytovat rámec pro řešení etických otázek. Jeho hodnoty a odpovídající ustanovení platí pro každého zaměstnance a dodavatele pracujícího pro Skupinu SLOVNAFT a Skupinu MOL. Proto je

žádoucí, aby se všichni zaměstnanci i partneři dostatečně obeznámili s obsahem a celým rozsahem etického kodexu, který je pravidelně aktualizován. Etický kodex je založený na bohaté tradici a jeho požadavky jsou aplikovány v každodenní práci. Společným zájmem všech by měla být ochrana hodnot z etického kodexu. V dlouhodobém horizontu může společnost na velice konkurenčním trhu úspěšně čelit výzvám pouze za předpokladu, že se ztotožní s požadavky, které vyplívají z morální zodpovědnosti na úrovni jednotlivce i celé Skupiny. Společnost klade důraz na reputaci, kterou se snaží ochraňovat bezúhonným podnikáním a dodržováním zákonů. Stejně tak však organizace očekává stejné dodržování požadavků a pravidel formulovaných v etickém kodexu i od svých obchodních partnerů. Jejich zájmem je tímto způsobem předávat vlastní klíčové hodnoty i ostatním.

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Abychom mohli efektivně aplikovat strategické řízení v organizaci, musíme zajistit, aby všichni členové chápali a správně vnímali jeho cíle a celý proces. Každý člen organizace jinak vnímá firemní kulturu i samotný styl řízení. Ne každý si je vědom do jaké míry ho firemní kultura ovlivňuje nebo jak na něj působí. Výzkumné šetření je prováděno ve společnosti Slovnaft a zaměřuje se na vnímání firemní kultury a strategického řízení tázaných respondentů.

5.1 Cíle a formulace hypotéz

Jednou z hlavních myšlenek praktické části bylo zjistit několik faktů týkajících se firemní kultury a strategického řízení organizace. V předchozí části jsme si shrnuli základní poznatky o společnosti, kde je výzkum prováděn. Ve výzkumném šetření nás především zajímalo, do jaké míry si členové organizace uvědomují, že jsou ovlivňováni firemní kulturou a strategickým řízením organizace. Otázky použitého dotazníku se zaměřují na zjištění informací ohledně přikládání důležitosti samotné firemní kultuře a strategickému řízení. Zajímalo nás, jestli je pro respondenty firemní kultura důležitá a jestli je motivuje k vyššímu výkonu. U otázek zabývajících se strategickým řízením jsme zjišťovali, zda je pro členy organizace strategické řízení nezbytné, zda jsou dostatečně informováni o strategických cílech, jestli jsou jejich vlastní názory a postoje v souladu s těmi firemními, jestli mají zaměstnanci možnost se vyjadřovat k formování procesu strategického řízení apod. Veškeré otázky z dotazníku nám pomáhají dosáhnout předem stanovených cílů.

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit:

- jak vnímají firemní kulturu a strategické řízení organizace její členové,
- jaká důležitost je přikládána firemní kultuře a strategickému řízení,
- jaký vliv má na zaměstnance firemní kultura,
- do jaké míry spolupracují zaměstnanci s vedením organizace při vytváření procesu strategického řízení a strategických plánů,
- jestli jsou názory a postoje respondentů v souladu a firemní strategií.

Hlavním cílem dotazníku je však ověření stanovených hypotéz. Níže stanovené hypotézy jsou v praktické části na základě zpracovaných odpovědí od respondentů z dotazníku podrobeny ověřování. Toto ověření nám slouží k verifikaci nebo falzifikaci všech uvedených hypotéz.

Formulace hypotéz:

H1: Předpokládáme, že více než 80% respondentů považuje firemní kulturu za důležitou.

H2: Předpokládáme, že firemní kultura pomáhá více než polovině respondentů k vyššímu výkonu.

H3: Předpokládáme, že více než 70% respondentů je seznamováno se strategickými cíly organizace.

H4: Předpokládáme, že více než 90% respondentů považuje dobrou strategii za důležitý prvek konkurenceschopnosti.

H5: Předpokládáme, že více než 80% respondentů souhlasí s tvrzením, že se firemní kultura a strategické řízení vzájemně ovlivňují.

5.2 Popis zkoumaného vzorku a postup při sběru dat

Výzkumné šetření bylo prováděno na zaměstnancích společnosti SLOVNAFT, a.s. se sídlem v Bratislavě. Výzkumného šetření v podobě dotazníku se zúčastnilo celkem 106 respondentů. Jedná se o zaměstnance Kontroly kvality, která spadá v organizační struktuře do oblasti Výroby. Kontrola kvality zabezpečuje kontinuální prověřování jakosti a kvality na všech stupních výroby. Z celkového počtu respondentů bylo 96 žen a 10 mužů. Dotazník zjišťoval také nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, které nakonec bylo v 78 případech středoškolské a v 28 případech vysokoškolské.

V záhlaví dotazníku byly popsány cíle a účel, pro který byl vytvořen a kterému by měly výsledky sloužit. Také zde dotazované osoby našli základní informace potřebné ke správnému vyplnění. Dále respondenti anonymně vyplňovali své pohlaví a nejvyšší dosažené vzdělání. Následně přikročili k samotnému vyplňování otázek. Bez komplikací vyplnili všechny otázky a v zápětí odevzdali. Tyto informace získané metodou dotazníku

byly poté vyhodnocovány a zpracovány formou grafů v následující praktické části diplomové práce.

Samotný sběr dat probíhal tak, že byly dotazníky doručeny vedoucímu pracovníku Kontroly kvality a ten po jeho schválení zajistil distribuci. Poté byly dotazníky sesbírány a předány zpět k vyhodnocení. Ze strany vedení Kontroly kvality nezávisle na dotazníku ještě předcházelo rozdáni krátkého materiálu, který definoval a popisoval základní obecné informace o firemní kultuře. Tento materiál najdete v příloze na konci diplomové práce společně s dotazníkem. Respondenti vyplňovali dotazník v období mezi únorem a březnem 2013, kdy ho měli k dispozici na svém pracovišti.

5.3 Použité metody a jejich popis

Při výzkumném šetření byla použita metoda dotazníku. V dnešní době je právě tato metoda jednou z nejběžnějších a nejpoužívanějších při sběru dat. Informace získává formou odpovědí na předem definované otázky od respondentů, kteří na otázky odpovídají. Pokud máme metodu dotazníku srovnat s jinými použitelnými metodami, kterými jsou například pozorování, osobní nebo telefonický rozhovor a podobně, musíme zdůraznit jeho hlavní výhody. Těmi jsou:

- možnost rychle získat velké množství informací,
- u dotazníku s danými možnostmi odpovědí rychlé a snadné vyhodnocení,
- jednoduchost vyplnění,
- možnost vyplnění v klidu bez rušivých elementů,
- nízké náklady.

Především kvůli těmto výhodám byl dotazník vybrán i jako metoda při získávání informací tohoto výzkumného šetření.

Je však potřeba zmínit také nevýhody, kterými jsou:

- přesnost a objektivita závisí na ochotě dotazovaných,
- může být obtížnější získávání respondentů,
- respondenti mohou uvádět nepravdivé údaje,
- 90 % komunikace je nonverbální, kterou dotazník nedokáže zachytit.

V dotazníku bylo použito patnáct otázek, které jsou zaměřeny na firemní kulturu a strategické řízení organizace. Úkolem respondentů bylo na tyto otázky odpovědět pomocí pětibodové škály (od 1= určitě ano až po 5= určitě ne). Otázek bylo použito méně a to hlavně z důvodu, že větší množství otázek může řadu respondentů odradit. Dotazník byl vytvořen tak, aby byl pro dotazovanou osobu jednoduchý a zdržel ji jen na pár minut. Otázky byly formulovány jasně a stručně.

Používaný dotazník naleznete v příloze na konci diplomové práce.

5.4 Výsledky jednotlivých otázek

V této části nalezneme vyhodnocení všech patnácti otázek, které byly součástí dotazníku. Všechny jsou více či méně spojené s problematikou firemní kultury a strategického řízení.

Odpovědi respondentů jsou dále zpracovány formou grafů za účelem potvrzení nebo vyvrácení předem stanovených hypotéz. Jednotlivé odpovědi jsou v grafu znázorněny počtem získaných hlasů v podobě procent a jsou od sebe barevně odděleny z důvodu lepší orientace. Pod hlavním grafem, který ukazuje procentuelní zastoupení odpovědí od všech respondentů, vždy ještě nalezneme, jaký byl rozdíl v odpovědích mezi středoškolsky a vysokoškolsky vzdělanými respondenty, podle toho, které odpovědi volili.

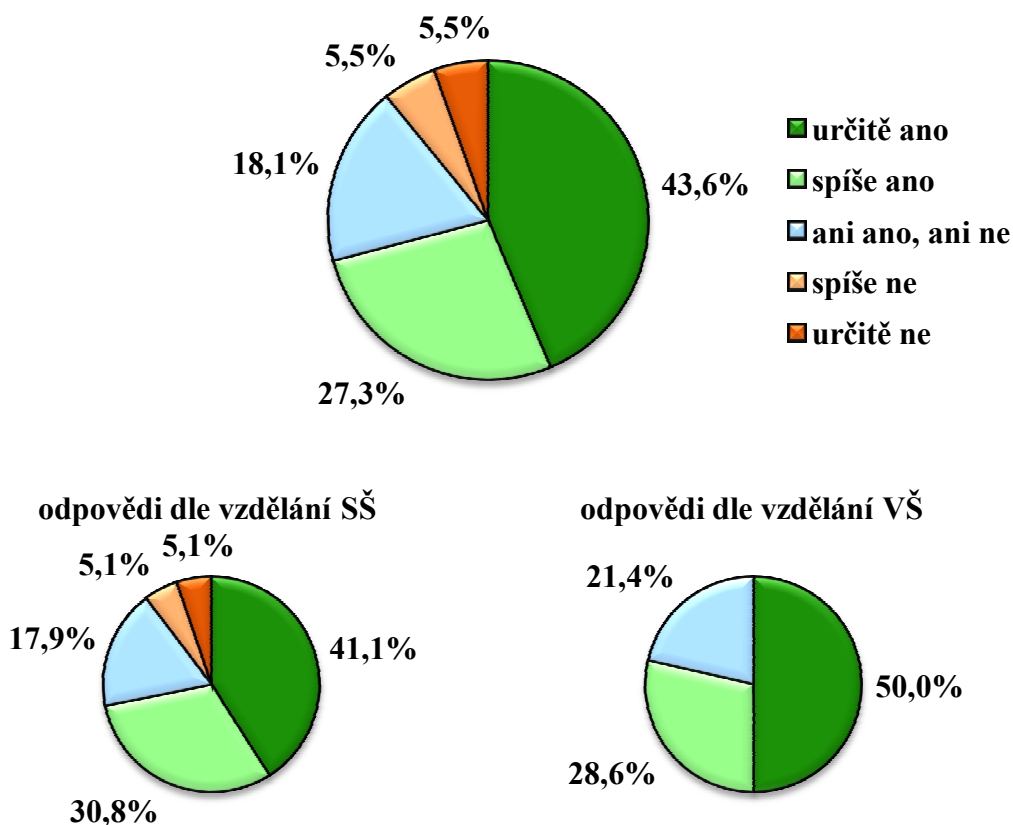
Uvědomit si musíme, že výzkumné šetření bylo prováděno mezi zaměstnanci Kontroly kvality, pokud bychom chtěli komplexní obraz názorů celé společnosti, museli bychom oslovit daleko větší počet zaměstnanců i v dalších oblastech organizace než našich dotazovaných 106.

Některé z otázek jsou obecného charakteru, ostatní zjišťovaly přímo situaci ve společnosti Slovnaft. Vyhodnocení a ověřování hypotéz naleznete v další kapitole.

Odpovědi na jednotlivé otázky:

1) *Domníváte se, že firemní kultura výrazně ovlivňuje fungování organizace?*

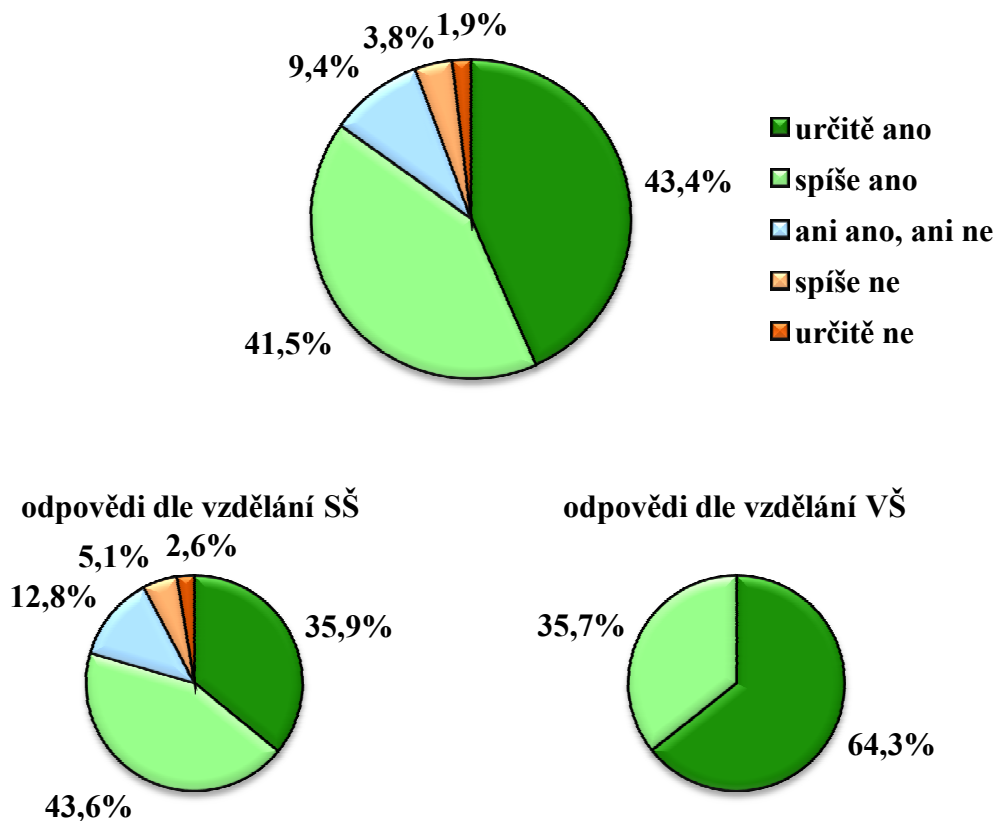
Graf č. 1 Odpovědi na otázku č. 1.



Z grafu č. 1 jasně vyplívá, že téměř 71% respondentů se domnívá, že firemní kultura výrazně ovlivňuje fungování organizace. Víme, že firemní kultura ovlivňuje fungování organizace na všech úrovních, proto bychom mohli očekávat, že se budou respondenti přiklánět spíše k odpovědím „spíše ano“ a „určitě ano“, avšak jak graf ukazuje, tak 11% respondentů si myslí, že firemní kultura fungování organizace nijak výrazně neovlivňuje. Také můžeme vidět, že těchto 11% tvoří respondenti se středoškolským vzděláním. Vysokoškolsky vzdělaní respondenti se přikláněli spíše ke kladným odpovědím.

2) *Je pro Vás firemní kultura a firemní atmosféra důležitá?*

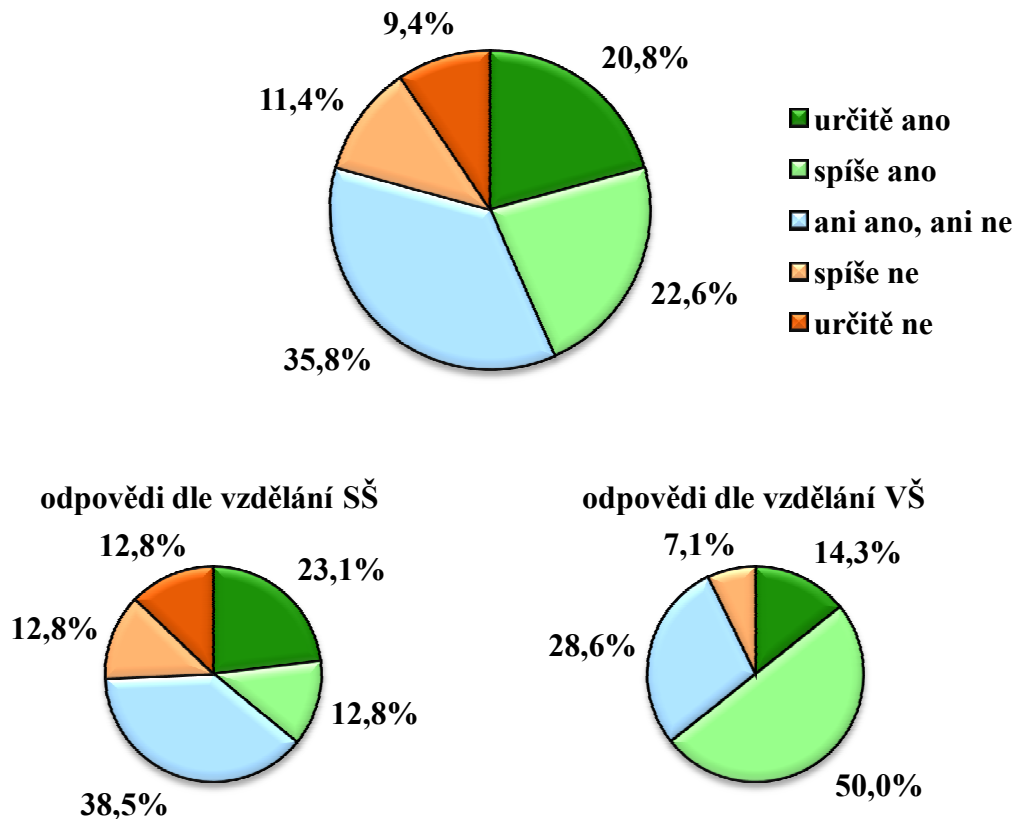
Graf č. 2 Odpovědi na otázku č. 2



Pomocí otázky č. 2 jsem zjišťoval, jestli je pro dotazované firemní kultura a její atmosféra důležitá. Téměř 95% respondentů se shoduje na tom, že pro ně důležitá je. To je pochopitelné, protože firemní kultura ovlivňuje zaměstnance každý den a firemní atmosféra má přímý vliv na jejich spokojenost. Z celkového počtu však 5,7% dotazovaných odpovědělo, že pro ně firemní kultura důležitá není. Zde si můžeme všimnout, že těchto 5,7% tvoří respondenti se středoškolským vzděláním. Naopak z 28 vysokoškolsky vzdělaných respondentů jich 18 odpovědělo, že je pro ně firemní kultura a atmosféra určitě důležitá.

3) Pomáhá Vám firemní kultura k vyššímu výkonu?

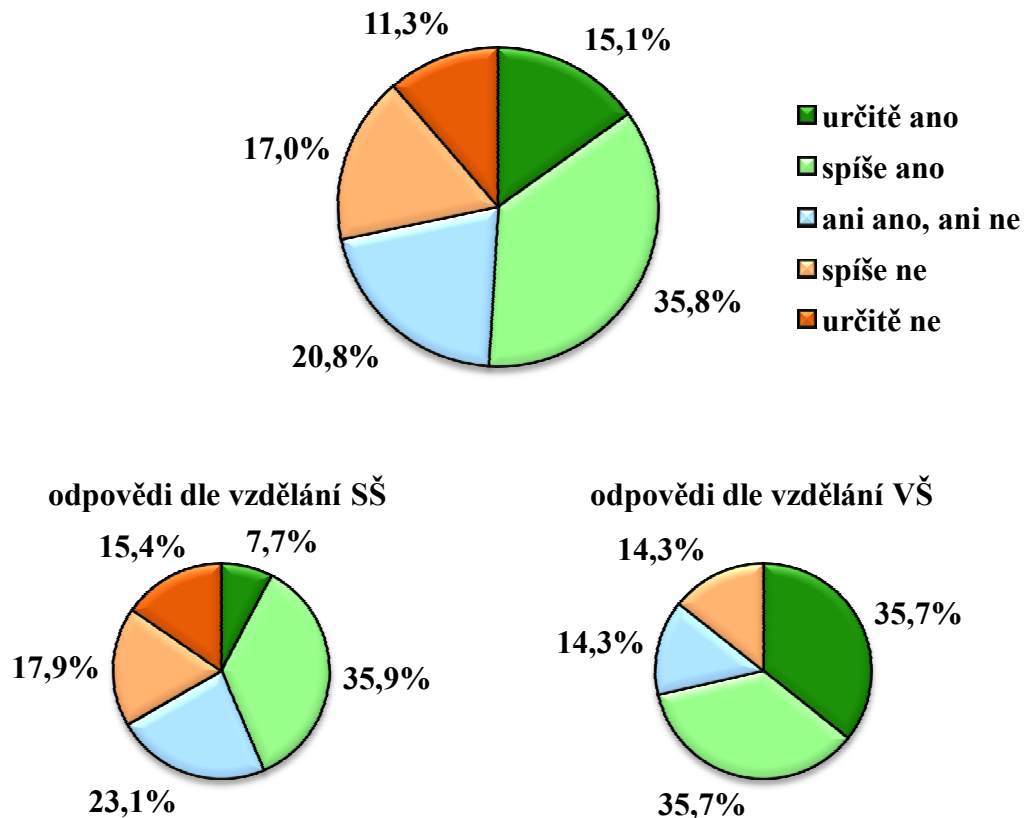
Graf č. 3 Odpovědi na otázku č. 3.



U otázky č. 3, kde jsem zjišťoval, zda pomáhá firemní kultura k vyššímu výkonu, si musíme uvědomit, že záleží na dané konkrétní a specifické firemní kultuře. Od ní se také odvíjí odpovědi na tuto otázku. Jak můžeme vidět v grafu, tak 35,8% respondentů z celkového počtu nemůže říct, že by jim firemní kultura k vyššímu výkonu pomáhala, ale ani nepomáhala. Dobrou správou pro společnost Slovnaft je, že alespoň 43,4% zaměstnanců odpovědělo, že jim k vyššímu výkonu pomáhá. Na druhou stranu 20,8% zaměstnanců uvedlo, že jim nijak nepomáhá. Vidět také můžeme, že respondenti s vysokoškolským vzděláním spíše uváděli, že jim k vyššímu výkonu firemní kultura pomáhá.

4) *Považujete sám/samu sebe za činitele firemní kultury?*

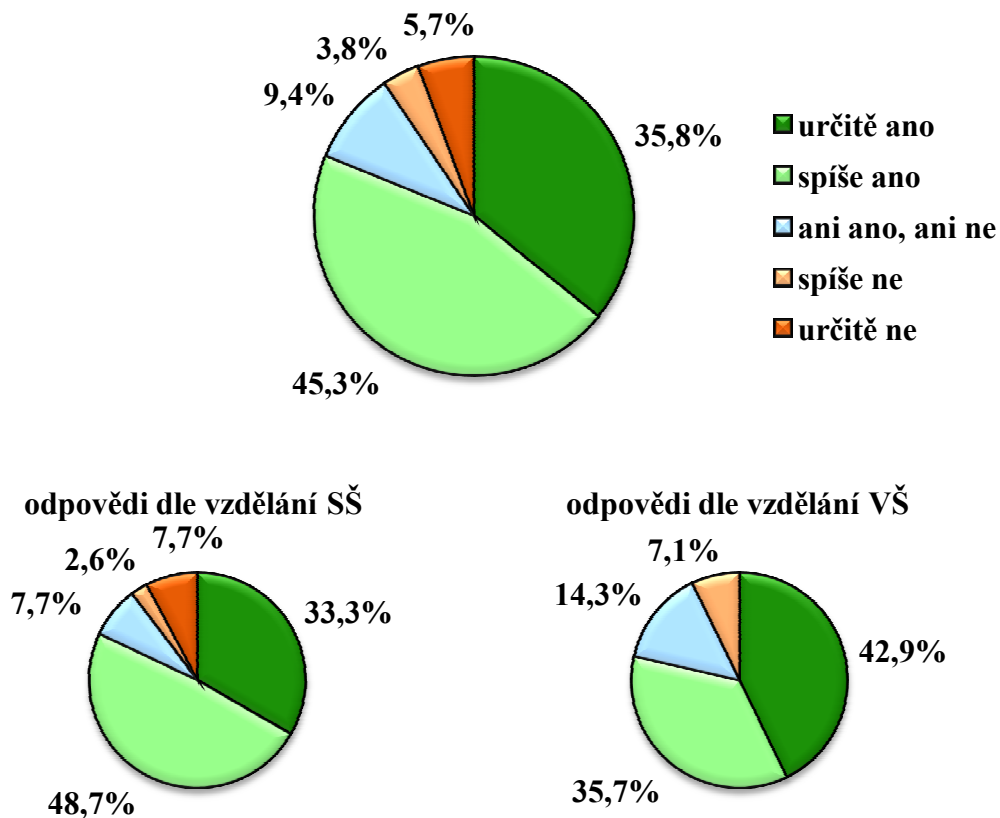
Graf č. 4 Odpovědi na otázku č. 4.



Z teoretické části víme, že zaměstnanec a v podstatě každý člen organizace je činitelem firemní kultury. Vše, co dělá nebo říká, ovlivňuje i ostatní. Pomocí otázky č. 4 jsem zjišťoval, jestli respondenti sami sebe vnímají jako činitele firemní kultury. Překvapujícím zjištěním bylo, že přes 28% z dotazovaných se za činitele nepovažují, Přes 11% z nich dokonce označilo možnost „určitě ne“, tuto část tvořili respondenti se středoškolským vzděláním. Téměř 51% respondentů se za činitele firemní kultury považují. Jak můžeme v grafu vidět, tak vysokoškolsky vzdělaní účastníci dotazníku se za činitele spíše považují.

5) Věnuje se vedení organizace rozvoji firemní kultury?

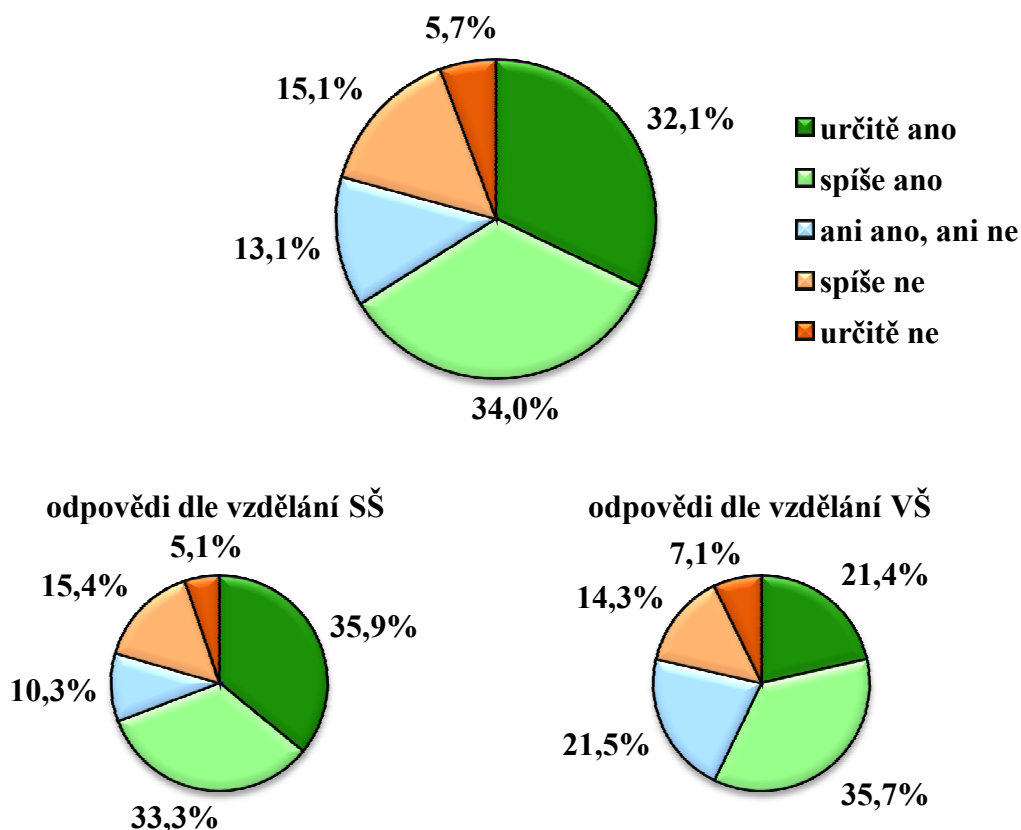
Graf č. 5 Odpovědi na otázku č. 5.



Otázka č. 5 se snažila zjistit, jak moc se vedení organizace Slovnaft věnuje rozvoji firemní kultury. Pozitivní zprávou pro organizaci může být fakt, že 81,1% účastníků uvedlo, že se vedení rozvoji věnuje. Rozvoj firemní kultury je pro společnost důležitým prvkem, neboť napomáhá správnému fungování a podporuje vytváření dobrých mezilidských vztahů, které jsou na pracovišti nezbytné. Nastavená firemní atmosféra mnohdy určuje a ovlivňuje spokojenost a výkon zaměstnanců.

6) Považujete firemní kulturu Vaší organizace za silnou?

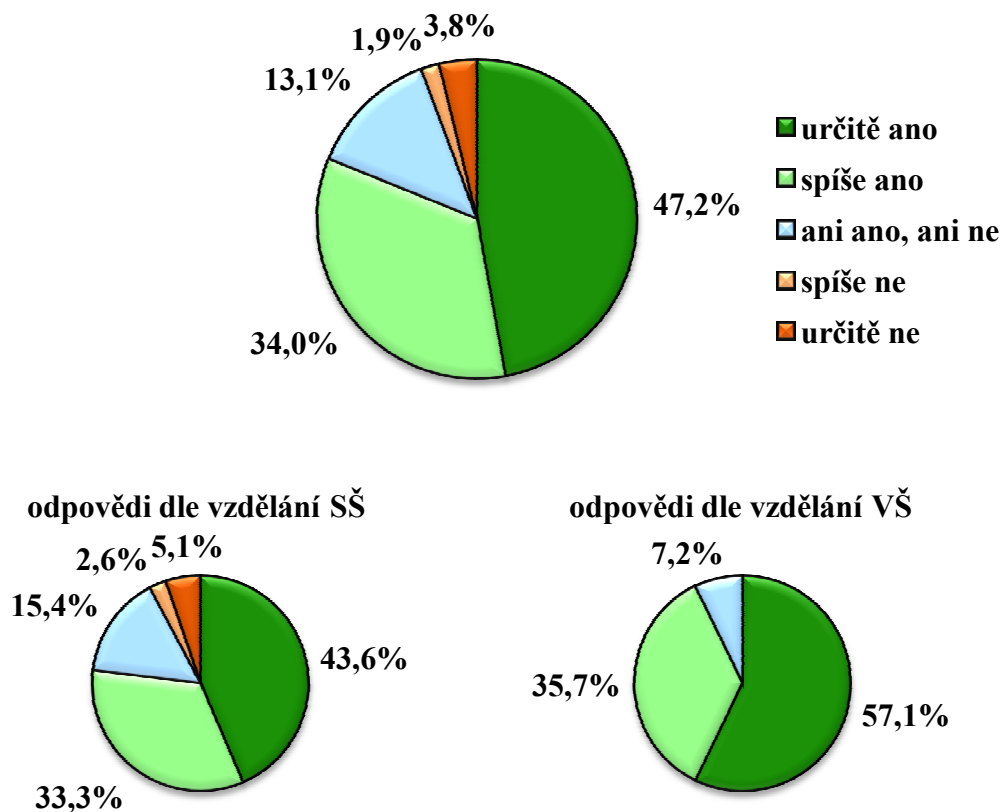
Graf č. 6 Odpovědi na otázku č. 6.



Otázka č. 6 byla podobně jako otázky č. 3 a č. 5 zaměřena na konkrétní informace o firemní kultuře společnosti Slovnaft. Zajímalo nás, zda zaměstnanci považují firemní kulturu za silnou. 32,1% ji za silnou určitě považuje, 34% se přiklonilo k odpovědi „spíše ano“. Celkem ji tedy za silnou považuje 66,1% dotazovaných respondentů. Odpovědi vysokoškolsky vzdělaných účastníků byly tentokrát podobné těm se středoškolským vzděláním. Je však důležité vzít v potaz i 20,8% dotazovaných, kteří uvedli, že firemní kulturu ve společnosti Slovnaft za silnou nepovažují. Společnost by se měla vždy snažit, aby se firemní kultura stala přirozenou součástí myšlení a chování všech členů organizace nebo alespoň její většiny.

7) Považujete strategické řízení organizace za její nezbytnou součást?

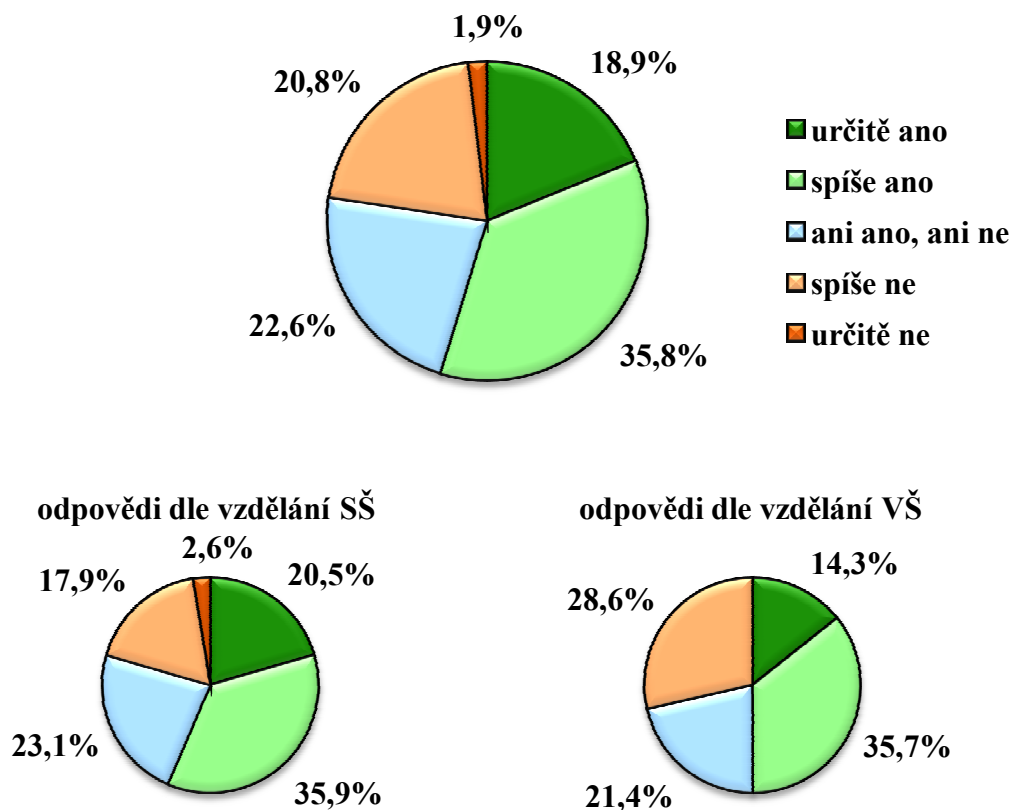
Graf č. 7 Odpovědi na otázku č. 7.



Obecně je strategické řízení určitě jednou ze základních podmínek správného a efektivního fungování organizací. V grafu č. 7 vidíme, že celkem 81,2% respondentů souhlasí, že je strategické řízení nezbytnou součástí organizace. Pouze 5,7% ji za nezbytnou nepovažuje. Dobré je, že respondenti vnímají strategické řízení za důležitou součást organizace, protože hraje zásadní roli při dlouhodobém plánování a směřování organizace do budoucna, také může dobře sloužit při sjednocování a usměrňování chování všech členů organizace a to na veškerých úrovních organizace.

8) *Jste dostatečně informováni o strategických rozhodnutích organizace?*

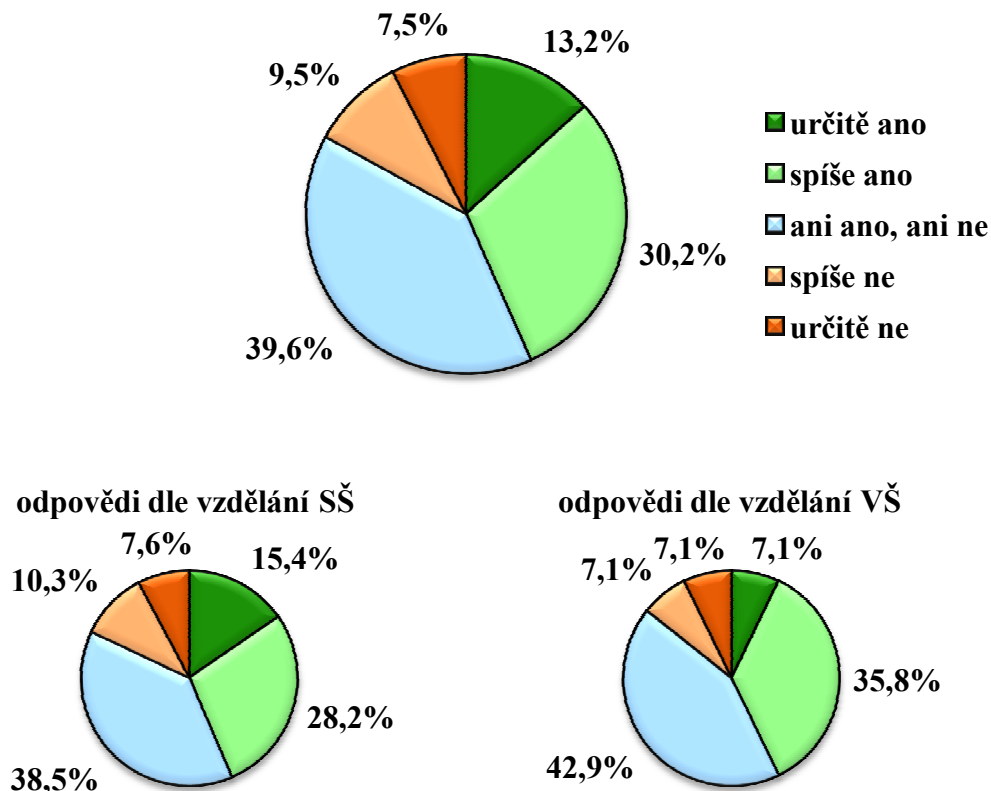
Graf č. 8 Odpovědi na otázku č. 8.



Otázka č. 8 nebyla obecná, ale zabývala se přímo konkrétní situací ve společnosti Sloznaft. Jelikož bylo výzkumné šetření prováděno mezi zaměstnanci Kontroly kvality, tak nemůžeme výsledky z odpovědí vztahovat na celou společnost, ale pouze na oblast Kontroly kvality. Dostatečně informovaných je podle výsledků celkem 54% respondentů, naopak neinformovaných je 22,7%. V praxi určitě záleží na konkrétní pracovní náplni jednotlivých zaměstnanců a na samotné důležitosti a potřebě je informovat, avšak společnost by měla alespoň částečně poskytovat informace o důležitých strategických rozhodnutích. Důležitost informovanosti se zde může odvíjet právě od zastávané pracovní pozice. Manažeři a vedoucí pracovníci jsou většinou informováni více než řadoví zaměstnanci.

9) Jsou Vaše názory a postoje v souladu s firemní strategií?

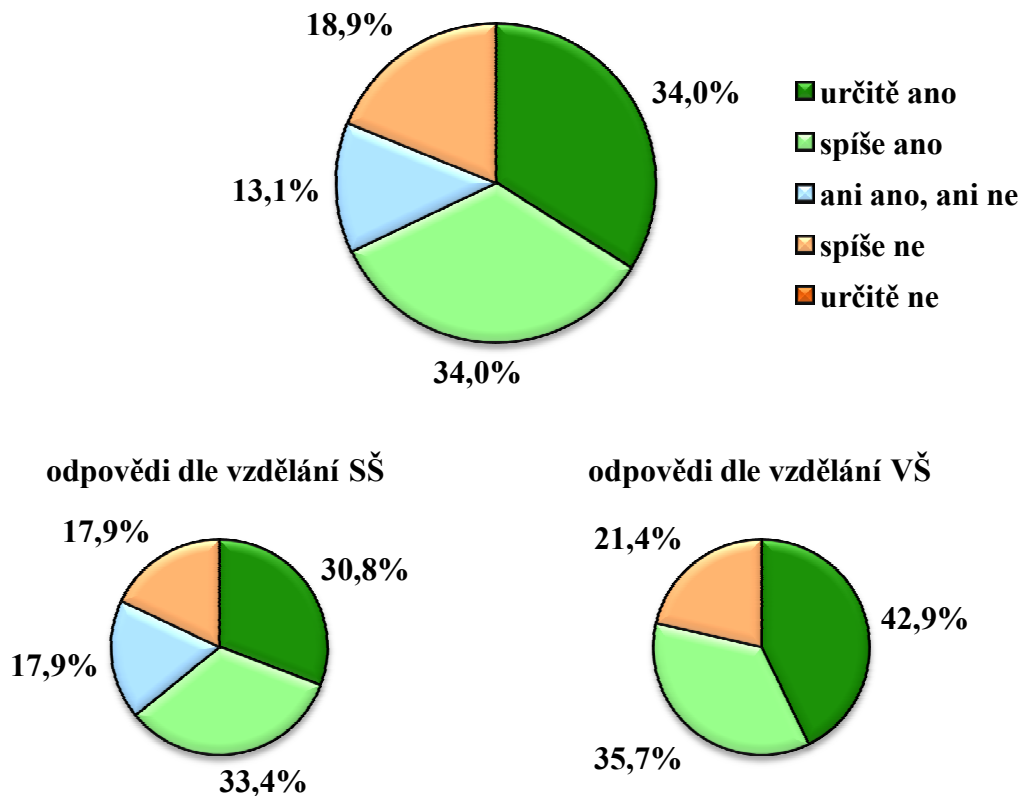
Graf č. 9 Odpovědi na otázku č. 9.



Z teoretické části víme, že je pro organizace žádoucí, aby se zaměstnanci ztotožnili s firemními normami, hodnotami, a aby jejich chování nebylo v rozporu právě s těmito společně uznávanými prvky. Stejně tak je potřeba, aby se zaměstnanec ztotožnil s firemní strategií. Graf č. 9 ukazuje výsledky otázky, kde jsme zjišťovali, zda jsou názory a postoje zaměstnanců společnosti Slovnaft v souladu s firemní strategií. I když 43,5% respondentů odpovědělo, že se s firemní strategií ztotožňují, tak nemalá část 39,6% nedokáže říct, zda se s ní ztotožňují či nikoli. 17% dotazovaných pak uvedlo, že jejich názory a postoje s firemní strategií v souladu nejsou.

10) Existuje společná vize, jak by měla organizace vypadat v budoucnosti?

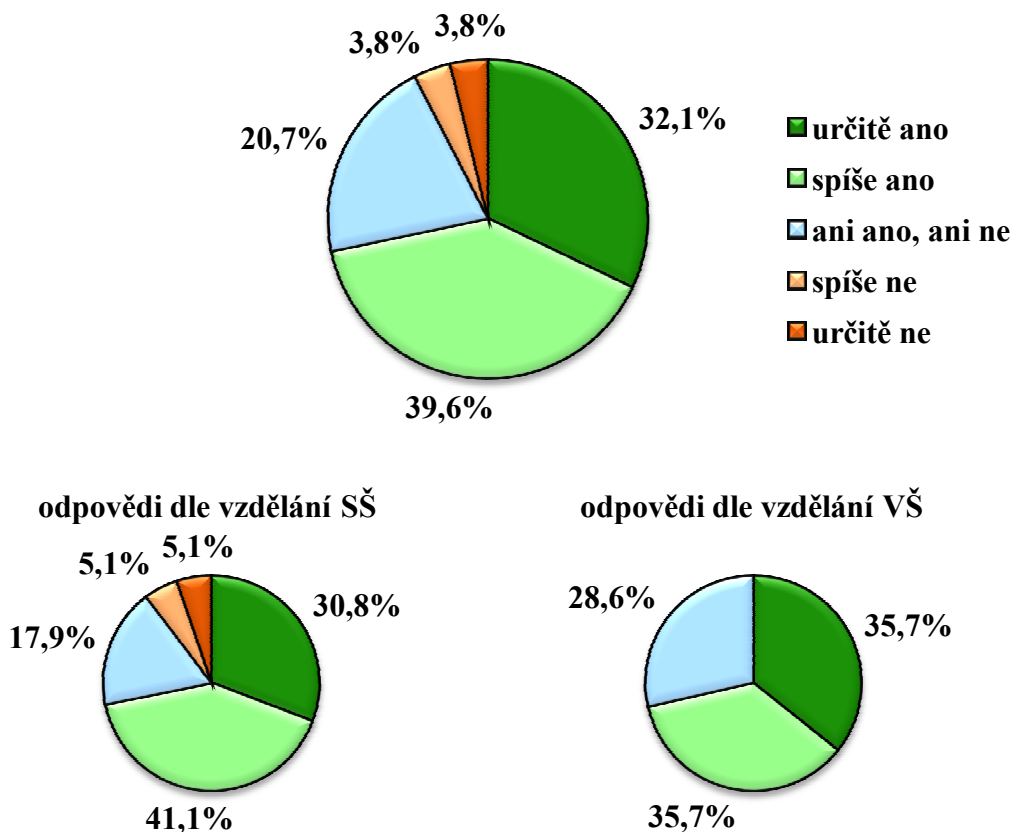
Graf č. 10 Odpovědi na otázku č. 10.



Společná vize je pro organizaci a její členy důležitá, poskytuje určitý směr rozvoje do budoucnosti. Vize nastiňuje, jak by měla firma v budoucnu vypadat, a jak by se měla chovat. Z těchto důvodů je zapotřebí, aby i zaměstnanci věděli jaká je firemní vize. Dobrou zprávou pro společnost Slovnaft je skutečnost, že 68% dotazovaných uvádí, že si jsou vědomi existence společné vize do budoucna. 18,9% respondentů si nejsou příliš vědomi, že by taková vize existovala, avšak žádný účastník výzkumného šetření neoznačil možnost „určitě ne“. Vize společnosti by vždy měla být přístupná každému členu organizace a zaměstnanci by o ní měli být informováni.

11) *Jste seznamováni se strategickými cíli organizace?*

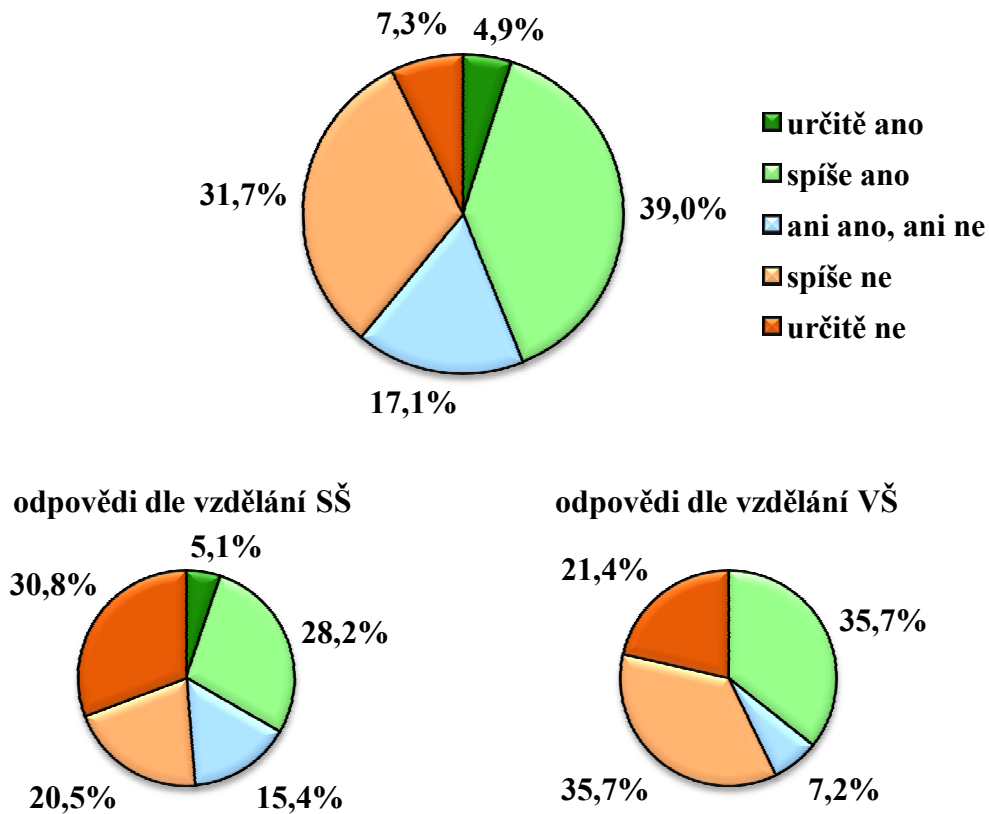
Graf č. 11 Odpovědi na otázku č. 11.



Aby byla strategie úspěšná a reálně aplikovatelná, tak musí vedení organizace zaměstnance, kteří se podílejí na dosažení společného cíle, dostatečně informovat nejen o strategických cílech, ale i o samotné strategii. Jak můžeme vidět v grafu č. 11, tak 71,1% ze všech respondentů uvádí, že jsou se strategickými cíly seznamováni. Z toho, můžeme usuzovat, že společnost Slovnaft dobře informuje své zaměstnance ohledně strategie firmy. Drobný rozdíl můžeme vidět v odpovědích mezi středoškolsky a vysokoškolsky vzdělanými respondenty. Žádný účastník s vysokoškolským vzděláním nevedl, že by nebyl se strategickými cíly seznamován.

12) Podělíte se alespoň částečně na tvorbě strategického plánu firmy?

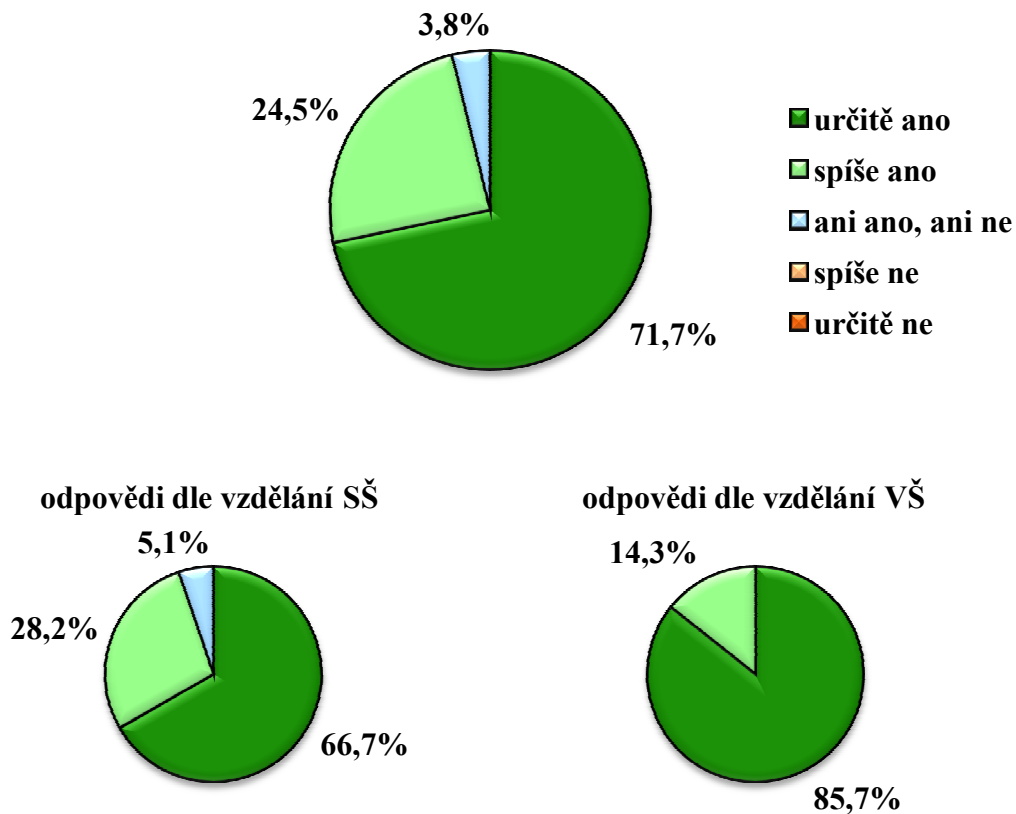
Graf č. 12 Odpovědi na otázku č. 12.



U této otázky nás zajímalo, do jaké míry se zaměstnanci podílejí na tvorbě strategického plánu. Zjistili jsme, že téměř 49% se na tvorbě podílí alespoň částečně, kdežto 39% nikoliv. Z důvodu, kde bylo výzkumné šetření prováděno, můžeme soudit, že většina respondentů se přímo na tvorbě strategického plánu nepodílí, proto také odpověď „určitě ano“ získala pouze 4,9% hlasů. Kdybychom se ve výzkumném šetření zaměřili přímo na vedoucí pracovníky, tak by pravděpodobně jejich podíl na tvorbě strategického plánu byl vyšší než v tomto případě.

13) *Považujete dobrou strategii za důležitý prvek konkurenceschopnosti?*

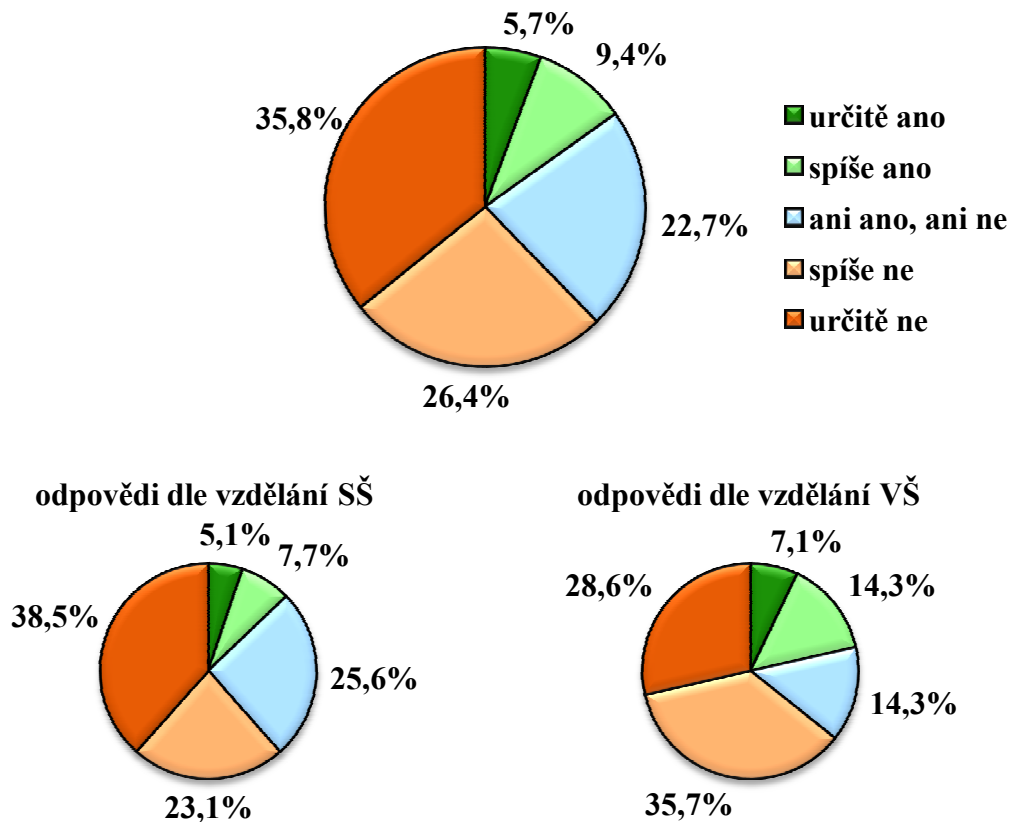
Graf č. 13 Odpovědi na otázku č. 13.



U otázky č. 13 se respondenti shodli snad nejvíce. Zajímalo nás, jestli považují dobrou strategii za důležitý prvek konkurenceschopnosti. Přes 96% ze všech účastníků dotazníku se shodlo na tom, že takovým prvkem strategie dozajista je. 71,2% pak označilo přímo variantu „určitě ano“. Ani mezi středoškolsky, ani vysokoškolsky vzdělanými respondenty se nenašel nikdo takový, kdo by strategii za důležitý prvek konkurenceschopnosti nepovažoval. Pravdou je, že pokud chce firma v dnešní době uspět na trhu, tak je zapotřebí nejen kvalitní strategie, ale i kompletní strategický plán s předem stanovenými cíly.

14) Máte možnost se vyjadřovat k formování procesu strategického řízení?

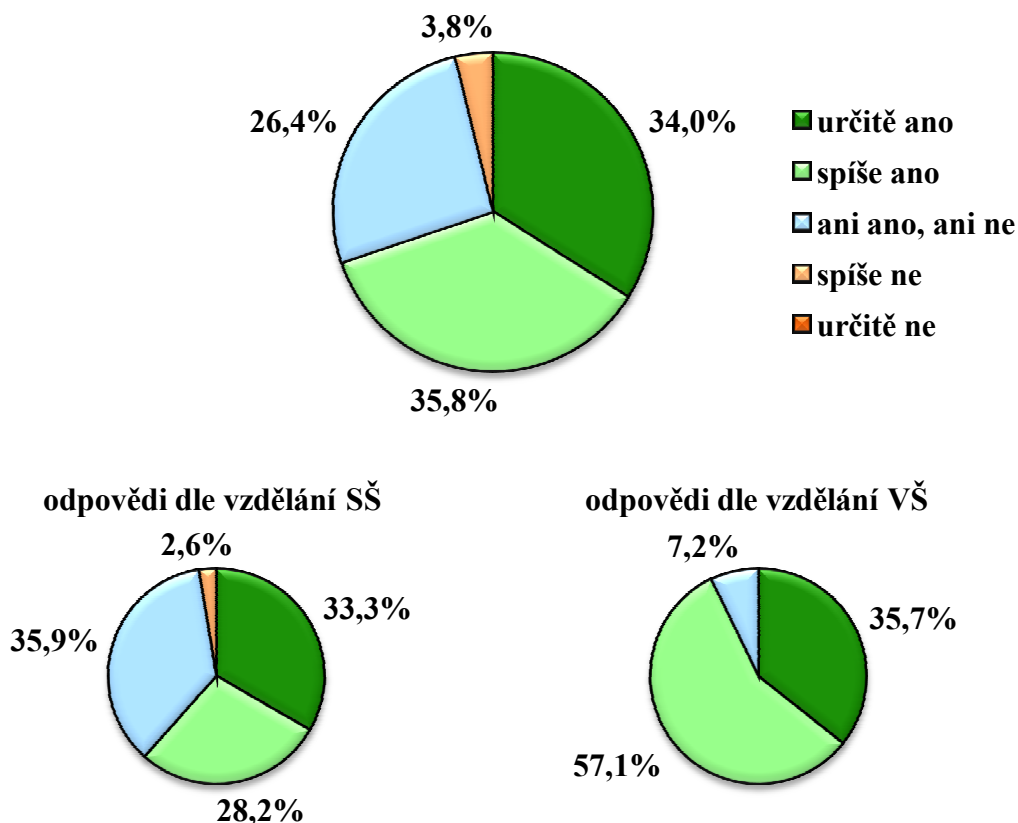
Graf č. 14 Odpovědi na otázku č. 14.



Podobně jako u otázky č. 12 nás i zde zajímalo, do jaké míry mohou zaměstnanci ovlivňovat proces strategického řízení. Z pohledu na graf č. 14 je nám jasné, že většina respondentů nemá možnost se k formování procesu strategického řízení vyjadřovat. 35,8% z nich přímo uvedlo, že takovou možnost určitě nemají. Na formování se alespoň částečně podílí pouze 15,1% dotazovaných. Drobný rozdíl můžeme zpozorovat v rozdělení podle dosaženého vzdělání. Středoškolsky vzdělání respondenti se více přikláněli k odpovědím „určitě ne“.

15) Souhlasíte, že se firemní kultura a strategické řízení vzájemně ovlivňují?

Graf č. 15 Odpovědi na otázku č. 15.



Poslední otázka byla zaměřena na to, jakým způsobem vnímají zaměstnanci vztah mezi firemní kulturou a strategickým řízením organizace. Téměř 70% respondentů souhlasí, že vzájemně ovlivňují. Překvapujícím zjištěním bylo, že poměrně větší část 26,4% dotazovaných označilo odpověď „ani ano, ani ne“. Jelikož firemní kultura, ať už přímo nebo nepřímo, ovlivňuje většinu procesů organizace, tak musí zákonitě ovlivňovat také proces strategického řízení. Vpravo můžeme vidět, že vysokoškolsky vzdělaní účastníci se přikláněli více ke kladným odpovědím. Pouze 3,8% respondentů si myslí, že se firemní kultura a strategické řízení spíše neovlivňují.

5.5 Výsledky šetření a ověření hypotéz

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci společnosti Slovnaft vnímají firemní kulturu a strategické řízení organizace, jakou jim přikládají důležitost, jaký vliv má na zaměstnance firemní kultura, do jaké míry spolupracují zaměstnanci s vedením organizace při vytváření procesu strategického řízení a strategických plánů a jestli jsou názory a postoje respondentů v souladu a firemní strategií. Také nás zajímalo, zda považují strategii za důležitý prvek konkurenceschopnosti.

Pozitivním zjištěním bylo, že si většina respondentů uvědomuje důležitost firemní kultury a jejího vlivu na fungování organizace. Stejně tak považují za důležité i strategické řízení. U otázky strategie a konkurenceschopnosti se na jejich důležitosti shodlo dokonce přes 96% ze všech respondentů. Zjistili jsme, že společnost Slovnaft se dostatečně věnuje rozvoji firemní kultury, a že její zaměstnanci ji v 66,1% považují za silnou. Na základě odpovědí v otázce č. 8 bych doporučoval, více se zaměřit na informování zaměstnanců v oblasti strategických rozhodnutí. Z výsledků můžeme soudit, že zaměstnanci společnosti Slovnaft jsou dobře informováni o strategických cílech a mají dobré povědomí o existenci společné vize organizace.

V úvodu výzkumného šetření jsme si stanovili pět hypotéz, které jsme na základě dotazníku podrobili ověřování.

H1: *Předpokládáme, že více než 80% respondentů považuje firemní kulturu za důležitou.*

Hypotézu H1 se nám podařilo potvrdit na základě odpovědí z otázky č. 2, kdy respondenti v počtu přes 95% uvedli, že firemní kulturu a její atmosféru považují za důležitou.

H2: *Předpokládáme, že firemní kultura pomáhá více než polovině respondentů k vyššímu výkonu.*

Vliv firemní kultury na výkon zaměstnanců jsme zjišťovali pomocí otázky č. 3. Zjistili jsme, že k vyššímu výkonu zaměstnancům společnosti Slovnaft pomáhá firemní kultura jen v 43,4% případů. Hypotézu H2 se nám tedy potvrdit nepodařilo. Navrhovaným řešením by mohlo být zjištění potřeb zbývajících respondentů a jejich uspokojení, za účelem jejich vyššího výkonu.

H3: *Předpokládáme, že více než 70% respondentů je seznamováno se strategickými cíly organizace.*

Hypotéza H3 byla potvrzena výsledky z otázky č. 11, kdy 71,1% respondentů uvedlo, že jsou se strategickými cíly organizace seznamováni. Vzhledem k důležitosti, je toto procento dobrou zprávou, zaměstnanci by měli mít přehled, jaké cíle si organizace do budoucna klade.

H4: *Předpokládáme, že více než 90% respondentů považuje dobrou strategii za důležitý prvek konkurenceschopnosti.*

Hypotéza H4 byla taktéž potvrzena. Odpovědi na otázku č 13, které můžeme vidět v grafu č. 13, nám jasně říkají, že přes 96% dotazovaných považuje dobrou strategii za důležitý prvek konkurenceschopnosti. V dnešní době je strategie bezpochyby jedním z nejdůležitějších prvků pro úspěšnost na trhu, proto je dobré, že si to zaměstnanci uvědomují.

H5: *Předpokládáme, že více než 80% respondentů souhlasí s tvrzením, že se firemní kultura a strategické řízení vzájemně ovlivňují.*

Hypotézu H3 se nám potvrdit nepodařilo, protože ji vyvrací odpovědi na otázku č. 15, kde jsme zjišťovali, zda si respondenti myslí, že se firemní kultura a strategické řízení ovlivňují. Počet respondentů, kteří si myslí, že se ovlivňují, byl 69,8%. Jelikož firemní kultura, ať už přímo nebo nepřímo, ovlivňuje většinu procesů organizace, tak musí zákonitě ovlivňovat také proces strategického řízení. Zde by bylo vhodné seznámit zaměstnance s příklady, kdy firemní kultura ovlivňuje strategické řízení nebo obráceně.

5.6 Shrnutí

Výzkumné šetření, které bylo součástí této diplomové práce, můžeme považovat za úspěšné. S pomocí dotazníku se nám podařilo potvrdit tři z pěti hypotéz, které jsme si na začátku práce stanovili. Zjistili jsme, že si zaměstnanci společnosti Slovnaft uvědomují důležitost firemní kultury a jejího vlivu na fungování organizace. Zaměstnanci společnosti Slovnaft jsou dobře informováni o strategických cílech organizace a firemní kulturu považují z větší části za silnou. Velice dobře si také uvědomují důležitost správné strategie při dosahování konkurenceschopnosti na dnešních trzích. Proto si myslím, že systém řízení a samotná firemní kultura společnosti, jsou nastaveny správně a v budoucnosti jim zajistí odpovídající výsledky na trhu.

Musíme si však uvědomit, že otázky, které se týkaly přímo společnosti Slovnaft, byly předkládány pouze zaměstnancům Kontroly kvality. Kdybychom chtěli přesnější a jasnější výsledky hodnocení společnosti, museli bychom oslovit daleko více respondentů a hlavně i z jiných částí firmy. Tyto výsledky se vztahují především na oblast Kontroly kvality, která spadá v organizační struktuře společnosti Slovnaft pod Výrobu.

Mírné doporučení by snad mohlo zaznít na základě nepotvrzené hypotézy H2. Společnost by se mohla zaměřit na tu část firemní kultury, která by více motivovala zaměstnance k vyššímu výkonu, například různými výhodami či odměnami. Můžeme totiž předpokládat, že čím lépe se člověk při práci a v kolektivu pracovníků cítí, tím vyšší bude jeho výkon. Zaměstnanci by také měli být dostatečně informováni o budoucích plánech a směřování celé společnosti.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce s názvem „Firemní kultura a strategické řízení organizace“ bylo shrnout základní poznatky o problematice firemní kultury a strategického řízení organizace.

V teoretické části jsme se seznámili se základními pojmy firemní kultury, popsány zde byly také její základní principy, determinanty, funkce, prvky a struktura. V další části jsme si popsali typologii a změny firemní kultury. Další kapitola se zabývala strategickým řízením. Zde jsme si definovali pojmy strategie a strategické řízení, také jejich hierarchii a samotný proces. V teoretické části naleznete dále popis výhod strategického řízení a rozdělení s definicemi strategických analýz. Jedna z podkapitol se blíže věnuje strategickému řízení lidských zdrojů. Poslední kapitola teorie se věnuje vztahu mezi firemní kulturou a strategií, zde se můžete dozvědět, jakými vlivy na sebe vzájemně působí. Nakonec zde naleznete podkapitolu zabývající se silnou firemní kulturou.

Praktická část byla zaměřena na společnost SLOVNAFT, a.s. V úvodu jsme si společnost představili, následně jsem uvedl její vize a společně uznávané hodnoty. Další kapitola se zabývala samotným systémem řízení společnosti Slovnaft, blíže pak jeho strukturou podnikového řízení, prvky systému řídicích aktů a integrovaným systémem kvality. Jenda kapitola se samostatně zabývá firemním etickým kodexem.

Součástí praktické části bylo výzkumné šetření prováděné právě ve společnosti Slovnaft. Pomocí metody dotazníku jsme ověřovali předem stanovené hypotézy. Účastníci dotazníku, kterými byli zaměstnanci Kontroly kvality společnosti Slovnaft, odpovídali celkem na patnáct otázek týkajících se problematiky firemní kultury a strategického řízení. Pomocí výsledků, z tohoto dotazníku, se podařilo potvrdit tři hypotézy, další dvě byly vyvráceny.

Osobně si myslím, že firemní kultura i strategické řízení jsou nezbytnými součástmi každé organizace. Důležité však je držet krok se stále a rychle se měnící situací na trhu a umět se co nejlépe přizpůsobit okolním podmínkám, aby byla organizace schopna dosáhnout dobré konkurenceschopnosti a úspěšnosti mezi ostatními.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1.vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 113. ISBN 978-80-7395-155-9.

BROOKS, I. *Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 155s. ISBN 80-7226-763-9.

CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: C.F. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

JIRÁSEK, J. A. *Strategie: Umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s. ISBN 80-86419-46-2.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

- KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000, 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
- KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-247-0648-2.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- NOVÝ, I. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 143 s. ISBN 80-716-9260-3.
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- RADVAN, E., VAVŘÍK, M. *Metodika psaní odborného textu a výzkumu v sociálních vědách*. Brno: IMS, 2012, 62 s. ISBN 8087182251.
- ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. 3. rozš. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007, 113 s. ISBN 978-80-87071-45-8.
- SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004, 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: CREDIT Praha, 2003, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- VLÁČIL, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1997, 208 s. ISBN 80-85963-42-6.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 176 s. ISBN 978-80-2474008-9.

Internetové zdroje:

http://www.mol.hu/en/about_mol/ [cit. 4. 2. 2013]

http://www.slovnaft.sk/sk/o_nas/nasa_spolocnost/nasa_historia/ [cit. 18. 1. 2013]

http://www.slovnaft.sk/sk/o_nas/nasa_spolocnost/profil/ [cit. 21. 1. 2013]

http://www.slovnaft.sk/sk/o_nas/nasa_spolocnost/riadenie_spolocnosti/integrovaný_systém_kvality/ [cit. 9. 2. 2013]

http://www.slovnaft.sk/sk/o_nas/nasa_spolocnost/riadenie_spolocnosti/system_riadenia/ [cit. 28. 1. 2013]

http://www.slovnaft.sk/sk/o_nas/nasa_spolocnost/riadenie_spolocnosti/vizia_a_uznavane_spolocne_hodnoty/ [cit. 28. 1. 2013].

Interní zdroje Skupiny Slovnaft:

Etický kódex SKUPINY SLOVNAFT (vydaný ke dni 15. 5. 2012)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DTR Popis úkolů a zodpovědností.

LDA Přehled rozhodovacích pravomocí.

MSZN Manažerské systémy založené na normách.

OOR Provozní a organizační pravidla.

SŠ Střední škola.

VŠ Vysoká škola.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ**OBRÁZKY**

Obr. 1. Kombinace determinantů firemní kultury (Pfeifer, Umlaufová, 1993).....	24
--	----

TABULKY

Tab. 1 Příklad obsahu kultury vyjádřeného prostřednictvím projevů v rámci jednotlivých úrovní organizační kultury (Lukášová, 2010).	17
Tab. 2 Pro a proti strategickému řízení (Keřkovský, Vykypěl, 2006).	38
Tab. 3 Silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku (Tichá, Hron, 2003).....	49

GRAFY

Graf č. 1 Odpovědi na otázku č. 1.....	69
Graf č. 2 Odpovědi na otázku č. 2.....	70
Graf č. 3 Odpovědi na otázku č. 3.....	71
Graf č. 4 Odpovědi na otázku č. 4.....	72
Graf č. 5 Odpovědi na otázku č. 5.....	73
Graf č. 6 Odpovědi na otázku č. 6.....	74
Graf č. 7 Odpovědi na otázku č. 7.....	75
Graf č. 8 Odpovědi na otázku č. 8.....	76
Graf č. 9 Odpovědi na otázku č. 9.....	77
Graf č. 10 Odpovědi na otázku č. 10.....	78
Graf č. 11 Odpovědi na otázku č. 11.....	79
Graf č. 12 Odpovědi na otázku č. 12.....	80
Graf č. 13 Odpovědi na otázku č. 13.....	81
Graf č. 14 Odpovědi na otázku č. 14.....	82
Graf č. 15 Odpovědi na otázku č. 15.....	83

SEZNAM PŘÍLOH

PI. DOTAZNÍK

PII. FIREMNÁ KULTÚRA (MATERIÁL SLOVNAFT)

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Datum vyplnění:

Vážení respondenti,

jmenuji se Tomáš Cibulec a jsem studentem Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma: „Firemní kultura a strategické řízení organizace“. Dotazník je anonymní, proto se prosím nikam nepodepisujte. Cílem dotazníku je zjistit, jaká důležitost je přikládána firemní kultuře a strategickému řízení a jak jsou vnímány. Odpovědi budou použity výhradně pro zpracování diplomové práce.

Děkuji mockrát za Váš čas.

Pohlaví: **Vaše dosažené vzdělání (SŠ/VŠ):**

Postup: Dotazník se skládá z patnácti otázek. U každé z nich prosím запиšte číslici podle tohoto hodnocení:

1 = určitě ano, 2 = spíše ano, 3 = ani ano, ani ne, 4 = spíše ne, 5 = určitě ne

1.	Domníváte se, že firemní kultura výrazně ovlivňuje fungování organizace?	
2.	Je pro Vás firemní kultura a firemní atmosféra důležitá?	
3.	Pomáhá Vám firemní kultura k vyššímu výkonu?	
4.	Považujete sám/samu sebe za činitele firemní kultury?	
5.	Věnuje se vedení organizace rozvoji firemní kultury?	
6.	Považujete firemní kulturu Vaší organizace za silnou?	
7.	Považujete strategické řízení organizace za její nezbytnou součást?	
8.	Jste dostatečně informováni o strategických rozhodnutích organizace?	
9.	Jsou Vaše názory a postoje v souladu s firemní strategií?	
10.	Existuje společná vize, jak by měla organizace vypadat v budoucnosti?	
11.	Jste seznamováni se strategickými cíli organizace?	
12.	Podílíte se alespoň částečně na tvorbě strategického plánu firmy?	
13.	Považujete dobrou strategii za důležitý prvek konkurenceschopnosti?	
14.	Máte možnost se vyjadřovat k formování procesu strategického řízení?	
15.	Souhlasíte, že se firemní kultura a strategické řízení vzájemně ovlivňují?	

PŘÍLOHA P II: FIREMNÁ KULTÚRA (MATERIÁL SLOVNAFT)

Ako ovplyvňuje Váš výkon v práci firemná kultúra?

Každé spoločenstvo ľudí, či už ide o štát alebo rodinu, má svoju kultúru. Rovnako je to aj vo firme.

Firemná kultúra je súborom základných hodnôt, noriem a pravidiel, ktoré vo firme vládnu. Týka sa všetkých zamestnancov aj vrcholového manažmentu, ktorý by mal byť istým vzorom pre ostatných pracovníkov.

Stotožnenie sa s firemnou kultúrou je veľmi dôležité pre dobré adaptovanie sa a ďalšiu realizáciu vo firme. Ak vám vyhovuje voľnosť v prejavení vlastných nápadov a zistíte, že nemáte priestor sa slobodne vyjadriť, pretože sa od vás očakáva len plnenie úloh, môže to znamenať nesúlad vašich hodnôt s hodnotami firmy postavenej viac na pravidlách a kontrole. Naopak sú firmy, ktoré dajú svojim zamestnancom voľnosť a tolerujú isté chyby, pretože ich považujú za príležitosť na rast.

Ako čo najskôr rozpoznáte aké hodnoty prijala firma za svoje?

Zásady firemnej kultúry nemusia byť formálne opísané v interných dokumentoch. K firemným hodnotám môže patriť napríklad aj úcta k životnému prostrediu, ktorá sa prejavuje dôsledným triedením odpadu na pracoviskách. Manažment môže nepísaným pravidlom prejavovať zásadu rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom tým, že nezvoláva porady po 16:00 hodine. Vo všeobecnosti pocítite firemnú kultúru v komunikácii s kolegami na pracovisku. Ak tam boli prijatí pred vami, znamená to, že sa rovnako s hodnotami firmy najprv museli stotožniť a čiastočne ju aj ovplyvnili. Rýchlo zistíte, či vám ich prítomnosť vyhovuje alebo spôsobuje neprijemné kľče v bruchu.

S firemnou kultúrou sa stretnete už na pohovore.

Všímajte si ako vás privítali, kto sa pohovoru zúčastnil a aká je jeho rola na pohovore. Aký priestor vám dávajú na vyjadrenie vašich názorov, máte vôbec možnosť položiť nejaké otázky? Ste rovnocenným partnerom v debata? Všetky reakcie s ktorými sa stretnete na pohovore vás s veľkou pravdepodobnosťou budú sprevádzať aj po nástupe na pozíciu, o ktorú sa uchádzate.