

Bc. Jiří Chvalina

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/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 bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/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 užit své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

.....

Jméno, příjmení, 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 nahlázení 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 výtěšku jim 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 přihlédne k výši výtěšku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Práce se zabývá organizační kulturou vybrané společnosti. V teoretické části jsou rozebírány základní poznatky o organizační kultuře, vyjmenovány různé teoretické přístupy, také vysvětleny prvky a další specifika. Praktická část analyzuje organizační strukturu vybrané společnosti a poskytuje opěrné body pro koncepci změny, jenž je součástí části projektové. Cílem práce je zjištění skutečného stavu organizační struktury a porovnání s kulturou aspirovanou.

Klíčová slova: organizační kultura, firemní kultura, corporate culture, analýza kultury,

ABSTRACT

The work deals with the organizational culture of the selected company. The theoretical part discusses basic knowledge of the organizational culture, enumerate various theoretical approaches to explain the elements and other specifics. The practical part analyzes the organizational structure of the selected company, provide reference points for the concept of change, which is the part of the project. The aim of this work is to determine the actual state of the organizational structure and comparison with the desired one.

Keywords: organizational culture, company culture, corporate culture,

Děkuji paní doktorce Kotyzové za její rady, pomoc při řešení kritických situací a hlavně za neskutečnou trpělivost. Také děkuji managementu společnosti, jež mi zpřístupnila všechny potřebné dokumenty.

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

OBSAH

OBSAH	8
Úvod	13
I.TEORETICKÁ ČÁST	15
1 Teorie firemní kultury	16
1.1 Kultura	16
1.2 Definice firemní kultury.....	17
1.2.1 Firemní kultura jako součást Corpore Identity.....	19
2 firemní kultura a její prvky.....	21
2.1 Postoje.....	21
2.2 Hodnoty	21
2.3 Artefakty.....	22
2.3.1 Materiální artefakty	22
2.3.2 Nemateriální artefakty.....	22
2.3.3 Organizační mluva	22
2.3.4 Zvyky	23
2.3.5 Firemní historky	23
2.3.6 Hrdinové.....	24
3 firemní kultura a její prvky.....	25
3.1 Interpretativní přístup	25
3.2 Objektivistický přístup.....	25
3.3 Typologie ve vztahu k organizační struktuře.....	26
3.3.1 Kultura moci.....	26
3.3.2 Kultura rolí	26
3.3.3 Kultura úkolů	27
3.3.4 Kultura osob	27
3.4 Typologie ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na prostředí.....	28
3.4.1 Kultura drsných hochů	28

3.4.2	Kultura tvrdé práce.....	28
3.4.3	Kultura sázky na budoucnost	29
3.4.4	Procesní kultura.....	29
3.4.5	Kultura stabilní.....	30
3.4.6	Kultura reaktivní	30
3.4.7	Kultura anticipující.....	30
3.4.8	Kultura prozkoumávající.....	30
3.4.9	Kultura tvořivá	30
3.4.10	Typologie Milese a Snowa.....	30
3.4.11	Typologie Quinna a společníků	31
3.5	Typologie ve vztahu k fázi vývoje organizace	33
4	Analýza a diagnostika firemní kultury.....	36
4.1	Kvalitativní metody diagnostiky	36
4.2	Kvantitativní metody diagnostiky	37
4.3	Metodologie tvorby dotazníků.....	37
5	Funkce organizační kultury	40
5.1	Národní a organizační kultura	40
5.1.1	Dimenze národní kultury.....	40
5.2	Vliv firemní kultury na výkonnost.....	41
5.3	Vztahy mezi různými kulturami	41
5.3.1	Střety subkultur	42
5.3.2	Střety organizačních kultur při fúzích a akvizicích.....	42
5.3.3	Střety národních kultur v rámci společnosti.....	43
6	Řízení změn organizační kultury	44
6.1	Typy změny organizační kultury	44
6.1.1	Revoluční a evoluční změna	44
6.1.2	Primární a doprovodná změna	45
6.2	Postup při změně organizační kultury.....	45
6.2.1	Definování požadovaného obsahu firemní kultury	45
6.2.2	Srovnání požadovaného a nynějšího obsahu kultury	45
6.2.3	Implementace změny organizační kultury	46
7	Metodika.....	47

II. Praktická část.....	48
8 Specifika vybrané společnosti.....	49
9 Příprava Analýzy organizační kultury vybrané společnosti	50
9.1 Úroveň analyzované struktury	50
9.2 Analyzované prvky organizační kultury	50
9.3 Metodika analýzy.....	50
9.3.1 Dotazník	51
9.3.2 Pozorování.....	51
10 Výsledky analýzy	52
10.1 Pozorování a analýza dokumentů	52
10.1.1 Soulad s právními předpisy	52
10.1.2 Anti-monopolní politika.....	52
10.1.3 Anti-korupční politika.....	53
10.1.4 Obchod s akciemi společnosti.....	54
10.1.5 Sřety zájmů zaměstnanců a společnosti	54
10.1.6 Členství v radách a politické aktivity	55
10.1.7 Vztahy se zákazníky	55
10.1.8 Vztahy s dodavateli	56
10.1.9 Důvěrné informace.....	56
10.1.10 Osobní informace	57
10.1.11 Přesnost záznamů	57
10.1.12 Majetek společnosti.....	57
10.1.13 E-mail a internet.....	58
10.1.14 Respektování pravidel chování ve společnosti	58
10.1.15 Bezpečnost a zdraví při práci	59
10.1.16 Vztah k životnímu prostředí.....	59
10.1.17 Spoluodpovědnost	60
10.1.18 Oznámení protiprávního nebo neetického jednání.....	60
10.1.19 Účel nastavené kultury	60
10.1.20 Vymezení strategie.....	60
10.1.21 Vůdcovství	61
10.1.22 Udržitelnost	61
10.1.23 Kvalita	61

10.1.24	Principy strategie.....	61
10.1.25	Odpovědnost	62
10.2	Dotazníkové šetření	62
10.2.1	Charakteristika analyzovaného vzorku respondentů.....	63
10.2.2	Analýza top-managementu.....	64
10.2.3	Analýza středního managementu	66
10.2.4	Analýza řídicích pozic.....	68
10.2.5	Analýza řadových zaměstnanců.....	69
10.2.6	Celkové vyhodnocení výsledků průzkumu	71
10.3	Nastavené hodnoty společnosti v bodech.....	73
11	Porovnání výsledků analýzy.....	76
11.1	Klíčové prvky pro jednotlivé úrovně organizační struktury.....	76
11.1.1	Top-management.....	76
11.1.2	Střední management.....	77
11.1.3	Řídicí pozice.....	77
11.1.4	Řadoví zaměstnanci	78
11.2	Shrnutí výsledků analýzy.....	80
III.	Projektová část	81
12	Koncepce změny organizační kultury.....	82
12.1	Rozmrazování organizační kultury	83
12.2	Experimentace	84
12.2.1	Změna orientace na zaměstnance.....	84
12.2.2	Změna korektnosti poskytování informací.....	86
12.2.3	Změna bezpečnosti práce	87
12.2.4	Změna týmové práce	89
12.3	Znovuzmrazení organizační kultury	89
12.4	Finanční rozpočet pro provedení změn	90
12.4.1	Orientace na zaměstnance	90
12.4.2	Poskytování informací	92
12.4.3	Bezpečnost práce.....	92
12.4.4	Týmová práce.....	92
12.4.5	Celkový rozpočet	93
12.5	Harmonogramy změn	93

12.5.1	Orientace na zaměstnance	93
12.5.2	Poskytování informací	94
12.5.3	Bezpečnost práce.....	94
12.5.4	Týmová práce.....	94
Závěr	95
Seznam použité literatury	96
Seznam použitých symbolů a zkratk	Error! Bookmark not defined.
Seznam obrázků	97
Seznam tabulek	98
Seznam Příloh	99

ÚVOD

Firemní kultura je stále poměrně podceňovaným pojmem mezi společnostmi v České republice. Jedná se o velmi důležitý prvek pro úspěch firmy, jelikož zahrnuje několik prvků, které ovlivňují vnímání společnosti jak veřejností, zákazníky, tak i samotnými zaměstnanci. Teorie organizace je českými teoretiky nepříliš často zpracovávané téma, pokud chce manažer získávat zkušenosti a znalosti, musí čerpat ze zahraničních zdrojů. Také je možné využít nabízených kurzů, které jsou v poslední době velmi často organizovány a jsou poměrně oblíbené.

Pokud se ohlédneme do minulosti, teorie řízení firemní kultury má své počátky v 70. letech minulého století. Od té doby prošly metody výzkumu firemní kultury značnými změnami, stejně jako samotné praktikování jejího řízení v organizacích. V dnešní době je firemní kultura významnou determinantou pro fungování a řízení efektivnosti společnosti.

Tato práce bude rozebírat teoretická hlediska dané problematiky, objasní čtenáři základní pojmy spojené s problematikou, vymezí také základní teoretické přístupy definované odbornými autory a popíše základní prvky a strukturu organizační kultury.

Na základě teoretických poznatků bude sestaven dotazník a budou určeny další metody analýzy, které práce následně užije při analýze dané problematiky - práce bude zkoumat firemní kulturu vybrané společnosti, v tomto případě se bude jednat o firmu Fik-C.

Projektová část bude založena na samotné analýze organizační kultury vybrané společnosti, konkrétně na výsledcích provedených analýz a průzkumů. Tato část práce se zaměří na porovnávané hodnoty, jež jsou pro společnost klíčové a podle nich tak bude moci navrhnout případnou koncepci změny.

Cílem této práce je analýza společnosti, do níž má autor možnost osobního vstupu a také disponuje podporou ze strany managementu. Výsledky provedené analýzy by pak mohly být použity pro stanovení rozdílů mezi skutečnou a požadovanou organizační kulturou.

Důvodem pro výběr tohoto tématu byla jeho poměrně nízká míra odborného zpracování, alespoň co se českých teoretiků a odborných publikací týče. Většina knih pojednávajících o tomto tématu je v anglickém jazyce, což poměrně významnou měrou stěžuje možnost čerpat teoretické poznatky, zvláště pak, když tyto odborné knihy nejsou volně a běžně k dispozici. Dalším kritériem výběru tématu byl fakt, že autor má přístup k internám infor-

macím analyzované společnosti díky otevřenosti managementu a hlavně díky jeho předchozím pracovním zkušenostem z právě této organizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORIE FIREMNÍ KULTURY

Firemní kultura (organizační kultura) je velmi komplexní a složitý pojem, který je jedním ze základních stavebních kamenů pro úspěšné řízení firmy a také pro samotný úspěch firmy. Existuje velké množství teoretických definic a přístupů k jejímu popisu, budování, řízení a také změně. Následující kapitoly podrobněji rozebírají základní pojmy s firemní kulturou spojené.

1.1 Kultura

Kultura, jako slovo samotné, se původně používalo jako označení pro pěstování různých užitkových plodin. Pod pojem kultura se můžeme představit v podstatě cokoliv, co je spojeno s lidským jednáním. Ať už se jedná o lidskou komunikaci, tvorbu, styly oblékání, stolovací návyky, dějiny, filosofie, dokonce i dětské hry, politika, hospodářství, literatura, systém vzdělávání a další. Tento pojem je vysoce mezioborový. Označuje sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupina na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván¹. Kultura může být taky označena za systém prvků a pravidel, které usnadňují jedinci či společnosti přežití. Jelikož je kultura reprodukována z velké části také řečí, často se vymezuje jazykového prostředí právě podle ní, např. kultura francouzská, česká, atd. Každá kultura má své specifické prvky a jednotlivci jsou vystavováni učení se jim již od narození. Na člověka působí různé vlivy během celého jeho vývoje a vytváří se tak „individuální kultura“. Hlavním vlivem však je rodina. Z rodiny si jednotlivci přinášejí do života své názory, normy chování, zvyky, žebříčky hodnot, a ty pak předává dále. Dalším prvkem, jenž působí na člověka a jeho „enkulturaci“ je prostředí, v němž se nachází a pohybuje. Stává se příslušníkem různých subkultur a přebírá výše zmíněné znaky. Jedinec

¹ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0 (Váz.)

je slovy Hofstedeho „mentálně naprogramován“². Mezi základní úrovně mentálního naprogramování patří:

- úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu života migrují);
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem;
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (ženská a mužská kultura manifestovaná zejména v chápání obsahu ženské a mužské role);
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami);
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě;
- úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží).

Právě díky tomu, že se jednotlivé vlivy a faktory kulturní vývoje jedince překrývají, má možnost tento jedinec fungovat ve více kulturních podmnožinách, ne pouze v jediné. Naopak se však může stát, že jedinec bude mít problémy s jednotlivými hodnotami odlišných kultur. Například mezi náboženskými a generačními hodnotami mohou vznikat třecí plochy. Další příkladem mohou být také hodnoty mužské a ženské kultury.

Kulturu je tedy ve zkratce možno charakterizovat jako soubor názorů, hodnot, postojů nebo vzorců chování, které jsou osvojeny jednotlivcem jako důsledek jeho socializace a začleňování se do společnosti a společenských skupin. Tyto postoje jsou pro dané skupiny podobné či charakteristické.

1.2 Definice firemní kultury

Firemní (organizační) kultura je pojmem, jenž se začíná diskutovat v největší míle až v 80. letech minulého století. Hlavním důvodem je fakt, že se (hlavně) američtí manažeři začali zajímat o tzv. „japonský ekonomický zázrak“ a o příčiny tohoto jevu, kdy se Japonsko

² HOFSTEDE, Gert, Gert Jan HOFSTEDE a Mihail MINKOV. Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival. 3. vyd. New York: McGraw-Hill, c2010, 561 s. ISBN 978-0-07-166418-9 (Brož.).

z ekonomického hlediska začalo velmi rychle vyvíjet a růst. Tento zájem vytvořil řadu otázek týkající se manažerských technik jak v USA, tak po celém světě. Japonský styl řízení byl najednou otázkou úspěchu společnosti. Od té doby bylo sepsáno mnoho literatury zabývající se řízením společnosti, organizační struktura tak byla zahrnuta do manažerské výuky a školení.

Pokud se zaměříme na teorii odborníků v oboru, jedná se již o poměrně standardizovaný pojem, na nějž je poměrně sjednocený názor. Rozdílné však zůstávají konkrétní aspekty, tedy obsah firemní kultury. Několik názorů lze najít níže:

- organizační kultura jsou „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“³;
- organizační kultura jsou „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci“, přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“⁴;
- organizační kultura jsou „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“⁵;

³ KILMANN, Ralph; SAXTON, Mary; SERPA, Roy. Galinin control of the corporate culture. San Francisco: Jossey-Bass. 1985, 451 s. ISBN 978-0-87589-666-3, str. 5

⁴ WILLIAM, Alan; DOBSON, Paul; WALTERS, Mike. Changing culture: new organizational approaches. London: Institute of Personnel Management, 1989. 230 str., ISBN 0852924151

⁵ DENISON, Daniel. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley, 1990. 267 str., ISBN 978-0471800217, str. 27

- organizační kultura je „programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“⁶;
- organizační kultura je způsob „jak se věci u nás dělají“... „to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“⁷;
- organizační kultura je „vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů základní adaptace a interní integrace, je se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“⁸;
- organizační kultura je „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a chování členů“⁹;

1.2.1 Firemní kultura jako součást Corporate Identity

Firemní kultura je jednou ze součástí identity společnosti. Podniková identita (Corporate identity, podnikový styl, firemní styl) může být vysvětlena jako cíleně vytvořený strategický koncept interní struktury, fungování a prezentace společnosti navenek. Vytváří organizaci vlastní specifika, jedinečnost a zajišťuje nemožnost zaměnění s jinými, organizacemi

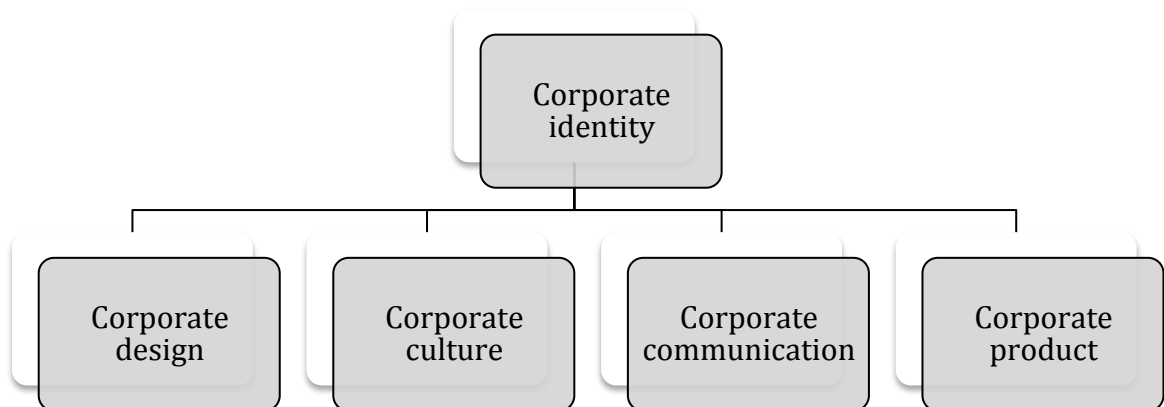
⁶ HALL, Wendy. *Managing cultures: making strategic relationships work*. New York: Wiley, 1995. 312 str. ISBN 978-0471955719, str. 19

⁷ DRENNAN, David. *Transforming company culture: getting your company from where you are now to where you want to be*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1992, 299 s. ISBN 00-770-7660-5, str. 3

⁸ SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership: getting your company from where you are now to where you want to be*. 2. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, 418 s. Jossey-Bass management series. ISBN 15-554-2487-2, str. 12

⁹ BROWN, Andrew D. *Organisational culture: getting your company from where you are now to where you want to be*. 2. vyd. London: Pitman Publishing, 1995, 418 s. Jossey-Bass management series. ISBN 02-736-0454-6, str. 8

podnikajícími v podobných oblastech trhu. Podniková identita je mimo kultury tvořena také designem organizace (vnější, vizuálně vnímatelné ztvárnění podnikových symbolů, architektura a vnitřní vybavení budov, oblečení zaměstnanců, design výrobků aj.), chování organizace (jednání a chování manažerů a ostatních zaměstnanců k sobě navzájem a veřejnosti), komunikace organizace (zpřístupnění informací interním a externím subjektům) a produkty organizace (druh, kvalita, ochranná známka apod.) (viz Obr. 1). Pojem identita organizace, dle Kotrby a Forejta, zahrnuje komunikaci a vztahy uvnitř organizace ve směru shora dolů (od vedení k zaměstnancům), ale také navenek (vnější, externí komunikaci k okolním klíčovým segmentům veřejnosti – stakeholders). Cílem corporate identity je vyjádřit svoji odlišnost či jedinečnost a výsledkem corporate identity je vytvoření konkurenční výhody oproti ostatním.



Obr. 1: Složky Corporate Identity (zdroj: vlastní)

2 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ PRVKY

Mezi teoretickými přístupy existuje několik rozdílných názorů na jednotlivé prvky firemní kultury. Většinou je však možné je shrnout do několika základních bodů. Mezi tyto patří například postoje, hodnoty, základní přesvědčení společnosti, normy, či tzv. Artefakty. Artefakty se dále dělí na materiální a nemateriální – behaviorální povahy.

2.1 Postoje

Postoje jsou těsně spjaty s hodnotami společnosti a rozdílem mezi nimi je hlavně fakt, že postoje jsou již produktem vyhodnocení na základě hodnot. Řečeno jinými slovy, se jedná o komplexní řešení dané situace, kdy se postoj k situaci tvoří na základě kognitivní složky, čili vysvětlení a poznání postoje k problému, dále pak na základě afektivní složky, neboli emocích, které jsou s problémem vázány a jako poslední složku lze označit složku konativní, což je určitý sklon k jednání v dané situaci. Konativní složka však může být ovlivněná právě danou situací a nemusím být vždy využívána, případně může být flexibilní.

2.2 Hodnoty

Termín „hodnota“ je vysvětlován jako pojem, kterému je přikládána určitá závažnost, čili to, co považuje kultura společnosti za důležité, čemu je přikládán význam. Tyto hodnoty určují výběr možných řešení vzniklých situací, či výběr způsobů nástrojů a cílů společnosti. Hodnoty jsou jakýmsi preferencemi při volbě rozhodnutí jednotlivce, případně celé firmy. Jsou patrné při zaujetí stanovisek a postojů, také při rozhodování, co je pro společnost dobré a naopak špatné. Pro jednotlivce mohou být hodnotové systémy rozdílné, než pro celou společnost a jednatel by měl své hodnotové systémy při rozhodování v zájmu společnosti přizpůsobit. Tento jednatel by také měl rozhodovat ve jménu organizace a přizpůsobovat své jednání tomu, co je v organizaci považováno za prvořadé a významné pro celek. Jako organizační hodnotu lze označit například „spokojenost zákazníků“, „spokojenost zaměstnanců“, „zodpovědnost k životnímu prostředí“ nebo také „sociální zodpovědnost společnosti“, „týmová spolupráce“, apod. Většina teoretických přístupů považuje hodnoty za jádro firemní kultury. Organizace mající hodnoty jasně definovány, je také deklarují ve svém etickém kodexu, přenášejí je také do své firemní filozofie a jsou základem interní komunikace. Je však možné také přenášet je do externí komunikace, tedy komunikace s vnějším okolím firmy a tímto krokem je také podporována tvorba pozitivní image společnosti. Problémem při analýze vnitřní kultury je však fakt, že hodnoty, které jsou de-

klarovány nemusí korespondovat s hodnotami skutečnými a v praxi mohou být sdíleny hodnoty rozdílné. Díky tomuto se také často stává, že v organizaci panuje rozpor mezi teoreticky uznávanými hodnotami a hodnotami skutečně preferovanými. Důvodem k tomuto „zmatku“ může být fakt, že nastavené hodnoty managementem nemusí odpovídat osobním přesvědčením jednotlivců, případně se „oficiálně“ deklarované hodnoty dostávají pouze do roviny „chtěných (ideálních)“ hodnot, tedy těch, které by bylo dobré dodržovat, ale v praxi je to obtížné. Skutečnou kulturu organizace však tvoří pouze hodnoty reálné a v každodenním provozu firmy opravdu používané, čili ty, kterými se lidé při řešení vzniklých situací opravdu řídí.

2.3 Artefakty

Jak již bylo výše zmíněno, artefakty se mohou dělit na materiální a nemateriální. Mezi první jmenované se řadí například architektura budov, materiální vybavení firmy, samotné produkty firmy, ročenky, brožury, propagační materiály, atd.

2.3.1 Materiální artefakty

Firemní architektura a vnější vybavení budov společnosti je v dnešní době velmi důležitým prvkem, jelikož jsou velmi účinnou součástí budování image firmy, neboť příjemce této formy komunikace je denně vystaven obrovskému objemu informací. Pocity a vjemy z exteriéru a interiéru budov jsou důležité pro odlišení od ostatních firem a také se podílejí na tvorbě identity mezi zaměstnanci společnosti. Tyto znaky mohou být symbolem prosperity nebo naopak skromnosti společnosti. Mohou být také odrazem tradice firmy a nastavených hodnot, případně mohou naznačit priority.

2.3.2 Nemateriální artefakty

Nemateriální artefakty obsahují jsou děleny například na organizační mluvu, zvyky (rituály, ceremoniály), firemní historky, hrdiny či mýty. Mnoho teoretických přístupů definuje také symboly jako prvky organizační kultury, ovšem spousta z těchto přístupů se ve svém vysvětlení symbolů a prvků kultury také překrývá, příkladem může být logo firmy.

2.3.3 Organizační mluva

Organizační mluva je velmi důležitým prvkem pro definování vnitřní kultury, jelikož nastavuje například formálnost či naopak neformálnost vztahů mezi samotnými zaměstnanci, ale také mezi společnostmi a vnějším okolím organizace. Mluva totiž dokáže determinovat

vzájemné porozumění a vnitroorganizační koordinaci a integraci. Lidé spojení s organizací totiž mohou komunikovaným pojmům přikládat stejný význam a nemusí složitě analyzovat jejich mnohdy různě vyložitelný význam. Přispívá to tak k emocionální spokojenosti a pohodě, čímž se předchází konfliktům nebo nedorozumění. Jednotlivci mezi zaměstnanci a ve vnějším okolí mohou pocházet z rozdílných subkultur a významy sdělení si mohou vyložit rozdílně. Proto je sdílená organizační mluva a chápání výmazového obsahu používaných pojmů znakem silné organizační kultury.

2.3.4 Zvyky

Zvyky jsou vysvětlovány jako ustálené vzorce chování udržované a předávané v rámci organizace. Jsou velmi nápomocné pro předvídání budoucích vznikajících situací a jejich hladkému průběhu. Pomáhají vytvořit stabilní prostředí a to zase tvorbě vlastní identity. Mezi zvyky lze zařadit například oslavy narozenin zaměstnanců, výroční večírky, oslavy povýšení či odchodů do důchodů. Tak je totiž usnadněno „oslavenci“ přijetí jeho nové role ve společnosti, či jeho statusu. Jako zvyky lze také označit firemní rituály, jelikož se jedná o velmi podobnou situaci, ovšem s tím rozdílem, že je průběh spojen s určitým místem, způsobem chování, atd. Příkladem může být způsob zdravení se. Nastaveným způsobem zdravení lze definovat například pozici jednotlivce v rámci organizační struktury. Rituály mohou být také nápomocné při poradách, hlasováních, aj. Zabezpečují tak dodržování zavedených pořádků. Následujícím zvykem mohou být také různé ceremoniály, jenž jsou využívány při slavnostech či speciálních příležitostech. Posilují organizační hodnoty, oslavují firemní hrdiny nebo úspěchy jednotlivců či týmů. Jinými slovy, jedná se o oslavu celkové kultury organizace a obsahují emocionálně „nabitě“ situace. Často zprostředkovávají zážitky a posilují motivaci a sjednocení identity.

2.3.5 Firemní historky

Firemní historky jsou dalším prvkem nemateriálních artefaktů. Jedná se o vyprávěné příběhy založené na pravdě, ovšem „upravené“ jednotlivými vypravěči. Často jsou interpretovány rozdílným způsobem, mají tak velkou informační hodnotu ve smyslu zjišťování vztahu mezi nastavenými hodnotami a jejich skutečným dodržováním, a o přesvědčení zaměstnanců. Stávají se díky své emotivnosti velmi významné při předávání kultury.

2.3.6 Hrdinové

Hrdinové jsou i v dnešní době poměrně důležitým prvkem pro formování kultury uvnitř organizace. Mohou mít velký vliv při motivaci zaměstnanců, neboť mohou představit reálně dosažitelné mety kariéry či úspěchu. Z dlouhodobého hlediska se může jednat o hrdiny postavené do pozice vizionářů a ti mají schopnost ovlivnit celé generace (např. Baťa, Ford, Joba, atd.). Dále pak statusu hrdiny mohou zaměstnanci každodenního provozu dosáhnout například perfektním zvládnutím krizové situace. Cílené a umělé vytváření hrdinů však také dává vzniknout spíše negativním až demotivačním situacím, například když se jeden z členů týmu považuje ve společnosti za hrdinu a zbytek týmu pracující na stejném úkolu stejného ocenění nedosáhne, případně ostatní zaměstnanci nemají kapacitu na dosažení stejného výsledku své práce a jsou si toho vědomi. Dalším problémem může být současnost několika hrdinů ve stejném týmu. Proto „povýšení“ do role firemního hrdiny nese kromě pozitivních dopadů také určitá rizika.

3 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ PRVKY

Organizační kultura společnosti je pochopena také jako jeden z možných pohledů na pochopení chodu a fungování firmy. Existují dva základní principy, podle kterých je firemní kultura tradičně vymežována.

3.1 Interpretativní přístup

Prvním je tzv. Interpretativní přístup. Tento přístup je charakteristický svým pojetím kultury jako něčím, co organizace je. V tomto vymezení jsou prvky kultury například rysy organizace a organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. Klíčový význam zde nemá objektivní realita, ale interpretovaný význam. K tradičnímu chápání organizace jako stroje a organizace jako biologického systému tak Interpretativní přístup přidává novou metaforu, a to chápání organizace jako kultury. Z jejího pohledu není organizace pohlížena jako „stroj“ v němž má každý pracovník přesně vymezenou roli, pravomoce, zodpovědnost a pravidla fungování, prostřednictvím jejichž dodržování směřuje organizace k naplnění cílů, ani jako „biologický systém“, jehož chování je orientováno na přežití organismu. Organizace jako kultura je sdíleným systémem významů tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem chování. Ty umožňují pochopit lidskou stránku fungování organizace.¹⁰

3.2 Objektivistický přístup

Druhým přístupem je objektivistický přístup. Ten je charakteristický tím, že je v něm kultura chápána jako něco, co organizace má. Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která (vedle jiných proměnných, jimiž jsou např. organizační struktura, systémy, apod.) ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna.

Kromě těchto dvou nejzákladnějších rozřazení je možné v literatuře najít i další přístupy, jako například racionalistický, funkcionalistický, symbolický, atd.

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0 (Váz.), str. 16

3.3 Typologie ve vztahu k organizační struktuře

Tato typologie má základy v roce 1972, kdy byla poprvé definovaná Rogerem Harrisonem. Ten vymezil čtyři základní typy a to kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Jeho rozdělení je v dnešní době považováno spíše za zastaralé, jedná se ovšem o velmi důležitou část historie organizační kultury a položil tímto základy pro další teoretické přístupy.

3.3.1 Kultura moci

Kultura moci, originálně „the power culture“, je ta firemní kultura, v níž mají hlavní slovo, tedy dominanci, jedinci stojící na vrcholu organizace. Pro tento je charakteristickým prvek zvláště to, že jedinec řídí další skupiny podřízených a ti dále své podřízené. Vytváří se tak jakási „pavučina“. Tato kultura je považována za agresivní, ale úspěšnou a je často využívána v malých, rodinných podnicích nebo ve firmách, jenž jsou orientovány na zisk. Často se také může jednat o společnosti zabývající se aktivitou na hranici etiky, až zákonů. Rozhodování je otázkou jednoho člověka – hlavy společnosti a v této organizační kultuře neplatí mnoho pravidel byrokracie. Celá organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci. Celá organizace je hodnocena na základě dosažených výsledků a nástroje, kterými bylo výsledků dosaženo nejsou v této kultuře považovány za důležité. Tato kultura je poměrně pružná, je schopná flexibilně reagovat na vzniklé hrozby a rizika, je považována za silnou. Je závislá na osobnostech, které jsou v centru (na vrcholu) struktury.

3.3.2 Kultura rolí

Dalším typem organizační kultury ve vztahu k organizační struktuře je tzv. Kultura rolí (the role culture). Tento typ kultury je založen na pracovních rolích jednotlivců, což znamená, že se od něj očekává určitý výkon, určitý vzor chování na pracovišti, je od něj očekáván výkon ve vymezeném rozmezí a na další schopnosti nad rámec jeho povinností není kladen důraz a je spíše nevýznamný. Struktura organizace mající tento typ kultury je specifická v tom, že zaměstnanci tvoří „pilíře“ společnosti, o které se opírá „střecha“ organizace, tedy management. Management koordinuje práci nižších stupňů, které se zaměřují pouze na určité obory a specializace (například výroba, finanční zajištění společnosti, atd.). Zaměstnanci jsou vybíráni na základě svých schopností naplnit očekávání daných rolí. Tato kultura může být úspěšná hlavně v oborech podnikání, kde je dobrá předvídatelnost trhu, je možné je kontrolovat či v případě, že je životní cyklus výrobků velmi dlouhý. Jinými

slovy tam, kde je stabilní prostředí. Naopak, není vhodné volit tuto organizační kulturu v oblastech, kde je nutné pružně reagovat na změny. Také tato zvolená struktura demotivuje ambiciózní zaměstnance, jelikož musí stoupat po daném pilíři k získání moci a překonat dlouhou časovou osu. Je však vhodná v případě, že se jedinec chce stát expertem ve své specializaci bez velkého rizika. Příkladem může být státní správa nebo armáda.

3.3.3 Kultura úkolů

Kultura úkolů (angl. The task culture) je orientovaná na úkoly, které mají být splněny, a na projekty, které mají být realizovány. Strukturálním základem bývá většinou suť nebo matic, jejíž některá vlákna jsou silnější, než jiná a kde pravomoc, spojená spíše s odborností než s pozicí, je lokalizována do jednotlivých průsečíků. Úkolem managementu fungujícího v této kultuře je soustředit se na jednotlivé projekty, vybírat pro ně vhodné lidi, sestavovat týmy a přidělovat příslušné zdroje tak, aby projekty byly úspěšně realizovány. Síťová organizace pracuje rychle, protože každá skupina či tým disponuje určitou rozhodovací silou, kterou potřebuje k pružnému fungování. Nejdůležitějšími principy jsou zaměření na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vztahy s vzájemným respektem, založeným spíše na schopnostech a výkonnosti, než na věku a postavení.¹¹ Tato kultura je vhodně užitelná na trzích, kde je důležitá flexibilita pro tržní prostředí, životní cyklus výrobku je krátký a trh je velmi konkurenční. Na těchto trzích je důležitá rychlá reakce, kreativita a „cit“ pro změnu. Problémy se mohou objevit v krizových situacích, kdy se snaží management ovládat moc a zdroje, klesá tak pracovní morálka týmů a objevuje se snaha prosazování individuálních cílů. V případě, že se pak uplatňuje řízení z centra společnosti, kultura se mění na kulturu moci nebo rolí. I přesto je však tato kultura podle Handyho jednou z nejčastěji používaných a to zejména ve středním managementu, typickým příkladem mohou být reklamní a komunikační agentury.

3.3.4 Kultura osob

Kultura osob (anglicky The person culture) je jedinečná tím, že se v ní neuplatňují příliš často potřeby moci, jelikož jedinci zapojení do organizace jsou většinou odborníky v da-

¹¹ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0 (Váz.), str. 101

ném oboru a cítili potřebu se sjednotit. Nikdo z nich tak nemusí pociťovat druhému člověku „nařizovat“ jeho postupy a úkoly, spíše jde o vzájemnou výpomoc. V případě, že je potřeba užití moci v rozhodování, základním kamenem pro určení postavení je odbornost. Jednotlivci jsou často orientováni na osobní rozvoj, ovšem musí fungovat také v kultuře rolí. Tato kultura by se také dala označit jako shluk individualit pracujících na stejné úrovni.

3.4 Typologie ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na prostředí

Typologie Díla a Kennedyho

Toto typologické rozdělení je založeno na dvou základních determinantech a to míře rizika a rychlosti zpětné vazby trhu – odezvy na rozhodnutí a aktivity společnosti.

3.4.1 Kultura drsných hochů

Kultura drsných hochů (The tough-guy, macho culture) je první kulturou stanovenou Dealem a Kennedym, která je typická pro své užití zejména v oblastech trhů, které vyžadují vysokou rychlost zpětné odezvy a zároveň také zvládání vysokého rizika. Tato kultura se řídí heslem „vše nebo nic“ a sází na pracovníky schopné rychlého rozhodování bez činění chyb. Tito lidé se nesnaží vytvořit si stabilní pozici v pracovní týmu, ale chtějí se rychle stát hvězdami. V této kultuře se investují velké částky a očekává se také rychlá návratnost investic, konkurence uvnitř organizace je velká, atmosféra je napjatá a zaměstnanci mohou rychle dosáhnout vrcholu, stejně tak se z něj mohou během chvíle dostat až „na dno“ struktury. Jsou tvrdí jak k okolí, tak k sobě samotným, není mezi nimi místo pro trpělivost, vytrvalost a rozvážlivost. Problémem je vysoká fluktuace pracovníků, jelikož jsou vystaveni tlaku a často se u nich vyskytuje syndrom vyhoření ještě před dosažením středního věku. Tato kultura je často praktikována v oblastech zábavního průmyslu, reklamy či např. v manažerském poradenství.

3.4.2 Kultura tvrdé práce

Kultura tvrdé práce (The Word hard, play hard culture) je dalším typem popsáním autory tohoto rozdělení. Specifikem tohoto typu je aktivita, iniciativa, týmová práce, ale vše společně se zábavou. Uplatňuje se hlavně na trzích s rychlou zpětnou vazbou a s malým rizikem. Jednotlivé uzavřené kontrakty nejsou považovány za úspěch, důraz je kladen na masové prodeje a produkci. Důležitým prvkem je také zaměření se na zákaznickovy potřeby.

Hvězdami v těchto kulturách se stávají zaměstnanci vykazující nejvyšší prodeje či produkce, úspěch je poměřován na základě objemu. Problémem však může být fakt, že díky nastaveným měřítkům výkonu upřednostňují zaměstnanci kvantitu před kvalitou. Úspěšným se jedinec může stát pouze v případě, že má k dispozici výsledky své práce okamžitě a pokud ne, působí to na něj demotivačně, ztrácí iluze, získává pocit zbytečnosti své aktivity a bez hledání příčin odchází jinam, jelikož se v této kultuře jedinci ztotožňují spíše s činnostmi, než se společnostmi. Příkladem mohou být fast-foody, podomní prodeje, atd.

3.4.3 Kultura sázky na budoucnost

Kultura sázky na budoucnost (The bet-your-company culture) představuje následující typ organizační kultury ve vztahu k prostředí a reakci na něj. Jedná se o kulturu nastavovanou společnostmi zabývající se „během na dlouhé tratě“ a zároveň s velkým rizikem investic. Investovány jsou obrovské částky v řádech milionů až miliard a jejich návratnost je velmi pomalá. Příkladem mohou být letecké společnosti, farmaceutické firmy (investice do výzkumu), atd. Organizace zjistí, zda byl projekt úspěšný až pod dlouhé době. V této kultuře je nutné uvážlivé a velmi pečlivé rozhodování bez chyb, které mohou být existenční. Rizika se musí rozhodnutími maximálně eliminovat. Každé rozhodnutí je několikrát kontrolováno a prověřováno. Zaměstnanci těchto společností musí být schopni pracovat pod tlakem, musí respektovat hierarchii, autoritu a technickou kompetenci. Jedná se o týmové hráče. Musí však být také tvrdí, stejně jako v kultuře tvrdých hochů, ale s tím rozdílem, že je u nich nutná trpělivost při čekání na výsledky své práce. Jednotlivci jsou na sobě vzájemně závislí, rozhodování je centralizované, noví zaměstnanci jsou „vychoováni“ triviálními pracemi, než se mohou na strukturálním žebříčku posunout výše a než jsou považováni za kompetentní. Jejich kariérní postup je tak pomalý.

3.4.4 Procesní kultura

Procesní kultura (The proces culture) není v tomto případě chápána jako zaměření na zlepšování procesů produkce či služeb, ale spíše na „upjatém“ lpění na nastavených postupech. Jedná se o společnost ve sféře, kde je zpětná vazba velmi pomalá a riziko téměř nulové. Typickým příkladem je banka, pojišťovna či státní správa. Hodnotami v této kultuře je správný postup, technická dokonalost, přesnost procesů a detaily. Zaměstnanci nejsou se svými výsledky práce seznámeni, neznají efektivitu své činnosti, dokud nejsou za své výkony kritizováni. Hrdiny se mohou stát až na základě své pozice v organizaci, tito lidé mají ochranářské sklony, jsou opatrní, přeceňují maličkosti, jelikož se zabývají spíš otázkou jak

věci věci dělají, než co dělají. Struktura společnosti je dobře viditelná také na materiálních artefaktech, například na nábytku pracovišť jednotlivců. Úspěch je viditelný pouze z karierního postupu. Tato kultura je funkční v prostředích firem, které se pohybují v oblastech se stabilním a předvídatelným prostředím, není ale schopná rychlé reakce na vzniklé situace.

Typologie Ansoffa

H. I. Ansoff rozděluje typy kultur podle reakce organizace na požadavky a změny v jejím prostředí.

3.4.5 Kultura stabilní

Stabilní kultura (The stable culture) je kulturou orientovanou na svou minulost a není ochotná podstupovat vznikající rizika.

3.4.6 Kultura reaktivní

Reaktivní kultura (The reactive culture) je orientovaná na současnost a akceptuje minimální množství rizik.

3.4.7 Kultura anticipující

Anticipující kultura (The anticipating culture) se označuje za kulturu organizací orientovanou na současnost, akceptuje již větší míru rizik, ovšem především ta, která jsou pro ni známá. Tyto organizace jsou schopné provádět dílčí změny.

3.4.8 Kultura prozkoumávající

Prozkoumávající kultura (The prospektivní culture) je kulturou orientovanou na současnost a zároveň na budoucnost, přijímá rizika stejně jako reaguje na změny.

3.4.9 Kultura tvořivá

Tvořivá kultura (The creative culture) bývá považována za takovou, jíž organizace je zřetelně orientovaná na budoucnost a přijetí rizik a změn je pro ni každodenní praxí.

3.4.10 Typologie Milese a Snowa

Tato typologie je vytvořena na základě tendencí ve strategických chováních společností a je zohledněn také interní vliv na obsah kultury, stejně jako adaptace organizace na externí prostředí.

a) Průzkumník (The prospector), jako organizace, se zaměřuje na neustálé vyhledávání možných příležitostí na trhu. Stále se snaží výzkumy a inovacemi výrobků, a jejich umístěním na trhu, dosahovat růstu. To je její strategií, důraz je pak kladen na pružnost, využívání nových technologií a decentralizaci kontrolních systémů, což také odpovídá struktuře organizace. Efektivita aktivit je měřena na základě srovnání s konkurencí.

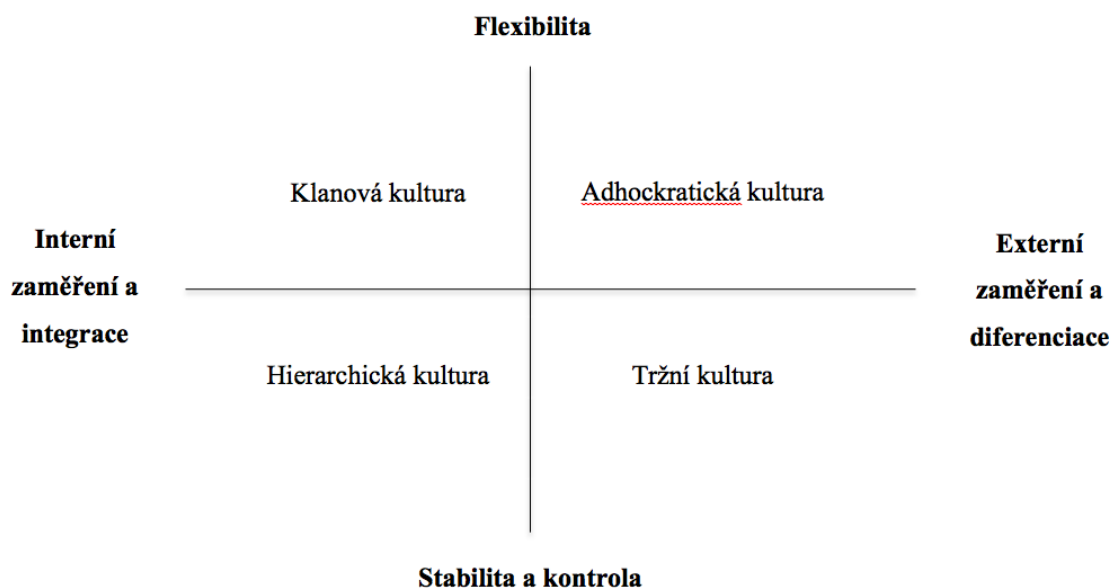
b) Organizace, kterou je možné označit za „Obránce“ (The defense), je dalším typologickým rozřazením. Kultura v ní je nastavena tak, aby se firma zaměřovala na úzkou oblast trhu, na niž se snaží získat si stálou klientelu. Toho se pokouší dosáhnout diferenciací a strategií nízkých nákladů. Vývoje mimo tuto oblast trhu není brán v potaz, naopak je velký důraz kladen na účinnost výroby a distribucí zboží a služeb. Kontrola v této kultuře je velmi precizní a striktní.

c) Analyzátor (The analyzer) je organizace, jejíž kultura je jakýmsi průsečíkem výše zmíněných dvou. Tato organizace se snaží o vývoj nových výrobků, o penetraci na nové trhy, zároveň však usiluje o udržení si stálých zákazníků pomocí marketingových aktivit.

3.4.11 Typologie Quinna a společníků

Typologie Quinna a spol.

Typologie podle Quinna a jeho spolupracovníků je založena na vzájemném vztahu dvou protichůdných dimenzí. První z nich je flexibilita versus stabilita a kontrola, druhou je interní zaměření a integrace versus externí zaměření a diferenciaci. Vše je přehledně zobrazeno na obrázku níže (viz Obr. 1).



Obr. 2: Model soupeřících hodnot (zdroj: Quinn, 1990, s. 32)

a) Klanová kultura (The clan culture) je takovou kulturou, v níž převládají v organizaci spíše „rodinné“ vztahy, vše je orientováno hlavně na týmovou práci vzájemnou důvěrou. V této kultuře je charakteristické sdílení hodnot, cílů a ztotožnění se s firmou. Management společnosti se staví do role jakýchsi „rodičů“ dávající rady a poskytující pomoc svým podřízeným. Společnost je stmelována tradicí a loajalitou. Velký důraz je kladen na dlouhodobý rozvoj jedince, jeho soudružnosti, morálce a také na pracovní prostředí. Zákazníci těchto organizací jsou vnímáni spíše jako partneři.

b) Hierarchická kultura (The hierarchy culture) bývá nastavována ve společnostech, které se drží spíše formálních postupů, vyžadují je od svých pracovníků. Jedná se o strukturalizované prostředí, zdůrazňují se pracovní postupy a předpisy. Lidé ve vedoucích pozicích jsou zpravidla dobrými organizátory a koordinátory, jejich prioritou je účinnost. Bezproblémové a hladké fungování firmy je prvořadé, jelikož se tato kultura zaměřuje na stabilitu a efektivnost. Úspěchem se míní úspěšné plnění harmonogramů zároveň s nízkými náklady, stejně jako zajištění jistoty zaměstnání pro jedince.

c) Adhokratická kultura (The adhocracy culture) se uplatňuje ve společnostech s vysoce kreativním, dynamickým a podnikatelským „nádechem“. Vedoucí jsou lidé vizionářští, velmi inovativní, řadoví zaměstnanci umějí podstupovat rizika. Organizace je spojovaná prvky experimentování, inovativního myšlení a tvůrčí práce. Největší důraz je kla-

den na „cutting-edge“ technologie a snahu být špičkou v oboru, vyvíjet nové produkty a služby, přizpůsobivost rychle se vyvíjejícímu se trhu. Manažeři jsou motivátory pro kreativitu svým zaměstnancům, podporují jejich názory, nápady a vlastní myšlenky, svobodu. Organizační kultura je přizpůsobivá konkrétnímu projektu, což je také důvodem pojmenování tohoto typu kultury – ad hoc, což znamená „jen k tomuto účelu“. Pracovní prostředí je většinou mobilní, aby bylo zajištěno flexibilní prostředí reagující na změny a nové příležitosti.

d) Tržní kultura (The market culture) je typická pro společnosti orientované hlavně na výsledky, konkurenceschopnost a cíle. Takovíto jsou také zaměstnanci. Jednotlivci jsou poháněni svými nadřizenými k nejlepším výkonům, jsou vedeni tvrdými a přísnými manažery. Orientace na vítězství je stmelujícím prvkem těchto organizací, úspěch je měřen pomocí podílu na trhu a penetrací na nové. Charakteristická je velká soutěživost.

3.5 Typologie ve vztahu k fázi vývoje organizace

Typologie L. M. Millera

Miller vytvořil sestavil tuto typologii na základě přirozených stádií vývoje organizace a jednotlivé fáze pojmenoval metaforicky podle typických jevů v řízení v těchto fázích. Při správném pochopení evoluce společnosti je díky změnám ve vedení možné ovlivnit a podpořit chod organizace. Autor rozdělil fáze vývoje celkem na šest fází, z nichž první tři jsou v období růstu: „prorok“ – počátek, idea, vize; „barbar“ – dluhy, budování pozice; „budovatel a objevitel“ – první zisk, další hledání příležitostí. Další tři fáze jsou naopak v období „úpadku“ firmy: „administrátor“ – bezpečné podnikání, primární trh ovládnut, dostatek aktiv, značné zisky; „byrokrat“ – stádium „dojné krávy“, dobré zisky, pomalý růst, „aristokrat“ – stagnace investic a kreativity, stagnace zisků, pokles ceny akcií, atd.

Fáze proroka – v této fázi se jedná o ideu a vizi, ve kterou vznikajících společnost věří, následuje svého vůdce, jednotlivci pracují mnoho hodin, většinu dne tráví budováním své životní příležitosti. Společnost se potýká s nedostatkem kapitálu, svádí tak boj o přežití. V organizaci neexistuje žádná organizační struktura, stejně tak manažerské praktiky. Základem kultury je sdílená vize a ztotožnění, flexibilita. Rozhodování závisí na jednom člověku.

Fáze barbara – tok peněz v této fázi se zlepšuje, společnost se však stále potýká s finančními problémy, zejména s dluhy. Pro společnost je klíčové soustředit se na zákazníka

a služby, musí si vybudovat klientelu a reputaci na trhu. Zaměstnanci jsou přepracovaní, atmosféra je plná stresu, ale také nadšení z prvních úspěchů. Ve fázi barbara se poprvé objevuje tvorba diferenciací a to jak vertikální (hierarchie), tak horizontální (specializace), začínají se objevovat první organizační systémy, ovšem přesné rozdělení rolí ještě neexistuje. Základem kultury je „velitel“. Rozhoduje sám a směřuje jednotlivce k flexibilitě, sám se stává hrdinou, který jde příkladem, riskuje. Pokud se nestane velmi ambiciózním a je schopný zachovat si citlivost ke svým zaměstnancům, stejně jako reagovat na výzvy a příležitosti, může se společnost dále vyvíjet a s ní i její kultura.

Fáze budovatele a objevitele – nyní se již firma dostává do pozitivních čísel, většina kapitálu však bývá použita na další vývoj a na hledání příležitostí pro růst. Výzvou společnosti je fakt, že se pokouší vyrábět větší množství a zároveň si udržet stále stejnou kvalitu. Majitel společnosti stále věří ve svůj produkt a snaží se zajistit efektivitu produkce. Filozofie je spíše krátkodobá, úspěch je měřen porovnáváním výsledků minulých a nynějších. Budovatelská fáze je charakteristická tím, že se z běžného pracujícího jednotlivce zastávající také post manažera stává manažer zastávající také pozici pracujícího jednotlivce. Tato role je klíčová, jelikož spousta těchto jednotlivců má tendenci vracet se do fáze „barbar“, jelikož se nachází v pozici, kdy je nutné koordinovat společné myšlení managementu. To může být vnímáno jako situace, kdy zaměstnanci přestávají respektovat jeho „rozkazy“, proto je nutné, aby začal řídit chod organizace jiným způsobem. Pokud se však jedná o „objevitele“, tyto problémy mohou být přeskočeny, jelikož jedinec přichází z jiného prostředí, v němž je zvyklý komunikovat a přesvědčovat. Výzvou je tak tvorba nejefektivnějších pracovních podmínek, stejně jako příležitostí pro prodej a tvorba pozice na trhu, růst. Jedná se již o manažera, který je díky kontaktu se zákazníky seznámen s image produktu a firmy, řízením buduje mezilidské vztahy, kontroluje konkurenci. V těchto fázích se již objevuje specializace oddělení, organizační struktura začíná být stále komplikovanější, zavádějí se symboly statusů, vyvíjí se také materiální artefakty. Zároveň se však z firmy vytrácí sociální jednota, jednotlivci zapomínají dělat svou práci s ohledem na zákazníka, vznikají tak první problémy a třecí plochy. Je tak nutné změnit způsob vedení a zaměřit se již na standardizované manažerské techniky, jako delegace, komunikace, spolupráce a vzniká potřeba decentralizace rozhodování. Problémy jsou zřetelné hlavně v situacích, kdy se původní zaměstnanci, zabývající se prodejem a výrobou, stávají hvězdami managementu a opomínají na kreativní řešení situací, administrativu a další.

Fáze administrátora – pokud se společnost dostane do této fáze, začíná se projevo-
vat potřeba zavedení pořádku a správných systémů. Zatímco ve fázi proroka byla kreativita
důsledkem úspěchu, ve fázi barbara se jednalo o úspěšnost rozhodných akcí, fázi budovate-
le a objevitele přinesla úspěch specializace a koordinace práce, fáze administrátora je zá-
vislá na efektivitě. Nyní je pro firmu klíčové maximalizovat finanční úspěch, plánování a
kontrola. Kultura v této fáze obsahuje spoustu rituálů, také manuálů na nejrůznější postu-
py, zadávají se výzkumy a analýzy, atd. Firmy v této fázi přesunují svá sídla do budov,
které jsou velmi reprezentativní a symbolizují prosperitu, investují do rozsáhlých sítí in-
formačních technologií, mají manažery na profesionálních úrovních, kteří jsou specialisty
na plánování, řízení lidských zdrojů, atd., ovšem o produkci toho již tolik nevědí. Tato
doba se jeví jako nejzdravější, ve skutečnosti se však společnost začíná dostávat do fází
stagnace. Proto je potřeba přeorientovat své cíle jiným směrem, reorganizovat organizační
strukturu a řídit také firemní kulturu.

Fáze byrokrata – tato fáze je velmi kritická, jelikož manažeři již rozpoznali úpadek
společnosti a nastolují filozofii kontroly. Tím však omezují kreativitu výrobního oddělení,
které stálo za původním úspěchem, jelikož neustálými kontrolami procesů omezují zdroje
ostatním oddělením. Mezi zaměstnanci se začíná šířit skepse, nevidí již jasně vize nadříze-
ných a cíle společnosti. Toto ubírá pozornosti věnované zákazníkovi a konkurenci, objevu-
jí se vnitřní „boje“. Díky tomu se společnost začíná vracet k centralizovanému řízení, za-
městnanci jsou viděni jako „výdajové položky“, ne jako motory společnosti. Proto je nutné
vrátit organizaci „svobodu“ ve smyslu projevení nápadů a myšlenek jednotlivců, namísto
přikazování z řídicích pozic.

Fáze aristokrata – fáze aristokrata je velmi frustrující pro většinu zaměstnanců, jelikož
ti cítí, že se společnost již nesnaží o růst, ale o zachování stávající pozice a to tím, že se
přestává zajímat o nové příležitosti, ale spíše se zabývá svým nejsilnějším postavením na
určitém trhu. Tato fáze nepřináší nic nového, manažeři se začínají strachovat o své pozice,
stejně jako ostatní jednotlivci a vzniká tak velmi napjatá kultura. Investice jsou nedostateč-
né, stejně jako kreativita. Vedení se vzdaluje od svých podřízených, nezajímá se o zpětnou
vazbu, neposlouchá jejich návrhy.

4 ANALÝZA A DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY

Většina průzkumů organizační kultury se zaměřuje pouze na omezené množství prvků kultury, zejména pak na hodnoty nastavené uvnitř společnosti. Existuje však také několik možných postupů, které zkoumají prvků několik. Nejjednodušším způsobem je analýza chování a artefaktů, jelikož se jedná pouze o pozorování a následné hodnocení, ovšem může být velmi zavádějící, jelikož pozorování nezohledňuje skutečné pocity jednotlivců. Další komplikací může být fakt, že určité znaky kultury mohou vyjadřovat různé hodnoty. Například velmi nákladné oblečení může vyjadřovat jak vysoké postavení člověka v organizační struktuře, stejně tak však úctu ke klientovi či zákazníkům, nebo přehnané sebevědomí měnící se až do formy pocitu nadřazenosti. Analýza kulturního prostředí firmy se může dělit na dva základní postupy a to kvalitativní a kvantitativní. Oba dva mají své výhody a nevýhody, jak zmiňují různé teoretické přístupy. Proto je vhodné kombinovat oba dva a využít tak potenciálu každého z nich.

4.1 Kvalitativní metody diagnostiky

Pozorování je první možný způsob sbírání dat. Pokud se jedná o pozorování kvalitativní, je pro pozorovatel nutná rozsáhlá teoretická základna znalostí, jelikož musí dokázat rozlišit důležité znaky od těch nepodstatných a dále vše správně zaznamenat. Pozorování může být prováděno zúčastněně, kdy se pozorovatel stává součástí organizace a sleduje chod jako jeden ze zaměstnanců, nebo nezúčastněně, kdy se pouze pravidelně dostavuje na porady, sleduje jednání se zákazníky, atd. Při zúčastněném pozorování se většinou zaznamenávají informace chronologicky, zatímco u nezúčastněného pozorování lze používat také technologické pomůcky jako například magnetofon či kamera pro záznam a následnou analýzu. Pozorovanými objekty mohou být všechny vnější projevy kultury, tedy artefakty, ceremoniály, rituály, zvyky, vzorce chování, ale také historky a mýty.

Hlubkový rozhovor je rozhovorem, který je předem připravený, ale pouze co se týče schématu, otázky nejsou předem připraveny, jedná se spíše o témata, která budou probrána, klade tak spíše volné otázky. Může se tak lépe dostat do respondentovy situace a porozumět jeho odpovědím hlouběji. Obtížné však může být rozeznání odpovědi v rámci organizačního smýšlení a odpovědi motivovanou osobním názorem.

Skupinový rozhovor má velkou výhodu v tom, že díky vzájemné interakci mezi jednotlivci a moderátorem, lze rozlišit individuální a sdílené názory dotazovaných. Otázky jsou také

připraveny spíše v rámci, ne konkrétně, je na dotazovateli, kam bude debatu směřovat. Důležité je také analyzovat způsob sdělení, vývoj diskuze a další.

Analýza dokumentů je metodou, v níž má pozorovatel přístup k interním dokumentům a může z nich čerpat potřebné informace. Zkoumány mohou být jakékoliv psané dokumenty, v nichž lze nalézt jak data spojená přímo s danými dokumenty, tak i analyzovat identifikované znaky. Tato metoda však bývá využívána spíše jako doplněk, než jako samostatná analýza.

Projektivní metody jsou založeny na situaci, kdy je respondentovi předložen podnět a on na něj určitým způsobem reaguje. Může se jednat o popis obrázku nebo situace, doplnění věty, atd. Tímto je přinucen k vyjádření vlastního kulturního vnímání.¹²

4.2 Kvantitativní metody diagnostiky

Při kvantitativních diagnostikách kultury jsou nejčastěji využívány tyto dvě metody: pozorování a dotazování. Rozdílná je tvorba samotných metod. Při kvantitativních metodách jsou otázky již dopředu formulovány, stejně tak i odpovědi na ně jsou předem nastaveny a respondent si z nich vybírá tu, s níž se nejvíce ztotožňuje. Pokud se jako kvantitativní metoda použije pozorování, bývá již dopředu připraveno několik možných situací a typů chování, jenž se mohou na pracovišti vyskytnout. Možností je také pozorování míry vyskytujících se situací a pak se používá také předem určených škál. Jednoduše shrnuto, kvantitativní šetření jsou omezena na předem připravené otázky a odpovědi a s možnostmi mimo jejich rámec se nepočítá. Používají se hlavně při zkoumání velkých vzorků respondentů.

4.3 Metodologie tvorby dotazníků

Dotazníky zkoumající firemní kulturu jsou tvořeny za účelem výzkumů a také poradenství. Velmi důležitým bodem při tvorbě dotazníku je správné zvolení indikátorů ukazujících klíčové prvky kultury. Pro zkoumání kultury pomocí dotazníků se při sestavování používá dvou hlavních složek. První z nich jsou obsahové komponenty, druhou je dimenze organizační kultury. Obsahové komponenty jsou nejcharakterističtější prvky chování, cítění,

¹² LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0 (Váz.), str. 145

myšlení a dalších projevů firemní kultury v jednání zaměstnanců. Co se týče samotného dotazníku, jedná se především o to, na co se budou respondentům pokládané otázky ve skutečnosti ptát. Dimenzemi organizační struktury se rozumí „v pozadí ležící“ obecnější charakteristiky organizační kultury, které klíčovým způsobem „mapují“ obsah organizační kultury, umožňují více či méně systematické postižení obsahu a diferenciovány mezi organizacemi.¹³ Dimenze mohou být dále děleny na jednorozměrné (určení kultury orientující se na zákazníka, orientující se na inovace, atd.) a bipolární (kultura soustředící se na vztahy nebo na úkoly, kultura s interním zaměřením nebo s externím zaměřením, aj.). Pokud má analýza kultury sloužit pro její následnou změnu, je důležité, aby byly vybrány klíčové prvky a ty pak analyzovány, stejně tak také při tvorbě a volbě nástroje, který bude použit, jinak může být výsledek nekomplexní a útržkovitý, případně nemusí vůbec zohlednit nejdůležitější faktory. Dotazníky mohou být vytvářeny na základě čtyř hlavních principů tvorby a následně se označují jako dotazníky „typologické“, „profilové“, „deskriptivní“ a „zaměřené na zjišťování souladu“.

a) Typologické dotazníky jsou založeny na zkoumání prvků určité typologie firemní kultury a jejich přítomnost či nepřítomnost a následné určení nejbližšího možného typu organizační kultury.¹⁴

b) Profilové dotazníky mají za úkol určit konkrétní pozici organizace v bipolárních dimenzích reprezentujících například míru výskytu názoru, způsoby chování, hodnoty, atd. Stejně jako u předchozího typu dotazníku, je využívána teoretická i empiricky zjištěná znalost organizačních kultur.¹⁵

¹³ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0 (Váz.), str. 147

¹⁵ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0 (Váz.), str. 149

c) Deskriptivní dotazníky jsou určeny k popisování kultury organizace z hlediska jejího obsahu. Neměří však charakteristické rysy spojené s různými typologiemi firemních kultur, ale popisuje stav kultury bez jakékoliv závislosti na nich.

d) Dotazníky zaměřené na zjišťování souladu, jak již název, napovídá, měří míru shodnosti prvků uznávaných managementem a zaměstnanci, například míru souladu sdílených hodnot.

5 FUNKCE ORGANIZAČNÍ KULTURY

Zkráceně je možné funkce organizační kultury shrnout do několika základních bodů:

- minimalizace konfliktových situací vně firmy, přiměřeně silná kultura podporuje jednotu a konzistenci hodnot;
- zabezpečení kontinuity, usnadnění koordinace a kontroly, shodné vnímání hodnot a norem chování zjišťuje žádoucí chování a disciplínu;
- redukce nejistoty, vliv na pracovní morálku a emocionální pohodu – soulad mezi vnitřními normami jednotlivce a firemní kulturou;
- motivace, pocit smysluplnosti práce, dává jedinci pocit, že je důležitou součástí organizace;
- konkurenční výhoda.

Další funkce mohou být odvozeny od poznání kultury jako takové, rozlišností mezi národními kulturami, apod., a od toho odvozené pravidla pro stanovení motivačního prostředí. Konkrétněji se tomuto tématu věnují následující podkapitoly.

5.1 Národní a organizační kultura

Pojem národní kultura je velice široký a pro využití v této práci je potřeba jen jeho aplikace do kontextu problému firemní kultury.

Jednotlivé národní kultury se od sebe vzájemně liší i přesto, že lidé z různých kultur řeší v základu stejné problémy. Způsob jejich řešení je v podstatě univerzální, jen okolnosti se mění, v rámcich společenství jsou postupy rozdílné. Právě díky tomuto se národní kultury odlišují jedna od druhé. Na základě mapování charakteristik je možné určit podobné národní kultury a poté jejich specifika využít pro jednodušší zavádění nových prvků firemní kultury.

5.1.1 Dimenze národní kultury

Každá národní kultura může být identifikována v rozpětí několika bipolárních pojmů. Díky tomuto měření lze národní kultury porovnávat. Například Fons Trompenaars ve své knize *Riding the Waves of Culture* (1993) vytvořil pět základních protipólů, podle nichž lze národní kultury popisovat, určovat, porovnávat, aj.:

- universalismus versus partikularismus (lpění na pravidlech vs. preferování přátelství a osobní vztahy);
- kolektivismus versus individualismus (skupinový střed zájmu vs. orientace na sebe sama);
- neutralita versus emocionalita (introvertní jedinci vs. extrovertní jedinci)
- specifická versus difuznost (přímota, věcnost, účelovost a morálka vs. nepřímota, bezcílnost, dvojznačnost);
- orientace na přisuzování versus orientace na dosahování (status založen na věku, společenském původu, vzdělání, konexích, apod. vs. status založen na výsledcích, schopnostech, výkonech, apod.).

Dalšími proti sobě stojícími póly mohou být například maskulinita/feminita, vysoká míra vyhýbání se nejistotě/nízká míra vyhýbání se nejistotě, velké rozpětí moci/malé rozpětí moci, atd.

5.2 Vliv firemní kultury na výkonnost

Firemní kultura může velmi závažným způsobem ovlivňovat výkonnost celé společnosti. Tyto souvislosti byly zkoumány již od počátku 80. let minulého století. Vlivy na výkonnost organizace mohou být rozděleny na dvě hlavní skupiny:

- vliv síly kultury (výhody: silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků, usměrňuje chování pracovníků, sjednocuje sdílené hodnoty a cíle pracovníků; nevýhody: silná kultura fixuje společnost na minulost, zabraňuje kreativité a alternativnímu myšlení, způsobuje nevnímavost vůči změnám);
- vliv obsahu kultury (obsah kultury jedince aktivuje/neaktivuje a směřuje k naplnění hodnot a cílů, s nimiž se v dané firemní kultuře ztotožňují).

Dalšími „podvlivy“ těchto skupin mohou být například kontextuální a strategická přiměřenost kultury, adaptivnost kultury, atd. Neexistuje však žádná „univerzální“ kultura, která by zaručila úspěšnost a zlepšení výkonnosti, každá organizace musí své prvky přizpůsobit danému prostředí a situaci.

5.3 Vztahy mezi různými kulturami

Souhrnně lze nazvat problémy mezi jednotlivými kulturami jako „střety kultur“. Tyto problémy mohou nastat na několika úrovních:

- střety subkultur;
- střety organizačních kultur při fúzích a akvizicích;
- střety národních kultur v rámci společnosti.

Klíčovou roli v tomto hraje vrcholový management, který musí zvládat diverzifikaci a protichůdnost tendencí. V případě úspěšného zvládnutí tohoto procesu získává společnost velkou výhodu nenapodobitelnosti a také faktu, že tato synergie mezi kulturami je nedosažitelná v krátkém časovém horizontu.

5.3.1 Střety subkultur

Subkultury vznikají naprosto přirozeně a základem tomuto jevu je již fakt, že každý z pracovníků pochází z více či méně rozdílného prostředí a byl jím formován. Také statusy a způsoby myšlení jednotlivců mohou být počátkem rozepří, například rozdíl mezi odděleními ve společnosti. Příčinou může být nedostatečná komunikace cílů a vizí společnosti mezi úrovněmi organizační struktury, kdy jednotlivé útvary vně společnosti chápou nastavené principy rozdílně. Toto se nemusí objevovat pouze v rámci útvaru nebo úrovně, ale také mezi jednotlivci. Důležité tak pro management je, aby podporoval vzájemná setkání pracovníků a vytvářel tak co nejvíce homogenní prostředí. Ne vždy je však pochopení jedné problematiky rozdílným způsobem nežádoucí, jelikož může vést k získání nových pohledů a názorů. Konflikty však musí být udržovány na „rozumné“ úrovni. Střety subkultur jsou obvyklé zejména na nižších organizačních úrovních a zaměstnanci na těchto pozicích mezi sebou mohou spíše taktizovat či „bojovat“ například o zdroje pro své oddělení. Toto může zapříčinit omezenou nebo žádnou komunikaci mezi, v ideálním případě, spolupracujícími útvary a tím způsobit vážné problémy při řešení situací.

5.3.2 Střety organizačních kultur při fúzích a akvizicích

Při fúzích a akvizicích se firmy vzájemně dohodnou na spolupráci a očekávají tak pozitivní přínos pro obě strany. Podle různých studií je však více než 50% těchto strategických procesů hodnoceno jako neúspěšných a velký podíl na tom nesou také střety mezi spojujícími se kulturami. Základními problémy jsou v tomto případě:

- kulturní šok (nutnost spolupracovat a komunikovat se stranou, která vnímá věci odlišně a neschopnost řízení vzájemné dohody a pochopení);

- obrana své vlastní identity (snaha o obranu jednotlivce, ale také společnosti před změnou vnímání sdílených hodnot a dalších prvků organizační struktury, ale také před ztrátou pozice či dokonce zaměstnání).

Kulturní rozdíly však nemusí být zákonitě negativní. Pokud totiž kultury jednotlivých firem obsahují podobné prvky, může být změna vnímána jako „čerstvý vítr“ a působit tak také motivačně pro obě strany (ty se mohou navzájem učit novým přístupům a aspektům řešení daných situací).

5.3.3 Střety národních kultur v rámci společnosti

V mnohých případech je střet různých národních kultur přijímán oběma stranami lépe, než v případě střetů jedné národní kultury. Vysvětlením může být fakt, že je pro organizační úrovně, útvary a také jednotlivce snadnější přijmout rozdílnost národní kultury, než rozdílnost subkultury. Zaměstnanci se mohou k problému stavět ve stylu „Je jiný, nerozumím mu, ale chápu to.“. Problém však nastává v situaci, kdy je rozdílnost národních kultur a jejich vnímání pojmů tak rozdílný, že se jednoduše nedá myšlení a chápání synchronizovat. Například národní kultury Němců a Rakušanů jsou si bližší, než kultury Čechů a Indů. Důvody tohoto faktu jsou vysvětleny v předchozích kapitolách.

Pokud chce společnost zabránit negativním dopadům střetů různých národních kultur, je vhodnou cestou pečlivě vybírat pro fúze a akvizice společnosti s podobnými charakteristikami těchto kultur. Nápomocnými informacemi mohou být obecné poznatky o národní kultuře partnera. Často to však není možné, jak z důvodu toho, že partnerská společnost nechce být analyzována nebo jednoduše neexistuje v daném kulturním okolí dostatek relevantních společností. V tomto případě je nutné úspěšné zvládnutí integračního procesu a zvládnutí kulturních rozdílů. Znalost těchto odlišností je tak klíčovým odrazovým bodem pro předpovídání možných vznikajících třecích ploch.

6 ŘÍZENÍ ZMĚN ORGANIZAČNÍ KULTURY

Změny organizačních kultur jsou běžnou součástí managementu, jedná se ovšem také o velmi obtížný úkol pro management firmy. Důvodem je velmi obtížné rozklíčování jednotlivé znaků a signálů, a také velké množství rozličných vlivů jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí. Proces změny organizační kultury je kontinuální a dlouhodobý. Nelze jej uspíšit zavedením jednoho systému a pro jeho účinnou změnu je potřeba jej neustále pozorovat a analyzovat.

6.1 Typy změny organizační kultury

Změny kultury se mohou dělit do dvou hlavních typů, které se aplikují v rozdílných situacích. Management společnosti musí být otevřený novým výzvám a jedna z nich je v dnešní době také ta, že organizace se musí svou kulturou a její transformací zabývat kontinuálně a průběžně.

6.1.1 Revoluční a evoluční změna

Revoluční změnou se rozumí nastávající změna, která je vynucena vlivem vnějšího nebo také vnitřního prostředí a jeho tlaku a je nevyhnutelná pro přežití organizace. Externím tlakem může být například náhlá a radikální změna prostředí, interní tlak může představovat například hluboký propad hodnoty akcií, ztráta procentuálního zastoupení na daném trhu, apod. Revoluční změna je obrovským zásahem do organizace zvláště proto, že si vynucuje změnu organizační struktury, systémů řízení, atd. Jedná se o velmi náročné postupy a změna musí být časově ohraničena.

Naopak, evoluční změna nebývá prováděna z důvodu krize či jiných problémů, jako je tomu u revoluční změny, ale při potřebě vylepšit organizaci v určitém ohledu. Jedná se většinou o změny v určité úrovni organizační struktury, která by měla přinést například jinou orientaci – na zákazníka, apod. Tato změna však může probíhat také na několika úrovních zároveň a jedná se o dlouhodobý proces. Dochází při ní spíše k rozvoji daných rysů kultury, než jejich přeměrování. Využívá se zejména ve fázích růstu organizace, jelikož při fázích úpadku je neúčinná.

6.1.2 Primární a doprovodná změna

Primární změna firemní kultury se provádí v situacích, kdy je výkonnost organizace a její produktivita silně (negativně) samotnou kulturou ovlivňována a stává se klíčovým aspektem problémů společnosti.

Doprovodná změna je opět opakem výše jmenované primární změny a je jí využíváno zvláště v situacích, kdy je potřeba provádět také jiné organizační změny, jenž by nebylo možné uskutečnit bez změny kultury.

Obě dvě změny mohou být jak revoluční, tak evoluční, a závisí na charakteru a míře problémů, které musí management řešit.

6.2 Postup při změně organizační kultury

Při nutnosti změny organizační kultury by měl management společnosti postupovat podle předem ověřených a používaných postupů. Tyto procesy se dělí na šest základních postupů.

6.2.1 Definování požadovaného obsahu firemní kultury

V případě, že se management snaží změnou kultury dosáhnout zlepšení výsledků společnosti a její celkové výkonnosti, je pro něj klíčové vědět, které parametry byly prokázány jako výkonnost ovlivňující. Kultura, která podporuje výkony by měla:

- podporovat angažovanost, zúčastněnost a loajalitu zaměstnanců, tzn. být participativní a angažovaná
- být v souladu s požadavky prostředí a odpovídat nastavené strategii společnosti, tzn. kontextuálně a strategicky přiměřená
- být schopná přijímat a interpretovat změny externího a interního prostředí společnosti a úspěšně je přenášet do organizačních změn, tzn. adaptivní
- být adekvátně silná

6.2.2 Srovnání požadovaného a nynějšího obsahu kultury

Tato fáze vyžaduje definování stávající kultury a zároveň znalost specifik kultury, která má být nově nastavena. Informace, jenž budou porovnávány musí být samozřejmě shodné a jejich teoretický základ by měl navzájem korespondovat.

Porovnávání žádoucí a současné kultury by pak mělo odhalit diskrepance (rozdíly) a vést k formulaci silných a slabých stránek současné kultury organizace.¹⁶ V této fázi by mělo být zjištěno, jakou měrou jsou v organizaci sdílené hodnoty a názory, přesvědčení a chování, a měly by být analyzovány artefakty typické pro organizaci.

6.2.3 Implementace změny organizační kultury

Na základě zjištěných rozdílů mezi chtěnou kulturou a současnou kulturou může management začít určovat, co je potřeba na stávající kultuře změnit. Podle naléhavosti se pak určí typ změny, může se jednat o revoluční změnu – v případě, že jsou rozdíly mezi zjištěními velké, je pro společnost nutné podstoupit revoluční změnu. Hlavní pointou změny kultury je změna myšlení a názorů jedinců, stejně tak jejich chování a cítění. Proto je doporučovaný následující postup, a to přimět zaměstnance:

- uvědomit si nefunkčnost zažitého vzorce postupů a chování ve společnosti;
- změnit výše zmíněné a přeorientovali se z v minulosti preferovaných standardů na nově vzniklé;
- osvojit si nové hodnoty a kulturní specifika;
- aplikovat nově naučené vzorce do každodenní praxe.

Tento proces se tak dá považovat za řízené sociální učení. Implementace změn se dá považovat za běžnou změnu prováděnou jako kteroukoliv jinou, alespoň co se týče teoreticky vymezených pravidel. Pokud však chce společnost zjistit skutečnou situaci po provedené změně, je potřeba znovu diagnostikovat celou kulturu. Podle zjištěných výsledků se pak nastaví další kroky.

¹⁶ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0 (Váz.), str. 174

7 METODIKA

Celá práce se zabývá organizační kulturou společnosti Fik-C. V dané společnosti se nachází mnoho prostoru pro zkoumání rozličných jevů firemní kultury a poskytuje tak dobré informační základy pro analýzu a následné zpracování výsledků.

Teoretická část této práce se zabývá obecnými znaky organizační kultury, stejně tak ale postupuje hlouběji do problematiky, aby odhalila možné teoretické hlediska pro zpracování následující praktické části. Popisuje základní charakteristiky firemní kultury, vyjmenovává její prvky, předkládá různé teoretické postupy.

Praktická část se bude zabývat přípravou výzkumu, dále pak jeho realizací a následně také vyhodnocením sbíraných dat. Předtím však stručně popíše analyzovaný vzorek, stejně jako samotnou analyzovanou organizaci a to z hlediska zkoumaných úrovní prvků, hodnot, atd.

Třetím oddílem této práce je projektová část, jenž je koncipována na základě zjištěných výsledků z předchozí, praktické části. Samotná projektová část je konceptem možných změn a návrhem vylepšení organizační kultury společnosti.

Pro analytickou část práce byla stanovena základní hypotéza, podle níž pak následovala tvorba analytických metod. Hypotéza zní:

„Analyzovaná organizační kultura vybrané společnosti není v souladu s managementem požadovanými atributy.“

Také byly stanoveny dvě výzkumné otázky a ty zní:

VO1:

Shodují se klíčové artefakty analyzované firemní kultury s těmi, jenž jsou označovány zaměstnanci jako pro ně důležité?

VO2:

Je míra rozdílů mezi jednotlivými strukturami organizace tak značná, že je potřeba koncipovat změnu kultury?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 SPECIFIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Firma Fik-C byla založena v roce 2009 jako dceřiná společnost ocelářské firmy XY, která je jejím jediným vlastníkem. Firma má čtyři provozy, v nichž pracuje celkem 370 lidí. V prvním provozu se zpracovávají velké ocelové svitky do plechů nebo úzkých pásů podle požadavků zákazníků. Ve druhém provozu se vyrábějí silniční svodidla a další, zastudena válcované profily, jako jsou sloupky pro fotovoltaické elektrárny, pažnice pro stavební průmysl, apod. Firma má v oblasti silničních svodidel významné postavení na českém i slovenském trhu. Další provoz je zaměřen na výrobu důlních výztuží pro uhelné doly v ČR i v zahraničí. Vyrábějí se různé profily výztuží ve tvarech definovaných zákazníkem. Poslední provoz se specializuje na prodej hutního materiálu, například zatepla válcované profily, plechy, svitky, trubky, případně další výrobky z nadprodukce mateřské firmy. Roční produkce všech provozů je kolem 400 tisíc tun ocelových výrobků určených většinou pro domácí zákazníky a kolem 30 procent výroby je určeno pro zahraniční trhy nejen v Evropě, ale i v zámoří.

Organizační kultura společnosti Fik-C je pouze „kopii“ nastavených parametrů mateřské organizace, neexistuje žádný teoretický spis o vlastních vyznávaných hodnotách, prvcích, normách či vzorcích jednání. Všechny tyto zmíněné artefakty jsou řízeny centrálně.

9 PŘÍPRAVA ANALÝZY ORGANIZAČNÍ KULTURY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Na základě teoretických poznatků byla sestavena analýza organizační kultury a její příprava byla postavena na několika základních bodech. Tyto body a kroky jsou popisovány v následujících kapitolách.

9.1 Úroveň analyzované struktury

Analýza byla provedena na několika základních úrovních společnosti a to u nejvyššího managementu, středního managementu, řídicích pozicích jednotlivých oddělení a také u řadových zaměstnanců. Díky tomuto poměrně širokému rozsahu bylo možné zjistit skutečný stav situace a konkretizovat problémy.

9.2 Analyzované prvky organizační kultury

V analýze vybrané společnosti byly analyzovány základní atributy organizační kultury zmíněné v předešlých kapitolách. Mezi ty patří artefakty materiální, jako například vybavení společnosti, budova a celková architektura společnosti. Dále pak artefakty nemateriální, například firemní rituály, ceremoniály, ale také byly položeny otázky na existenci firemních hrdinů, mýtů či historek, stejně jako základní přesvědčení, hodnoty a zvyky. Dalšími analyzovanými prvky byly etické kodexy společnosti, či interní měsíčník s názvem „1“ nebo další formy interní komunikace, např. intranet. Tyto poslední zmiňované prvky byly pro podrobnou analýzu zpřístupněny pouze v omezeném rozsahu, ovšem managementem společnosti byly poskytnuty k nahlédnutí i jiné komunikační prostředky, jako interní i externí e-maily, které bohužel nebylo možné zkoumat, pouze je číst na místě. Co se týče měsíčníku, většinou je obsah informací podobného charakteru, dá se tak použít určitá generalizace podávaných informací.

9.3 Metodika analýzy

Pro realizaci analýzy byly zvoleny dva základní metodologické postupy, a to navrhnutí, sestavní, realizace a zpracování dotazníkového šetření, jehož pomocí bylo možné zjistit skutečné přesvědčení respondentů – zaměstnanců. Pro vytvoření relevantního dotazníkového průzkumu bylo nutné analyzovat aspirované hodnoty organizační kultury společnosti. Tomuto účelu posloužila metoda pozorování a také analýza dokumentů, jež se úpravou ideálně sdílených hodnot zabývají, mezi ty patří kodex společnosti nebo strategické plány

mateřské organizace. Analyzované dokumenty byly autorovi zpřístupněny samotným managementem a jejich obsah byl také podrobněji vysvětlen. Samotná analýza těchto dokumentů byla provedena autorem práce a následně zapsána do níže uvedených kapitol.

9.3.1 Dotazník

Díky dotazování samotných zaměstnanců bylo možné zjistit přesvědčení a postoje respondentů, stejně tak i jejich skutečné sdílení nastavených hodnot. Dále pak byly dotazníkem zkoumány další prvky, jako zaměstnanci, kteří jsou považováni za firemní hrdiny, nebo názory na pravidelné rituály a zvyky v organizaci, názory na dodržování etického kodexu v každodenním provozu společnosti, hodnocení interních forem komunikace, spokojenost s nastavenou organizační kulturou, atd.

9.3.2 Pozorování

Tato forma analýzy je založena na teoretické znalosti pozorovatele (autora) a jeho schopnosti objektivního hodnocení. Analýza pozorováním probíhala několikanásobnou návštěvou areálu společnosti a touto metodou bylo zjišťováno hlavně prostředí, materiální artefakty firmy, některé zvyky a rituály a také v omezené míře chování zaměstnanců či korporátní mluva.

10 VÝSLEDKY ANALÝZY

10.1 Pozorování a analýza dokumentů

Společnost Fik-C (dále jen společnost) se snaží mít dobrou pověst díky poctivým a čestným praktikám při svém vlastním řízení a při všech svých obchodních jednáních. Pro společnost, všechny dceřiné společnosti a pro každého zaměstnance je mimořádně důležité, aby udrželi tuto pověst a dále udrželi vztahy důvěry vůči osobám a firmám, s nimiž se dostávají do styku. Na různých stupních pracovního zařazení jsou podle vlastního přesvědčení všichni ochránci dobré pověsti společnosti. Z tohoto důvodu společnost očekává od každého odpovídající chování a jednání. Následné kapitoly jsou souhrnem několika dokumentů, mezi něž patří například kodex společnosti, interní měsíčník, atd.

10.1.1 Soulad s právními předpisy

Společnost a její zaměstnanci v celém světě musí jednat v souladu se všemi místními, státními, federálními, národními, mezinárodními či zahraničními právními řády či předpisy, které se vztahují na činnost společnosti. Pokud si není kdokoliv jistý, zda se na danou situaci vztahuje určitý právní předpis, či si není jistý jeho interpretací, měl by se obrátit na vedoucího zaměstnance nebo právní oddělení. Řada činností společnosti je předmětem složité a měnící se legislativy, upravující tuzemský i mezinárodní obchod. Neznalost zákona není obecně přijatelná jakožto omluva, pokud je zjištěno jeho porušení, bez ohledu na právní řád, kde společnost působí.

10.1.2 Anti-monopolní politika

Společnost se zavazuje striktně dodržovat zákony na ochranu hospodářské soutěže a anti-monopolní zákony v zemích, kde působí, a dále se zavazuje nejednat žádným způsobem, který by mohl být shledán a považován za protiprávní. Proto tedy se nesmí zúčastnit žádných formálních či neformálních diskuzí, dohod, jednání, projektů či jednání ve shodě se současnými či potenciálními konkurenty, a to v oblasti cen, obchodních podmínek, výběrových řízení, informací a rozdělení trhů, rozmístění zákazníků nebo jakýchkoli jiných činností, které by mohly narušit volnou a otevřenou hospodářskou soutěž. S ohledem na možné vážné právní důsledky v oblasti občanského a trestního práva, které může společnosti takové jednání přivodit, přijme společnost přiměřená opatření vůči zaměstnancům, kteří porušují tyto zákony. Neznalost, přehnaná horlivost, dobrá víra či argument, že

z důvodu nedostatku času nebyla možná porada s právním oddělením, nejsou přijaty jako omluva. Veškeré dotazy v oblasti hospodářské soutěže či antimonopolní problematiky musí být předloženy právnímu oddělení před přijetím daných rozhodnutí.

10.1.3 Anti-korupční politika

Společnost postupuje v souladu s protikorupčními zákony v zemích, kde působí, včetně Zákona USA o korupčních praktikách v zahraničí, který je uplatňován v rámci celosvětové aktivity. Fik-C nebude přímo či nepřímo nabízet cokoli hodnotného jakémukoli státnímu úředníkovi, včetně zaměstnanců státních podniků, za účelem ovlivnění určitého kroku či rozhodnutí s cílem zajistit pro sebe či kohokoliv jiného určité služby či výhody. Zároveň zajistí, aby každý zástupce, který bude jednat naším jménem, měl dobrou pověst, a řídil se těmito pravidly. Organizace nesmí profitovat ze svého postavení na trhu a získávat osobní výhody ze strany osob, které jednají nebo se snaží jednat se společností. Proto je zakázáno přijímání jakýchkoli osobních výhod, jako jsou peníze, dary, půjčky, služby, placené dovolené, speciální výhody, nabídky ubytování, s výjimkou reklamních předmětů nízké hodnoty.

Případné pohoštění či jiná forma zábavy musí být skromná a jejich skutečným cílem musí být usnadnění projednání obchodních záležitostí. Například pokud jsou společnosti nabídnuty vstupenky na kulturní či sportovní událost, musí se nabízející osoba také dané události zúčastnit. Obecně platí, že nabídky na pohoštění formou jídla či pití mohou být přijaty pouze tehdy, pokud nejsou příliš honosné, příliš časté; a pokud jsou, měly by být reciproční.

Jelikož tyto instrukce nemohou obsáhnout veškeré možné situace, všichni zaměstnanci musí prokázat dobrý úsudek. Pokud si není zaměstnanec jistý, zda určitý dárek či forma zábavy je v mezích přijatelných obchodních jednání, měl by si položit následující otázky:

- Souvisí tato záležitost skutečně s pracovní problematikou?;
- Není příliš nákladná, je přiměřená a s dobrým vkusem?
- Mohl bych říci ostatním zákazníkům a dodavatelům, že jsem dostal / dal tento dárek? Dalším zaměstnancům? Mému nadřízenému? Mé rodině? Médiím?
- Budu se cítit zavázán tyto služby/dary opěťovat?

Společnost od zaměstnanců očekává, že nebudou nabízet dary či služby, které nespádají do běžného obchodního styku, současným či potenciálním zákazníkům, jejich zaměstnancům

nebo zástupcům nebo jiným osobám, se kterými má společnost uzavřen smluvní vztah nebo se chystá s nimi uzavřít smlouvy.

Zaměstnancům, kterým vzniknou určité výdaje na pohoštění/zábavu současných či potenciálních zákazníků nebo dalších osob jednajících se společností, budou tyto výdaje uhrazeny pouze za předpokladu, že tyto aktivity souvisejí s obchodními diskusemi, odpovídají postavení dané osoby a jsou předloženy příslušné účty.

10.1.4 Obchod s akcemi společnosti

Pokud se, jakožto zaměstnanec, rozhodne někdo získat akcie vydané libovolnou registrovanou společností ve skupině XY, musí si být vědom toho, že nákup cenných papírů jakékoli společnosti zaregistrovaného na burze cenných papírů přináší určitá rizika a že rozhodnutí získat akcie libovolné společnosti skupiny ArcelorMittal je čistě osobní záležitostí. Než se rozhodne zahájit jakékoli transakce s cennými papíry společnosti, musí vzít v úvahu, že zákony o cenných papírech obsahují zákaz týkající se využití nebo zneužití přednostních či „interních“ informací. Zejména zákony o cenných papírech zakazují nákup, prodej či jiné obchodní transakce a doporučení na osobní nebo cizí účet, cenných papírů společnosti, o nichž má zaměstnanec jakékoli podstatné interní informace, týkající se předmětné společnosti. Sdělení těchto informací jiným osobám je také zakázáno. Pojem „významné interní informace“ se týká jakýchkoli informací, které by v případě zveřejnění mohly ovlivnit cenu akcií společnosti nebo rozhodnutí investorů k nákupu či prodeji cenných papírů společnosti.

10.1.5 Střety zájmů zaměstnanců a společnosti

Společnost uznává, že každý ze zaměstnanců má vlastní osobní zájmy a má zájem na jejich rozvoji, zejména pokud jsou pro něj obecně přínosné. Musí však vždy jednat s ohledem na nejlepší zájmy společnosti a vyhnout se situacím, kdy jeho osobní zájmy jsou nebo by mohly být v rozporu se závazky vůči společnosti. Zaměstnanci nesmí získat finanční či jiný zájem v jakýchkoli obchodních aktivitách či podílet se na činnostech, které by mohly negativně ovlivnit čas a pozornost, které jsou potřeba pro plnění povinností ve společnosti.

Zaměstnanci nesmí přímo či nepřímo prostřednictvím členů rodiny, osob blízkých nebo osob s nimi žijících v společné domácnosti

- mít jakékoli finanční zájmy, které by mohly mít negativní dopad na výkon povinností, nebo získat jakékoli finanční výhody z jakýchkoli smluv mezi společností a třetími stranami, pokud je v pozici, kdy může ovlivnit rozhodnutí týkající se smluv;
- se pokusit ovlivnit jakékoli rozhodnutí společnosti týkající se kterékoli záležitosti, ze které by mohl plynout přímo či nepřímo osobní prospěch.

Zaměstnanci jsou povinni informovat vedoucího zaměstnance nebo právní oddělení o jakýchkoli obchodních či finančních zájmech, které by mohly být považovány za střet zájmů v souvislosti s výkonem povinností. Pokud vedoucí zaměstnanec uzná, že došlo nebo může dojít ke střetu zájmů, podnikne takové kroky, které jsou potřebné v dané situaci. Pokud je případ komplikovaný, předloží jej vedoucí zaměstnanec viceprezidentu dané jednotky, generálnímu řediteli nebo vedoucímu právníkovi.

10.1.6 Členství v radách a politické aktivity

Před souhlasem se svým členstvím v představenstvu jiné obchodní společnosti musí zaměstnanec získat předchozí souhlas vedoucího zaměstnance nebo vedoucího právního oddělení. Smyslem tohoto kroku je zabránit případnému střetu zájmů. Zaměstnanci, kteří se ucházejí o volené funkce, jsou povinni o tom informovat vedoucího zaměstnance nebo vedoucího právníka. Zaměstnanci, kteří se chtějí věnovat politickým či jiným veřejným aktivitám, tak mohou činit výhradně ve svém volnu a mimo pracovní dobu.

Ředitelé, vedoucí zaměstnanci a ostatní zaměstnanci mají zakázáno:

- a) využívat příležitosti, které jsou čistě pracovní, pro své soukromé účely;
- b) využívat majetek, informace společnosti nebo pozici ve firmě pro svůj osobní prospěch, konkurovat společnosti, pokud není jinak schváleno správní radou společnosti.

10.1.7 Vztahy se zákazníky

Prosperita společnosti je založena na spokojenosti zákazníka. Společnost očekává, že dobré vztahy se zákazníky jsou budovány dodržováním obchodních vztahů založených na poctivosti, slušnosti a vzájemném respektu. Zákazníkům budou podávány pouze jasné, konkrétní a pravdivé informace. Zaměstnanci musí být opatrní v podávání informací zákazníkovi, aby nedošlo k nesprávné interpretaci. Společnost netoleruje sliby zákazníkům, které nemohou být dodrženy v oblasti kvality výrobků, jejich vlastností, dodacích termínů a cen.

10.1.8 Vztahy s dodavateli

Dodavatelé společnosti jsou vybíráni se zřetelem k objektivním kritériím založeným na kvalitě, spolehlivosti, ceně, užitných vlastnostech, výkonnosti a službách. S dodavateli se společnost snaží podle svých slov jednat spravedlivě, otevřeně a poctivě.

Poplatky a provize pro poradce jsou hrazeny pouze na úrovni běžných obchodních vztahů. Jakékoli poplatky musí být podloženy dokumenty, které prokazují, že účtovaná částka odpovídá hodnotě poskytnutých služeb.

10.1.9 Důvěrné informace

Údaje, informace a dokumenty společnosti mohou být používány výhradně pro potřeby plnění povinností a mohou být zveřejněny či sdělovány osobám mimo společnost pouze v rozsahu, v jakém je tyto osoby potřebují v souvislosti s jejími obchodními vztahy se společností. Dále může být informace zveřejněna v případě, že je již veřejně známá nebo je její zveřejnění vyžadováno zákonem či soudním příkazem. V případě pochybností o tom, zda může být určitá informace zveřejněna a komu může být zaslána, zaměstnanci by měli kontaktovat vedoucího zaměstnance nebo právní oddělení. Po dobu trvání pracovního poměru ve společnosti i po jeho skončení jsou zaměstnanci povinni udržovat tyto důvěrné informace v utajení a být opatrní při nakládání s citlivými informacemi. Tyto informace zahrnují kromě využívaných technologií také duševní vlastnictví, obchodní a finanční informace týkající se prodeje, výnosů, finančních výkazů, obchodních prognóz, obchodních plánů, akvizičních strategií a dalších informací důvěrné povahy. Důvěrné informace nesmí být diskutovány s neoprávněnými osobami, ať již se zaměstnanci společnosti nebo třetími osobami. Musí být zajištěna potřebná opatření, aby při zasílání dokumentů obsahujících důvěrné informace faxem nebo elektronickou poštou nebyly tyto dokumenty zpřístupněny neoprávněným osobám, ať již zaměstnancům společnosti nebo třetím osobám. Zaměstnanci musí dále podniknout příslušná bezpečnostní opatření při likvidaci dokumentů obsahujících důvěrné informace (bez ohledu na typ média, na kterém jsou informace zaznamenány). Společnost musí dále zajistit utajení jakýchkoli podobných informací týkajících se subjektů, se kterými má společnost jakýkoli obchodní vztah.

Veřejná prohlášení jménem společnosti mohou být poskytována výhradně pověřenými osobami. Jakékoli požadavky na informace o společnosti, které požadují média či státní instituce, musí být předány vedoucímu zaměstnanci pro styk s veřejností, generálnímu řediteli nebo právnímu oddělení, a to podle povahy požadovaných informací.

10.1.10 Osobní informace

Osobní informace, tedy informace týkající se jednotlivce, které umožňují jeho identifikaci, jsou chráněny mimo jiné zákony ve většině jurisdikcí, ve kterých společnost vykonává své podnikatelské aktivity. Společnost plně podporuje cíl těchto zákonů a uplatňuje důsledná opatření k zajištění souladu s těmito zákony. Jakékoli shromažďování, uchovávání, zpracování či sdělení třetím stranám, týkající se osobních informací, musí být prováděno způsobem, který je ohleduplný vůči jednotlivci a je v plném souladu se zákonem. Kromě určitých předem daných případů mohou být osobní informace využívány výhradně pro výkon našich nutných povinností a mohou být zpřístupněny třetím stranám pouze se svolením dotyčného jednotlivce. Tyto informace musí být uloženy na bezpečném místě. V případě pochybností o nakládání s osobními údaji by měl být kontaktován vedoucí zaměstnanec nebo právní oddělení.

10.1.11 Přesnost záznamů

Účetnictví, záznamy, výkazy a seznamy společnosti musí v souladu s příslušnými předpisy a normami přesně odrážet úplnost firemních aktiv a pasiv, stejně jako všech ostatních činností, transakcí a dalších položek, souvisejících s podnikáním společnosti, a to bez jakéhokoli opomenutí či zamlčení informací.

Veškeré transakce musí být schváleny a provedeny v souladu s instrukcemi vedení společnosti. Transakce musí být zaznamenány způsobem, který umožní sestavení přesných finančních výkazů a zaúčtování aktiv společnosti. Žádná dokumentace nesmí být zlikvidována bez schválení vedoucího zaměstnance. Takový souhlas bude dán pouze, pokud to je v souladu s příslušnými zákony a předpisy společnosti.

10.1.12 Majetek společnosti

Zaměstnanci musí využívat majetek společnosti, který jim byl svěřen, řádně, zajistit jeho zabezpečení, zabránit jeho krádeži, poškození a předčasnému opotřebení. Majetek společnosti musí být využíván výhradně pro aktivity společnosti a nesmí být využíván pro soukromé účely, pokud k tomu není předem poskytnut souhlas vedoucího zaměstnance.

Společnost podporuje iniciativu, kreativitu a inovaci ze strany svých zaměstnanců. Přesto však nematný majetek jako jsou vynálezy, patenty, dokumenty, software, průmyslové vzory a jiné formy duševního vlastnictví, související s činností společnosti, které byly vytvořeny zaměstnanci v souvislosti s výkonem jejich pracovních povinností, jsou majetkem

společnosti. Podle příslušného práva nesmí zaměstnanci usilovat o profit z vytvoření vynálezu či žádat o udělení patentu naším vlastním jménem, pokud k jeho vytvoření došlo během plnění pracovních povinností.

Software vytvořený či získaný společností nesmí být reprodukován, měněn, či využíván pro jakékoli jiné účely, než bylo zamýšleno společností. Software, který není vlastněn společností nebo na něj společnost nemá licenci, nesmí být využíván v prostorách společnosti a při jejích aktivitách.

10.1.13E-mail a internet

Společnost je majitelem e-mailových a internetových systémů využívaných na pracovišti, a proto by tyto systémy měly být primárně využívány pro pracovní účely. Přestože má každý zaměstnanec individuální heslo pro přístup do internetu a e-mailu, společnost si v souladu s příslušnými zákony vyhrazuje právo monitorovat za příslušných podmínek využívání těchto systémů. Je přísně zakázáno využívat e-mail a internet pro jakékoli nevhodné či protiprávní účely, včetně posílání zpráv, které mohou být jinou osobou vnímány jako urážlivé či obtěžující, jako jsou vzkazy, kreslené náměty, vtipy, které mohou být vnímány jako obtěžování ostatních na základě rasy, barvy pleti, náboženství, pohlaví, národnostní problematiky, věku nebo postižení.

10.1.14Respektování pravidel chování ve společnosti

Společnost se zavazuje zajistit pracovní prostředí bez jakékoli formy sexuálního či jiného obtěžování, ať již se jedná o obtěžování zaměstnance jiným zaměstnancem, obtěžování zákazníka nebo dodavatele zaměstnancem a naopak.

Společnost se zavazuje, že s každým zaměstnancem bude zacházeno čestně a důstojně; proto nebude tolerována žádná diskriminace dle rasy, barvy pleti, pohlaví, věku, náboženství, etnického či národnostního původu, postižení nebo jiných nezákonných důvodů. Společnost poskytne rovné příležitosti pro postup bez diskriminace. Avšak rozlišení zaměstnanců na základě jejich schopností či kvalifikace požadované pro příslušnou funkci není považováno za diskriminaci.

Zaměstnanec, který se domnívá, že byl obětí situace obdobné obtěžování či diskriminaci, může okamžitě tuto situaci oznámit vedoucímu právního oddělení. Veškeré takové informace budou považovány za důvěrné.

Společnost umožňuje rodinným příslušníkům stávajících zaměstnanců, aby pracovali ve společnosti za předpokladu, že jsou vyhodnoceni a vybráni objektivně na základě stejných kritérií jako další kandidáti a za předpokladu, že jejich pozice nebude představovat možný střet zájmů nebo možnost zneužití dané pozice.

10.1.15 Bezpečnost a zdraví při práci

Společnost vyvíjí maximální úsilí pro zajištění zdravého a bezpečného pracovního prostředí, provádí pravidelné kontroly k odstranění rizikových podmínek a jejich příčin a k vývoji programů, určených pro bezpečnost a zdraví. Zaměstnanci se musí řídit předpisy společnosti v oblasti bezpečnosti práce, podílet se na udržení zdravého a bezpečného pracovního prostředí a provést nezbytné kroky k zajištění vlastní bezpečnosti a bezpečnosti ostatních.

Výroba, používání, nákup, prodej, manipulace či držení látek jako jsou alkoholické nápoje (kromě povolených výjimek), povzbuzující látky, drogy či jiné intoxikační látky je v prostorách společnosti přísně zakázáno.

10.1.16 Vztah k životnímu prostředí

Ohleduplnost a ochrana životního prostředí je pro společnost důležitou hodnotou. Musí vždy postupovat v souladu se zákony o životním prostředí, vztahujícími se na společnost a dodržovat směrnice, které v této oblasti společnost vydala. V červenci 2007 představila skupina XY svou environmentální politiku. Tato politika vysvětluje přístup k životnímu prostředí, a to definováním deseti zásad, které specifikují celosvětové praktiky celé skupiny. Politika byla schválena představenstvem skupiny XY. Zavádění integrovaného přístupu k omezování znečištění je jedním z hlavních nástrojů společnosti XY pro další snižování negativních dopadů její výrobní činnosti na životní prostředí. V současné době je snižování zátěže životního prostředí zabezpečováno:

- snížením výroby a počtu provozovaných zdrojů;
- realizací environmentálních akcí (v oblastech ochrany ovzduší, ochrany vod a nakládání s odpady);
- zavedením integrovaného systému řízení (IMS).

Součástí integrovaného systému řízení je i systém environmentálního managementu – EMS (dle ČSN EN ISO 14001) spočívající především v:

- definování a pravidelné aktualizaci tzv. environmentální politiky jako součásti politiky integrovaného systému řízení;

- certifikaci, hodnocení a obnovování EMS ve všech výrobních závodech;
- stanovování, vyhodnocování a aktualizaci cílů EMS.¹⁷

10.1.17 Spoluodpovědnost

Každý zaměstnanec je zodpovědný za dodržování hodnot společnosti v každodenním životě zaměstnanců společnosti a za maximální úsilí věnované zajištění plnění těchto pravidel všemi zaměstnanci. Společnost deklaruje, že jednání, které je v rozporu s těmito pravidly, může vést k postihům zaměstnanců, včetně případného skončení pracovního poměru.

10.1.18 Oznámení protiprávního nebo neetického jednání

Jakékoli jednání, které není v souladu s kodexem společnosti, musí být okamžitě oznámeno vedoucímu zaměstnanci, resp. členovi vedení společnosti, vedoucímu právního oddělení nebo vedoucímu oddělení interního auditu. V případě účetnictví, interní kontroly a auditu může být oznámení také podáno Auditorské komisi představenstva společnosti. Pokud ani po tomto oznámení situace vedoucímu zaměstnanci nebyly provedeny příslušné kroky, musí zaměstnanec osobně informovat o stavu některou z výše uvedených osob. Je zásadou společnosti neumožnit postih za oznámení, které se týká nedodržení pravidel, jež byl učiněn v dobré víře. Od zaměstnanců se očekává spolupráce při interních šetřeních porušení pravidel.

10.1.19 Účel nastavené kultury

Cílem společnosti je vybudovat moderní flexibilní pracoviště, které dá volný průchod originalitě a schopnostem zaměstnanců. Fik-C věří, že využití plného potenciálu těchto schopností posílí výsledky a napomůže získat nové trhy, nově a kreativně řešit problémy zákazníků a plnit očekávání zúčastněných stran.

10.1.20 Vymezení strategie

XY je díky svým provozům ve více než šedesáti zemích největší a nejintegrovanejší ocelářskou společností na světě. Po celém světě provádí činnosti v souladu se zákony a zvyklostmi jednotlivých zemí, kde působíme. Věří ve svou sílu, která poskytuje možnost stát

¹⁷ (Firemní web XY, 2012)

v čele odvětví a dosáhnout hlavního cíle, kterým je „transforming tomorrow“, tedy tvořit budoucnost.

Společnost je přesvědčena, že různorodost zaměstnanců je velkou výhodou skýtající nové nápady, pojetí a zkušenosti, a to ve vstřícném prostředí, které podporuje základní hodnoty: vůdcovství, kvalitu a udržitelnost.

Fik-C vnímá různorodost jako pracovní sílu různých kultur, generací, pohlaví, etnických skupin, národností, schopností, sociálního zázemí a dalších specifických rozdílů, díky nimž je každý zaměstnanec jedinečný. Pro dosažení sounáležitosti je třeba vytvořit pracovního prostředí, kde má každý možnost se spolupodílet na dosažení úspěchu a kde jsou všichni zaměstnanci oceňováni na základě jejich výjimečných schopností, zkušeností a potenciálu.

10.1.21 Vůdcovství

Zaměstnanci uplatňují v praxi postupy a zásady stanovené v kodexu a vymezené kompetencemi a hodnotami. Vedoucí zaměstnanci vytvářejí otevřený a vstřícný přístup k organizaci práce, vztahům s okolím, dodavateli, zákazníky a dalšími zúčastněnými stranami s cílem zajistit neustále se zvyšující udržitelnou úroveň výkonnosti.

10.1.22 Udržitelnost

Fik-C je, podle vlastních slov, čelním představitelem daného odvětví, rostoucí nadnárodní společnost, která disponuje jak znalostí místních specifik, tak i poznatky a zkušenostmi získanými v rámci organizace. K neustálému posilování výkonnosti a zlepšování služeb pro zákazníky využívá rozmanité nápady a postupy ze všech úrovní organizace.

10.1.23 Kvalita

Společnost se snaží získávat a udržet si ty nejlepší pracovníky a chce být atraktivním a vyhledávaným zaměstnavatelem pro co nejširší populaci talentovaných jedinců. Chce být společností, která je známá podporou všem svým lidem, aby mohli využít svého potenciálu a přispívat tak k úspěchu společnosti Fik-C.

10.1.24 Principy strategie

Realizace strategie vyžaduje splnění těchto podmínek:

- Iniciativně zjišťovat, analyzovat a řešit problémy vycházející z různorodosti v rámci skupiny a jejích organizačních jednotek;

- zajistit, aby všechny organizační jednotky jednaly v souladu s kodexem, hodnotami a zákonem stanovenými předpisy;
- za všech okolností a na všech úrovních organizace odstraňovat protiprávní diskriminační praktiky;
- ctít právo všech zaměstnanců a poskytovatelů služeb na pracoviště bez obtěžování;
- přizpůsobit interní procesy a postupy podpoře různorodosti a sounáležitosti;
- zvyšovat povědomí o odpovědnosti a přínosech vycházejících z různorodosti a sounáležitosti s cílem zajistit pochopení rozdílů a podobností. Snažit se eliminovat chování ovlivněné předsudky a prosazovat vstřícnost a otevřenost, a tím zvýšit efektivitu multikulturních týmů.

Tato strategie platí pro všechny zaměstnance.

10.1.25 Odpovědnost

Každý zaměstnanec je povinen zajistit, aby jeho chování a činnost byly v souladu s nastavenou strategií. Každý vedoucí zaměstnanec je odpovědný za podporu realizace zásad této strategie a je povinen zajistit, aby chování a jednání v jeho týmu bylo v souladu s touto strategií. Za stanovení globálních procesů, kritérií a systémů pro podporu této strategie odpovídá korporátní tým pro různorodost a sounáležitost. Příslušný personální útvar v místě realizace je povinen prostřednictvím školení zajistit, aby tato strategie byla správně pochopena a aby místní procesy a systémy napomáhaly realizaci zásad této strategie. Personální útvar je rovněž zodpovědný za podporu vedoucích pracovníků při řešení záležitostí týkajících se jednání, které je v rozporu s touto strategií.

10.2 Dotazníkové šetření

Dotazování zaměstnanců společnosti bylo prováděno na základě zodpovídání otázek s danou škálou míry ztotožnění s daným tvrzením. Respondenti odpovídali celkem na 29 otázek, z nichž poslední tři byly konstruovány tak, aby vypovídaly o osobních charakteristikách zaměstnance, jako věk, pracovní pozice a pohlaví. U zbývajících otázek byla určena výše zmíněná škála od jednoho hodnotového bodu do pěti bodů, kdy číslo 1 znamenalo absolutní nesouhlas s daným tvrzením, číslo 3 znamenalo neutrální postoj k tvrzení a číslo 5 vyjadřuje stoprocentní souhlas s tvrzením (2 a 4 představují mezistupně). Před samotnými otázkami byl přiložen průvodní komentář, v němž bylo mimo jiné dotazovaným vysvět-

leno, jakým způsobem mají na otázky odpovídat. Z celkového počtu navracených dotazníků bylo 11 vyřazeno z důvodu nepravděpodobnosti odpovědi (označované odpovědi byly pravděpodobně chápány v opačném směru hodnot, tedy číslo jedna znázorňovalo maximální ztotožnění respondenta, atd.) a možnosti zkreslení výpovědní hodnoty výsledků.

Odpovědi respondentů byly následně autorem převedeny do digitální formy (byl použit tabulkový procesor) a následně analyzovány. Všechny dotazníky byly rozřazeny podle pozic zaměstnanců a hodnoty odpovědí u jednotlivých otázek byly dále zprůměrovány. Podle tohoto údaje pak bylo možné určit, jakou měrou se které části organizační struktury ztotožňují s danými tvrzeními a zjistit tak slabší a silnější stránky struktury organizace. V případě, že se průměrná bodová hodnota u otázek nacházela pod hranicí čísla 3, tedy pod třemi body, jedná se o poměrně kritickou situaci (čím nižší hodnota, tím menší míra ztotožnění s tvrzením o nastavených hodnotách firemní kultury) a naopak, v případě, že se průměrně pohybovala hodnota nad třemi body, jde o poměrně dobrý výsledek z pohledu společnosti a její úspěšnosti při integraci prvků firemní kultury. Tyto informace, neboli stanovené skóre, byly využity k následnému analyzování a dále pak k řešení situace a díky nim číselně (bodově) znázornit přibližnou míru ztotožnění se s organizační strukturou firmy.

Dotazník byl rozdáván do společnosti osobně autorem, velkou měrou se do tohoto procesu zapojil také střední management, který dotazník distribuoval do nižších úrovní organizační struktury, a jenž se zdá být přístupný změnám a zlepšením. Střední management je flexibilnější a v mnohém také progresivnější, což vidět také na srovnání s top-managementem.

10.2.1 Charakteristika analyzovaného vzorku respondentů

Celkový počet respondentů odpovídajících na kladené otázky byl 121, z čehož 110 odpovídajících byli muži (91%) a 11 žen (9%). Věkové rozpětí se pohybovalo mezi 21 a 61 lety, a celkový průměr byl 42 let.

Respondenti, jenž byli dotazováni, byli rozřazeni do čtyř základních skupin podle své pozice v organizační struktuře, a to: top management, střední management, řídicí funkce, řadoví zaměstnanci. Na jejich konkrétní pozice byly z důvodu anonymity kladeny otázky, které byly označeny jako dobrovolné. Mezi top manažery odpověděl na tyto dobrovolné otázky například ředitel analyzované společnosti, střední management byl zastoupen odpověďmi personálního ředitele, ředitele nákupu, prodeje, marketingu, atd. Z řídicích funkcí odpovídali většinou vedoucí provozů a směn. Skupina řadových zaměstnanců byla poměr-

ně rozmanitá, odpovědi na dobrovolné otázky poskytli například strojníci, jeřábníci, baliči hotových výrobků, brusiči, „dělníci“, nakládači, apod. Provedený výzkum je poměrně širokým průřezem celé společnosti a jejich organizačních úrovní a poskytuje tak široké spektrum názorů a postojů.

10.2.2 Analýza top-managementu

Z organizační úrovně top-managementu byly získány pouze dva dotazníky, jeden z nich však reprezentuje odpovědi samotného ředitele společnosti. O to zajímavější jsou výsledky této úrovně. Průměrná hodnota celkového ztotožnění top-managementu s firemní kulturou je totiž 3,538 bodů. Tento výsledek může být poměrně znepokojivý, jelikož podle teoretických přístupů, pouze v případě absolutního přesvědčení nejvyšších představitelů společnosti o správnosti nastavené organizační kultury, může být myšlenka dále přenášena na nižší struktury organizačních úrovní. Top-management je hlavou celé organizace a měl by být o své společnosti pevně přesvědčen, aby mohl motivovat podřízené. V níže uvedené tabulce jsou zaznamenány bodové odpovědi na jednotlivé otázky.

Tabulka 1: Vybrané kritické odpovědi zástupců top-managementu v hodnotových bodech (zdroj: vlastní)

TVRZENÍ	BODOVÉ OHODNOCENÍ
V naší firmě považujeme kvalitu produktů za prvořadou	3
V naší firmě považujeme kvalitu poskytovaných služeb za prvořadou	3
Naše firma se svými kroky v podnikání snaží dosáhnout vůdčí pozice na trhu	2,5
Naše firma se stará o spokojenost svých zaměstnanců	3
Já, jako zaměstnanec firmy, se cítím zodpovědný za úspěchy a neúspěchy firmy	4
Já, jako zaměstnanec firmy, se cítím zodpovědný za pověst firmy	3,5
Bezpečnost je pro naši firmu prvořadá	3
V našem oddělení pracujeme jako dobrý tým	4
Firma nás svým odměňováním motivuje k nejlepším výkonům	3,5

Já, jako zaměstnanec firmy, jednám se svými kolegy čestně a poctivě	3
Já, jako zaměstnanec firmy, jednám se zákazníky a dodavateli čestně a poctivě	3,5
Naše firma se NESnaží vytvořit si monopolní postavení na trhu	4,5
Já, jako zaměstnanec firmy, jako individualita, se nenechávám uplatit	3
Já, jako zaměstnanec firmy, jako individualita, neuplácím	3
Firma, jako celek, není úplatná	3,5
Firma, jako celek, neposkytuje úplatky	3,5
Naše firma si buduje dobré vztahy se svými zákazníky a dodavateli	3,5
Já, jako zaměstnanec firmy, prezentuji firmu veřejnosti zodpovědně	3
Veškeré informace o společnosti jsou poskytovány příslušným oddělením	2,5

Z této tabulky je možné vyčíst několik problematických zjištění, například fakt, že jeden z top-manažerů je pravděpodobně poměrně silně demotivován, jelikož ani základní hodnoty vyznávané společností nejsou těmi, se kterými by se ztotožňoval. Například tvrzení, že bezpečnost práce je pro společnost na prvním místě, je pro něj jedním, s kterým absolutně nesouhlasí. Dalším kritickým bodem je anti-korupční jednání, deklarované jako základní prvek kultury organizace. Zmiňovaný top-manažer se naprosto neztotožňuje s tvrzením, že neuplácí a nebere úplatky. Tato odpověď je velmi problematická už z hlediska nezákonného jednání, nemluvě o organizační kultuře. O opravdu kritické situaci vypovídá také jeho odpověď na otázku, zda se svými kolegy jedná čestně a poctivě, tak jak je stanoveno v dokumentech upravujících preference společnosti. Tento zaměstnanec se totiž se stanoveným tvrzením opět absolutně neztotožňuje. Posledním z nejzávažnějších problémů je fakt, že naprosto nesouhlasí s tvrzením o zodpovědném prezentování společnosti vůči veřejnosti. I u této otázky označil jako svou odpověď bodovou hodnotu 1. Největší problém však představuje celkové bodové skóre tohoto zaměstnance. Činí totiž pouhých 2,73 bodů, což jej dostává pod průměrnou hodnotu a u takto vysoce postaveného činitele jde o velmi závažnou situaci, zvláště pak, když ve svých odpovědích uvedl pouze tři naprostá ztotožnění s nemateriálními prvky organizační kultury.

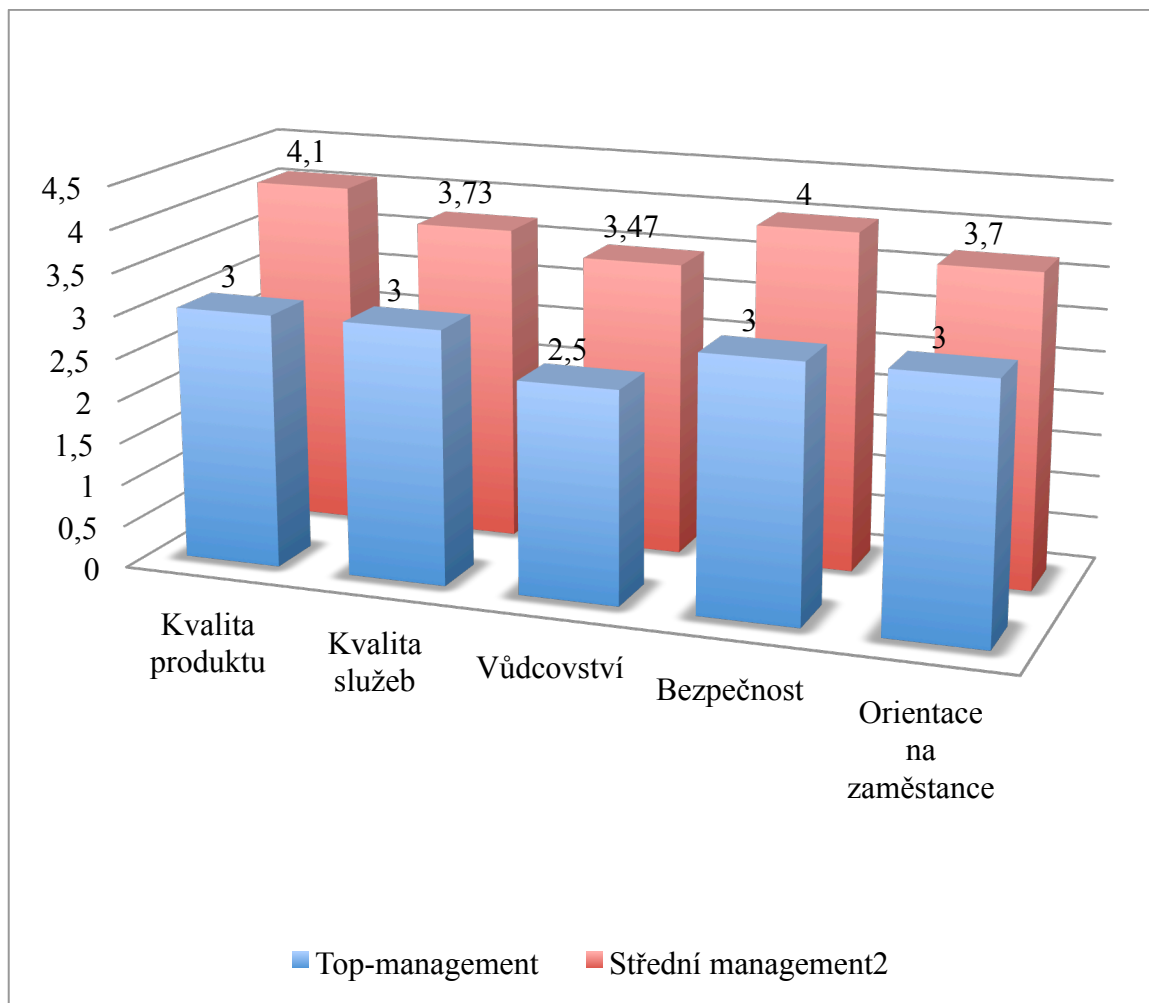
Druhý z top-manažerů má naopak bodové skóre poměrně vysoké – 4,34, což je značně nadprůměr. Tento manažer je také více oddaný ideám a přesvědčením společnosti. Ani

v jediném případě neudal jako odpověď absolutní nesouhlas s daným tvrzením, což poukazuje na jeho vysokou míru ztotožnění. V nejdůležitějších bodech kulturních prvků odpovídal většinou s plným bodovým ohodnocením, tedy plné sdílení.

Top-management, jako celek, se zdá být prvním kritickým bodem organizační struktury, jelikož výsledky zjištěné v této úrovni ukazují na nízkou míru sdílení takových základních hodnot, jako je přesvědčení o prvořadosti kvality výrobků, služeb, spokojenosti zaměstnanců či dosahování vůdčí pozice na trhu. Toto jsou elementární prvky uváděné v každém analyzovaném dokumentu a pokud je nesdílí management, zůstává otázkou, jak mohou být tyto hodnoty přenášeny na v struktuře níže postavené zaměstnance? Další otázkou však může být, zda jsou informace pravdivé a zda nejde pouze o smyšlené odpovědi (například z důvodu nezájmu o provedení průzkumů či nedostatku času).

10.2.3 Analýza středního managementu

Střední management společnosti je již početnější, konkrétně se jedná o 9 získaných vzorků, a výsledky tak poskytují širší informační základnu pro tvorbu závěrů. Z této úrovně odpovědělo celkem pět manažerů. Zajímavostí je, že střední management je ve svých názorech mnohem jednotnější a ve spoustě bodech se dokonce shodují všechny odpovědi na jednu položenou otázku. Průměrné skóre hodnotící sdílení organizační kultury je 3,88 bodů, což představuje o více, než jeden hodnotový bod více, než v případě top-managementu. Tato skutečnost je překvapivá, jelikož střední management je pod „vládou“ top-managementu, jenž ji kontroluje a celkově řídí. Příčina větší míry sdílení základních principů kultury společnosti tedy zůstává neznámá, jelikož přenos kultury by měl probíhat z horních struktur do těch nižších. Kultura je sice oboustranně ovlivňovaný proces, ale také proces řízený. Co se týče nejdůležitějších otázek zkoumající sdílení čtyř základních hodnot (podle slov společnosti také těch nejdůležitějších), projevuje se u středního managementu výrazná převaha hodnotového ohodnocení míry ztotožnění se s tvrzením o daném prvku oproti top-managementu. Toto je také zobrazeno přehledněji v níže uvedeném grafu (viz Graf 1).



Graf 1: Porovnání nejdůležitějších hodnot sdílených top a středním managementem v hodnotových bodech (zdroj: vlastní)

Z provedeného výzkumu středního managementu vyplývá, že kvalita produktů je pro zaměstnance středního managementu velmi důležitá, jelikož průměrně hodnotili respondenti toto tvrzení známkou 4,1. Na druhém místě mezi nejdůležitějšími body organizační kultury je podle výsledků bezpečnost práce. Ovšem v tomto případě se jedná nejen o pojetí bezpečnosti jako aspirace společnosti, ale hlavně jako fakt, kterému respondenti věří. První zmíněná možnost totiž dosahovala průměrně 4,02 body, ovšem skutečný pocit bezpečí na pracovišti bylo hodnoceno 4,19 body, což je důkaz, že lidé ze středního managementu věří tomu, co „hlásají“. Třetí nejvíce sdílenou nejdůležitější hodnotou je kvalita služeb, s průměrným skórem 3,73 bodů, následuje orientace na zaměstnance s 3,7 body a poslední nejdůležitější nastavenou hodnotou je vůdčovství, které však není jednou z celkově nejvýše hodnocených sdílených postojů. Sdílená důvěra tuto nastavenou hodnotu má průměrnou

známku 3,47 bodů. Co se však týče všech zkoumaných prvků a ztotožnění se s nimi, nejvyšší míru sdílení má tvrzení „Já, jako zaměstnanec firmy, NEzneužívám svého profesního postavení k osobnímu prospěchu“ a téměř stejné skóre (4,78 bodů) získala také následující otázka, resp. tvrzení a to „Já, jako zaměstnanec firmy, NEzneužívám osobního postavení k profesnímu prospěchu“.

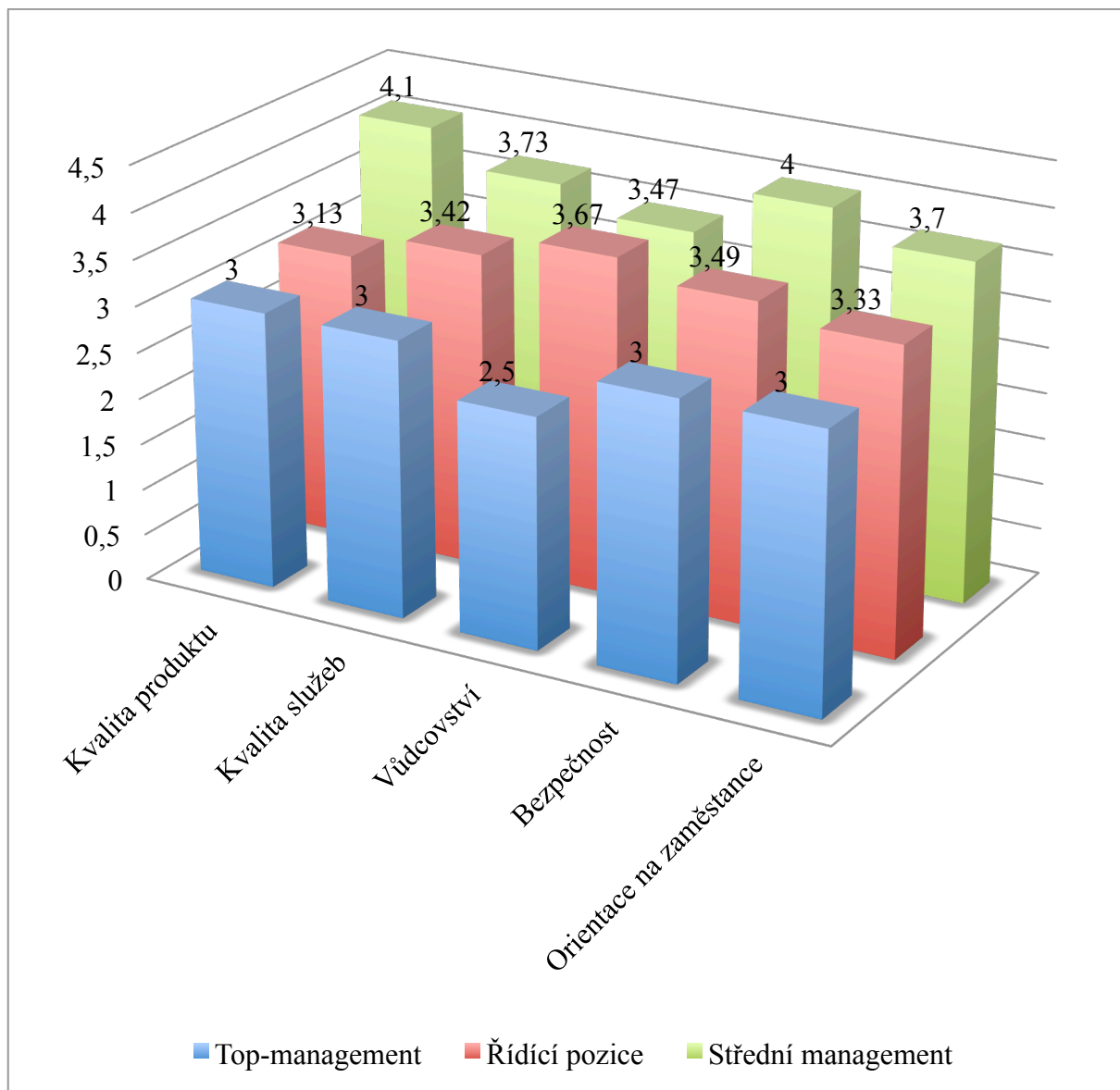
Střední management je totiž jednou z úrovní, na něž je ve společnosti vyvíjen velký tlak pro dodržování kodexu a pravidel chování.

10.2.4 Analýza řídicích pozic

Dotazníků získaných od této skupiny bylo celkem 38. Skupina řídicích pracovníků odpovídala na otázky velmi konzistentně. Po sečtení a vytvoření průměrné hodnoty je míra sdílení a ztotožnění se s danými tvrzeními reprezentovaná číslem 3,667. Tomuto také odpovídá většina zprůměrovaných výsledků. Až na několik výjimek se většina hodnot pohybuje okolo skóre 3,3 – 3,7 bodů.

Co se týče základních nastavených specifík organizační kultury, lidé na řídicích pozicích odpovídali následovně (body jsou průměrnými výsledky v této skupině dosaženými u jedné otázky): Kvalita výrobků na prvním místě – bodová hodnota ztotožnění – 3,13. Kvalita služeb na prvním místě – 3,42 bodů. Orientace společnosti na zaměstnance – 3,33 bodů. Sdílení přesvědčení o snaze společnosti vybudovat bezpečné pracovní prostředí – 3,76 bodů, skutečný pocit bezpečí na pracovišti – 3,49 bodů, sdílení přesvědčení o budování vůdčí pozice na trhu – 3,67 bodů.

Tato výše zmíněná skóre jsou o určitou část nižší, než v případě středního managementu, ale i přesto jsou výsledky uspokojivější, než v případě top-managementu. Všechny do této doby zkoumané skupiny zaměstnanců, resp. jejich odpovědi na otázky týkající se sdílení základních prvků kultury společnosti, jsou seřazeny a porovnány níže (viz Graf 2).



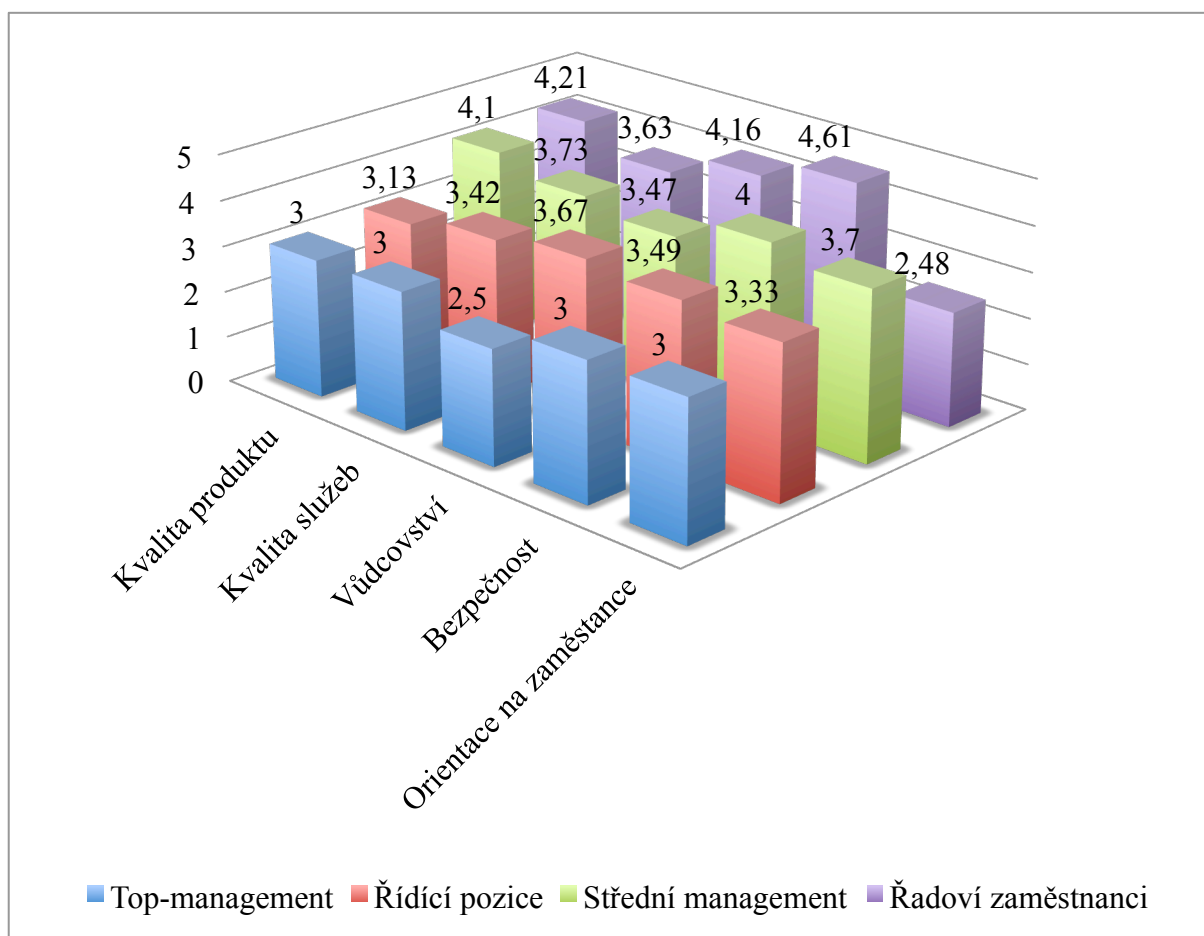
Graf 2: Porovnání nejdůležitějších hodnot sdílených top, středním managementem a řídicími pozicemi v hodnotových bodech (zdroj: vlastní)

Výsledky jednotlivých skupin jsou poměrně vyrovnané, alespoň co se týče zobrazených prvků kultury. Nedá se však jednoznačně říci, zda je nastavená kultura v této skupině přijímána nebo ne, jelikož se hodnoty pohybují převážně okolo průměru.

10.2.5 Analýza řadových zaměstnanců

Tato skupina je zdaleka nejpočetnější, co se týče počtu dotázaných zaměstnanců a jejich odpovědí – jedná se o 72 respondentů. Dohromady tvoří více, než 50% všech vyplněných a zpracovávaných dotazníků. Zároveň se jedná o nejrozmanitější skupinu, alespoň z hlediska

povolání, věku a době strávené ve firmě. Pokud se však zaměříme na odpovědi, které tato skupina poskytovala, některé odpovědi mohou být poměrně překvapivé, nebo naopak velmi uspokojující pro management společnosti. Konkrétně se jedná o míru ztotožnění s tvrzeními o bezpečnosti ve společnosti. Pokud se podíváme na výsledky u otázky na snahu firmy vybudovat bezpečné prostředí pro práci, řadoví zaměstnanci odpovídali téměř shodně a průměr hodnoty se dostal na hodnotu 4,89 bodů. Tento výsledek je umocněn faktem, že skutečný pocit bezpečí na pracovišti, resp. ztotožnění se s tvrzením, že na pracovišti se zaměstnanci cítí bezpečně, má průměrnou hodnotu 4,33 bodů. Pokud jsou tyto výsledky opravdu pravdivé, je nutné poznamenat, že se jedná o velký úspěch vedení společnosti. Zvláště pak, když se na pracovištích v nedávné době stalo několik vážných nehod, a i přesto jsou hodnoty měření takto vysoké. Je však možné, že řadoví zaměstnanci, kteří v posledních měsících žijí v obavách o svou práci, nevypovídali úplně objektivně, právě z důvodu strachu ze ztráty zaměstnání. V grafu níže (viz Graf 3) je opět možné vidět grafické porovnání uznávaných hodnot všech zkoumaných skupin.



Graf 3: Porovnání nejdůležitějších hodnot všemi zkoumanými skupinami v hodnotových bodech (zdroj: vlastní)

10.2.6 Celkové vyhodnocení výsledků průzkumu

Pokud se podíváme na celkové hodnocení firemní kultury očima respondentů, je poměrně jednoduché určit, jakou měrou s ní souhlasí, sdílejí stejné hodnoty a zastávají stejné názory, atd. Nejjednodušším způsobem je součet všech odpovědí a jejich zprůměrování. Tato metoda sice není úplně spolehlivá, jelikož každý zaměstnanec by pravděpodobně přiřadil každé hodnotě jiný koeficient důležitosti, ovšem pro ověření nastavené hypotézy, případně pro její vyvrácení by tento postup měl vyhovovat. Podle výše zmíněných kroků bylo analýzou zjištěno, že průměrná hodnota ztotožnění se s organizační kulturou je:

- top-management – 3,630 bodů;
- střední management – 3,846 bodů;
- řídicí pozice – 3,692 body;
- řadoví zaměstnanci – 3,737 bodů.

Pomocí zobrazení křivky v grafu (viz Graf 4) je možné zjistit, kde je sdílení kulturních prvků a artefaktů nejnižší, tedy kde by bylo vhodné začít řízení změny a naopak, do kterých úrovní by bylo lepší případně vůbec nezasahovat.

Z tohoto pohledu se může jednat o velký problém, jelikož nejvyšší představitelé společnosti nevěří tomu, co sami budují, případně se ani oni sami nedokáží ztotožnit s tím, co je jim předkládáno. Jistě však tato situace nepomáhá atmosféře uvnitř společnosti. Nejdůležitějšími body firemní kultury jsou pro ně osobní zodpovědnost za úspěchy a neúspěchy společnosti, týmová práce jejich oddělení, tedy nejvyššího vedení firmy, dodržování všech norem, zákonů a legislativ spojených s jejich pozicí v firmě, anti-monopolní politika společnosti a zodpovědná práce se svěřenými důvěrnými informacemi. Další prvky prosazované organizační kultury jsou méně sdíleny, než dříve zmíněné. Překvapivě, podle průzkumu je pro top-manažery nejméně sdílený prvek organizační kultury, jenž nastavuje snahu o dosahování vůdčích pozic na trhu. Průměrný věk v této úrovni struktury je 51 let.

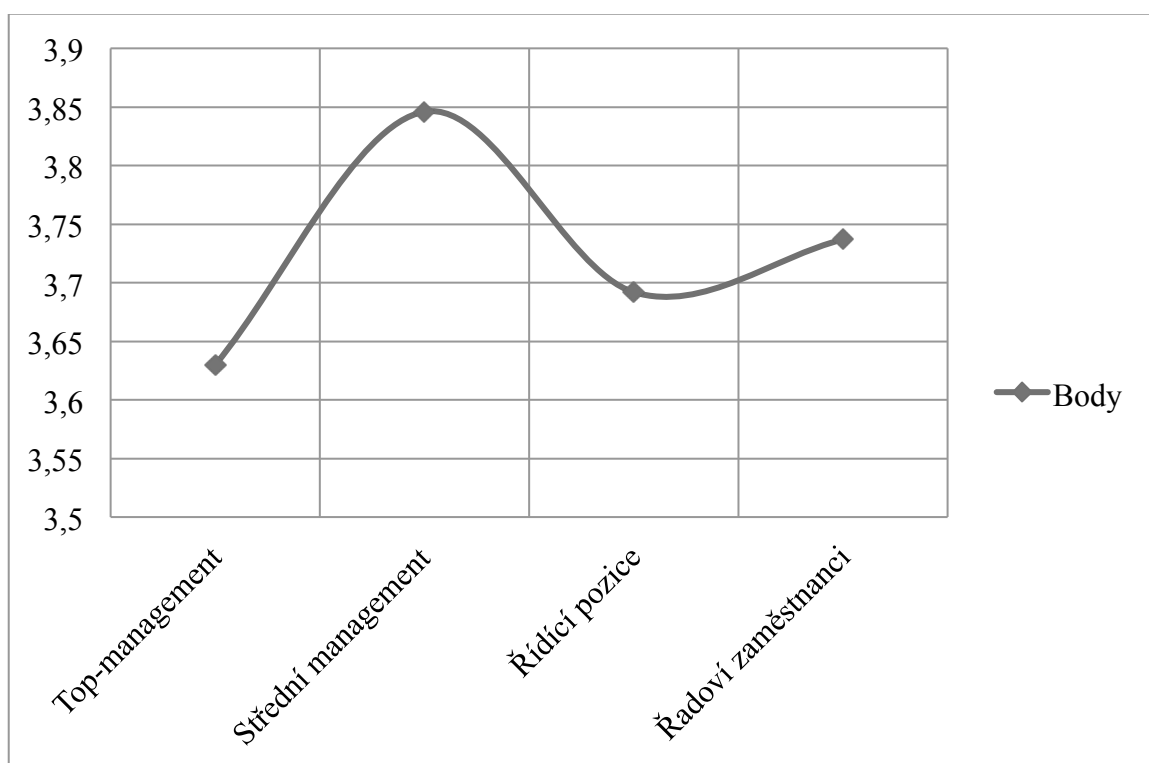
Naopak, těžko vysvětlitelná je situace středního managementu. Ten je totiž s nastavenou firemní kulturou ze všech úrovní zaměstnanců „nespokojenější“ a průměrná hodnota se blíží téměř souhlasu s ní. Důvodem může být již výše zmíněný tlak na střední management jak ze strany top-managementu, který usiluje o dodržování stanovených pravidel, tak ze strany řídicích pozic, které naopak vyžadují pro své oddělení co nejlepší podmínky a většina prvků firemní kultury je pro nimi spíše akceptována, než přijímána. Střední management se tak pravděpodobně snaží vyhovět oběma stranám a to je nutí k respektování a

důvěře v nastavené hodnoty, jenž jsou pro ně východiskem pro bezproblémový chod a minimalizaci střetu zájmů. Mezi nejvíce sdílené prvky firemní kultury patří anti-korupční politika společnosti, nezneužívání postavení ve společnosti v osobním životě a naopak, zodpovědné zacházení se svěřenými důvěrnými informacemi, dodržování norem, zákonů a legislativ spojených s výkonem jejich práce, kvalita poskytovaných služeb a kvalita výrobků a čestné, poctivé jednání jak se zákazníky, tak se svými podřízenými. Nejméně se naopak ztotožňují s tvrzením, že všechny informace o společnosti podávané veřejnosti pocházejí z kompetentních zdrojů. Dalším kritickým bodem pro tuto úroveň organizační struktury společnosti je snaha o dosažení vůdčích pozic (může se jednat o velký problém, jelikož ani jedna úroveň managementu nesdílí tento prvek firemní kultury), dále se pak neztotožňují s jedním ze základů organizační kultury a to orientací na spokojenost zaměstnanců a týmovou práci. Toto se pak pravděpodobně projevuje na výkonech řídicích pozic, jelikož ty mezi sebou mohou začít „bojovat“ například o zdroje. Průměrný věk zaměstnance středního managementu je 42 let a je ve společnosti zaměstnán 5 – 8 let.

Co se týče hodnot zjištěných na úrovni řídicích pozic, jedná se o průměrnou akceptaci firemní kultury. Její prvky jsou chápány, ale jednotliví zaměstnanci se s nimi příliš neztotožňují a nesdílejí přesvědčení společnosti. Při řízení svých oddělení podporují hlavně tyto prvky vnitřní kultury společnosti: vzájemná důvěra v oddělení, anti-korupční politika a zodpovědnost při práci s osobními a důvěrnými informacemi. Nejméně sdílené hodnoty jsou: prvořadá kvalita výrobků a služeb, motivující odměňování ze strany vedení společnosti. Překvapivě nevěří anti-monopolní politice společnosti, jako prvku firemní kultury, stejně jako té anti-korupční. Z toho plyne, že uvnitř oddělení si sice vzájemně důvěřují, ale co se týče vyšších struktur organizace, jde spíše o nedůvěru. Je však nutné zmínit, že rozdíly mezi sdílenými a nesdílenými prvky organizační kultury jsou velmi malé a většina hodnotových bodů se pohybuje kolem čísla 3, tedy akceptace. Věk typického zástupce je 48 let a jeho zaměstnání v dané společnosti je 8 – 10 let.

Poslední zkoumanou úrovní organizační struktury jsou řadoví zaměstnanci. Tato úroveň se podle provedeného průzkumu s nastavenou kulturou společnosti ztotožňuje nejvíce hned po středním managementu. Tuto skutečnost je velmi těžké vysvětlit, příčinou však může být to, že se nedostávají do každodenních praktik řízení příliš často a vidí tak pouze to, co jim prostřednictvím médií a vnitřních informačních kanálů poskytováno. Nebo jde naopak o výraz dobře fungující kultury, která se podle slov společnosti orientuje na své zaměstnance a řadových zaměstnanců má firma nejvíce. Mezi řadovými zaměstnanci nemusí pa-

novat rivalita, jako například mezi řídicími pozicemi, jelikož „nesoutěží“ o zdroje a podobné, ale pouze vykonávají svou práci. Největší měrou sdílí tato úroveň struktury následující prvky kultury: prvořadá kvalita výrobků, snaha o vůdčí postavení na trhu, osobní zodpovědnost za úspěchy a neúspěchy společnosti, osobní zodpovědnost za pověst společnosti, bezpečnost pracovního prostředí (což také potvrzují svým ztotožněním s tvrzením, že se cítí na svém pracovišti bezpečně) a s anti-korupční politikou firmy. Naopak, nejméně sdílí tato kulturní přesvědčení: spokojenost zaměstnanců, týmová spolupráce, výkonnostní odměňování pracovníků. Průměrný věk řadového zaměstnance je 40 let, ve společnosti pracuje 10 – 15 let.



Graf 4: Úrovně organizační struktury z hlediska firemní kultury (zdroj: vlastní)

10.3 Nastavené hodnoty společnosti v bodech

Pro usnadnění pochopení nastavených hodnot managementem společnosti jsou v této podkapitole shrnuty základní hodnoty a přesvědčení společnosti do jednoduchých bodů, na jejichž základě byl vytvořen dotazník analyzující reálný stav organizační kultury. Reálným stavem je myšleno skutečné vnímání dotazovaných zaměstnanců.

Základními hodnotami a přesvědčeními společnosti jsou (viz Tabulka 2):

Tabulka 2: Základní hodnoty společnosti získané analýzou dokumentů

kvalita produktů a služeb	poctivost (jak ve smyslu interního řízení, tak externího chování společnosti)	kontrola členství v radách jiných obchodních subjektech	ochrana osobních údajů
vůdcovství v obsluhovaném odvětví	čestnost (jak ve smyslu interního řízení, tak externího chování společnosti)	kontrola politických aktivit zaměstnanců	ochrana a kontrola užívání majetku
orientace na zaměstnance	zodpovědnost zaměstnanců k image společnosti	oddělení pracovního a profesního života ve smyslu získávání prospěchu	exaktnost účetních a dalších obchodních záznamů
orientace na zákazníka	právní zodpovědnost každého zaměstnance	budování vztahů se zaměstnanci	zabránění zneužívání e-mailu a internetu
týmová práce	anti-monopolní politika	budování vztahů se zákazníky	respektování pravidel a chování ve společnosti
vzájemná důvěra	anti-korupční politika	budování vztahů s dodavateli	bezpečnost práce
zodpovědnost	kontrola insider tradingu (insider trading je anglický výraz pro obchodování akcií či jiných cenných papírů korporace někým, kdo má o této korporaci neveřejné informace)	zodpovědnost při zpracování důvěrných informací	csr (corporate social responsibility – sociální zodpovědnost společnosti)

výkonové odměňování (ve smyslu kariérního růstu, přidělování prémie, bonusů a nadstandardního osobního ocenění)	minimalizace střetu zájmů zaměstnanců a společnosti	korektnost prezentace společnosti vůči veřejnosti	ochrana životního prostředí a dodržování kodexu
---	---	---	---

11 POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY

Následující kapitola porovnává skutečné vyjádření respondentů na jejich sdílené hodnoty a hodnoty, které by si společnost zvolila za klíčové. Jednotlivé odpovědi byly opět sečteny a zprůměrovány, čímž vzniklo množství možných kombinací porovnávání. Například je možné srovnat skupiny odpovídajících mezi sebou, nebo se zaměřit jen na otázky pokládávané v dotazníku a odhalit tak podle celkové hodnoty slabé stránky firemní kultury. Vše je přehledně zobrazeno v tabulce níže (viz tabulka 3).

Nejsilnějšími prvky organizační kultury vybrané společnosti jsou: kontrola insider tradingu, oddělení pracovního a profesního života ve smyslu získávání prospěchu, zodpovědnost zaměstnanců při práci s důvěrnými informacemi, zodpovědnost za dodržování zákonů spojených s výkonem povolání, anti-korupční politika. Naopak, nejslabšími stránkami firemní kultury jsou: orientace na zaměstnance, motivační výkonnostní odměňování, korektnost prezentace společnosti vůči veřejnosti, vůdcovství v obsluhovaném odvětví, atd.

11.1 Klíčové prvky pro jednotlivé úrovně organizační struktury

11.1.1 Top-management

Tato skupina je nejvyšší vedení společnosti, nesoucí odpovědnost za chod organizace jako celku. Úkolem top-managementu je tvorba celkové koncepce podnikání a jednotlivých strategií pro rozvoj podniku a na jejich základě pak definuje cíle, jenž jsou na nižších úrovních postupně „dešifrovány“ až na úroveň operativních cílů. Rozhodnutí top-managementu tak ovlivňují celou organizaci a závisí na nich úspěch či neúspěch podnikání. Vrcholoví manažeři přebírají odpovědnost za řízení organizace za její vlastníky. Podle této definice je možné za klíčové prvky firemní kultury a těmi jsou v této společnosti: kvalita produktů a služeb, vůdcovství, orientace na zákazníky a orientace na zaměstnance, bezpečnost práce, anti-monopolní a anti-korupční politika. Tyto prvky totiž určují, podle jakých pravidel se bude společnost chovat. Zde se opět objevuje problém se sdílenými hodnotami. Co se týče kvality produktů a služeb, top-manažeři se s příslušným tvrzením ztotožňují pouze na úrovni vyjádřitelné průměrnou hodnotou 3. To je příliš nízké číslo pro to, aby mohli své přesvědčení dále přenášet na nižší struktury. Stejně je tomu tak i u dalších klíčových prvků. Z hlediska snahy nastavení preference vůdcovství se jedná o velmi nízkou hodnotu přesvědčení, konkrétně 2,5. Nejinak je tomu u „orientace na zákazníky“ – 3,5; „orientace na zaměstnance“ – 2,5; „bezpečnost práce“ – 2,5 a „anti-korupční politika“

– 3,5. Klíčovým prvkem, jenž je sdílen, je „anti-monopolní politika“ – 4,5. Není však možné úspěšně aplikovat nastavené prvky organizační kultury, pokud o nich není sám nejvyšší management pevně přesvědčen a nesdílí je, průměrná hodnota sdílení klíčových prvků kultury této skupiny je 3,14.

11.1.2 Střední management

Pojem střední management zahrnuje početnou a velmi rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Do této skupiny řídicí chod společnosti se řadí vedoucí obchodních jednotek i vedoucí jednotlivých útvarů. Rozhodnutí středního manažera přímo ovlivňuje řízený útvar či jednotku. Střední management je odpovědný za provádění politik a plánů vrcholového managementu, vysvětluje obecné cíle určené vrcholovým vedením, určuje pravomoci a odpovědnosti a kontroluje jejich plnění. Proto jsou jako klíčové prvky pro tuto organizační strukturu následující: kvalita výrobků a služeb, bezpečnost práce, kontrola členství v radách, ochrana osobních údajů, čestnost a poctivost, zodpovědnost k image firmy, orientace na zákazníky a zaměstnance, týmová práce, celková zodpovědnost za chod oddělení, výkonnostní odměňování, korektnost prezentace společnosti. Zjištěné hodnoty sdílení tvrzení jsou tyto: „kvalita výrobků a služeb“ – 4,2; „bezpečnost práce“ – 4,34; „kontrola členství v radách“ – 4,75; „ochrana osobních údajů“ – 4,67; „čestnost a poctivost“ – 4,49; „zodpovědnost k image firmy“ – 3,67; „orientace na zákazníky“ – 4,59 a „zaměstnance“ – 2,67; „týmová práce“ – 3; „celková zodpovědnost za chod oddělení“ – 3,72; „výkonnostní odměňování“ – 3,33; „korektnost prezentace společnosti“ – 2,56. Jak již bylo výše zmíněno, střední management je tím, který se s firemní kulturou ztotožňuje průměrně nejvíce. Průměrná míra sdílení klíčových prvků je 3,83 hodnotových bodů.

11.1.3 Řídicí pozice

Řídicí pozice je možné také označit jako liniový management. Liniovní manažeři jsou zodpovědní za správu a řízení činností, jenž přímo přispívají k produkci výrobků a služeb. Jsou přímými nadřízenými výkonných pracovníků a operativně řeší každodenní chod výrobního útvaru. Proto jsou jako jejich klíčové prvky firemní kultury označeny tyto: kvalita výrobků a služeb, týmová práce, vzájemná důvěra zaměstnanců, zodpovědnost za úspěch a neúspěch společnosti, orientace na zaměstnance, bezpečnost práce. Co se týče hodnotového vyjádření ztotožnění se s těmito prvky, výsledky průzkumu jsou následující: „kvalita výrobků a služeb“ – 3,37; „týmová práce“ – 3,44; „vzájemná důvěra zaměstnanců“ – 3,72; „zodpovědnost za úspěch a neúspěch společnosti“ – 3,67; „orientace na zaměstnance“ –

3,39; „bezpečnost práce“ – 3, 49. Průměrně je možné vyjádřit míru sdílení těchto prvků hodnotou 3,51, což není optimální, jelikož, jak bylo již zmíněno, linioví manažeři přímo ovlivňují chod jednotlivých oddělení, které řídí a v případě, že jejich ztotožnění s firemní kulturou není jasně patrné, může to na jejich podřízené zaměstnance působit v jistém směru demotivačně.

11.1.4 Řadoví zaměstnanci

Tato skupina zaměstnanců je přímo zodpovědná za výrobky a případné služby, které jsou jejich výkony produkovány a prodávány. Jedná se o nejpočetnější a nejrozmanitější skupinu pracovníků, jejichž kompetence je nejrůznějšího charakteru, od přípravy výroby až po konečné balení a poskytování doplňkových služeb. Proto jsou pro ně klíčové tyto prvky organizační kultury: kvalita výrobků a služeb, týmová práce, vzájemná důvěra, zodpovědnost za úspěch, poctivost a čestnost, zodpovědnost za image, právní zodpovědnost, orientace na zákazníka, bezpečnost práce. Zjištěné hodnoty jejich sdílení jsou: „kvalita výrobků a služeb“ – 4,03; „týmová práce“ – 2,52; „vzájemná důvěra“ – 3; „zodpovědnost za úspěch“ – 4,23; „poctivost a čestnost“ – 3,53; „zodpovědnost za image“ – 4,13; „právní zodpovědnost“ – 4,52; „orientace na zákazníka“ – 3,5; „bezpečnost práce“ – 4,59. Tyto výsledky jsou poměrně uspokojivé, jelikož se pohybují v přijatelných hodnotách. Problémem však může být prvek kultury „týmová práce“ a „orientace na zákazníka“. V prvním případě může být konkurenční boj pracovníků na stejné úrovni kontraproduktivní a v případě druhém je možné, že řadoví zaměstnanci nemyslí na spokojenost zákazníků v dostatečné míře. Průměrně je míra sdílení firemní kultury vyjádřena hodnotou 3,78.

Celkově se všechny organizační struktury ztotožňují s klíčovými prvky firemní kultury poměrně průměrně, resp. číselná hodnota se pohybuje lehce nad průměrem, konkrétně se jedná o hodnotu 3,56.

Tabulka 3: Souhrnné bodové hodnoty prvků organizační struktury (zdroj: vlastní)

OTÁZKA	Top-manag.	Střední manag.	Řídící pozice	Řadoví zaměst.	Celkový průměr
V naší firmě považujeme kvalitu produktů za prvořadou	3	4,2	3	4,36	3,64
V naší firmě považujeme kvalitu poskytovaných služeb za prvořadou	3	3,33	3,74	3,5	3,39

Naše firma se svými kroky v podnikání snaží dosáhnout vůdčí pozice na trhu	2,5	2,33	3,3	4,28	3,1
Naše firma se stará o spokojenost svých zaměstnanců	3	2,67	3,39	2,51	2,89
Díky atmosféře uvnitř firmy si já, jako zaměstnanec firmy, a ostatní zaměstnanci vzájemně důvěřujeme	3,5	2,74	3,72	3	3,24
Já, jako zaměstnanec firmy, se cítím zodpovědný za úspěchy a neúspěchy firmy	4	3,72	3,67	4,23	3,9
Já, jako zaměstnanec firmy, se cítím zodpovědný za pověst firmy	3,5	3,67	3,34	4,13	3,66
Bezpečnost je pro naši firmu prvořadá	2,5	4,34	3,65	4,87	3,84
Na pracovišti se cítím bezpečně	2,5	3,67	3,28	4,11	3,39
V našem oddělení pracujeme jako dobrý tým	4	3	3,44	2,52	3,24
Firma nás svým odměňováním motivuje k nejlepším výkonům	3,5	3,33	3	2,53	3,09
Já, jako zaměstnanec firmy, jednám se svými kolegy čestně a poctivě	2,5	4,33	3,38	3,56	3,44
Já, jako zaměstnanec firmy, jednám se s zákazníky a dodavateli čestně a poctivě	3,5	4,64	3,63	3,49	3,81
Já, jako zaměstnanec firmy, se cítím zodpovědný za dodržování zákonů spojených s mým povoláním	4	4,66	3,65	4,52	4,2
Naše firma se NESnaží vytvořit si monopolní postavení na trhu	4,5	4	3	3,51	3,75
Já, jako zaměstnanec firmy, jako individualita, se nenechávám uplatit	3	4,73	4,27	4	4
Já, jako zaměstnanec firmy, jako individualita, neuplácím	3	5	3,92	4,51	4,1
Firma, jako celek, není úplatná	3,5	4,37	3,37	3,16	3,6
Firma, jako celek, neposkytuje úplatky	3,5	3,65	3,32	3,09	3,39
Já, jako zaměstnanec firmy, NEznežívám interních informací pro obchodování s akcemi	5	5	4,63	4,47	4,77
Já, jako zaměstnanec firmy, NEznežívám svého profesního postavení k osobnímu prospěchu	5	4,78	3,33	4,41	4,38
Já, jako zaměstnanec firmy, NEznežívám osobního postavení k profesnímu prospěchu	3,7	4,65	3,37	4,14	3,96
Naše firma si buduje dobré vztahy se svými zákazníky a dodavateli	3,5	3,56	3,39	3,5	3,48

Já, jako zaměstnanec firmy, pracuji s důvěrnými informacemi zodpovědně	5	4,67	4,22	4,04	4,48
Já, jako zaměstnanec firmy, prezentuji firmu veřejnosti zodpovědně	3	3,66	3,61	4,43	3,67
Veškeré informace o společnosti jsou poskytovány příslušným oddělením	2,5	2,56	3,43	3,58	3,01

11.2 Shrnutí výsledků analýzy

Na základě zjištěných hodnotových bodů je nyní možné určit silné a slabé stránky firemní kultury společnosti Fik-C. Velmi slabé stránky organizační kultury jsou všechny zkoumané prvky, které dosáhly nižší bodové hodnoty, než je číslo 3, jelikož v tomto případě se jedná s převážně negativním názorem na formulované tvrzení. Pokud se bodová hodnota pohybuje nad číslem 3, ale nepřesahuje hodnoty 3,5, jedná se o neutrální postoj k danému tvrzení. Silně pozitivní názor na dotazovaný prvek kultury mají ty odpovědi, jejichž hodnota přesahuje číslo 4.

Nejslabšími prvky kultury jsou „orientace na zaměstnance“, „korektnost prezentace společnosti vůči veřejnosti“ a „motivující výkonnostní odměňování“. Naopak nejsilnějšími prvky jsou „kontrola insider tradingu“, „zodpovědnost při práci s důvěrnými informacemi“ a „nezneužívání profesního postavení k osobnímu prospěchu“. Poslední jmenovaná hodnota je však pravděpodobně irelevantní, jelikož řadoví zaměstnanci nedisponují díky svému profesnímu postavení příliš velkým vlivem, případně jiným typem „moci“, pomocí níž by mohli svůj osobní život ovlivňovat.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

12 KONCPCE ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY

Tato kapitola by měla poskytnout možné řešení kritických bodů zjištěné situace ve společnosti. Jelikož se jedná o základní firemní přesvědčení, je vhodné je přeformulovat tak, aby byly pochopeny a přijaty novým způsobem a působily tak jako změněné. Koncept by se měl odvíjet ze slabých stránek kultury a to jsou nízké míry ztotožnění se s:

- orientací na zaměstnance;
- korektnost poskytování informací veřejnosti (využívání kompetentního oddělení)
- bezpečnost práce
- týmová práce

Jelikož je změna organizační kultury kontinuální proces, je nutné postupovat podle základních kroků. Každý z těchto kroků je teoreticky spojován s určitými rituály firmy. Samotné kroky jsou pojmenovány následně:

- Rozmrazování;
- experimentování;
- znovuzmrazení.

Typickými rituály u rozmrazování je potřeba „nahlodání“ přesvědčení zaměstnanců o správnosti nastavených hodnot a jejich následné zrušení, jinými slovy je nutné ukázat, že ve firmě je něco špatně. V této fázi je také potřeba tento postup „ospravedlnit“ a ukázat, že bez něj se společnost neobejde. Co se týče spoluúčasti zaměstnanců, je nutné je přimět ke spolupráci. Dalším krokem je experimentování neboli samotná změna. V této fázi musí být kritika a odsouzení starých rituálů a vzorců chování. Tento proces je nutné provést pro překonání odolnosti vůči změnám a strachu z nich. Nástrojem může být například výměna zaměstnanců, jež se s novými praktikami a hodnotami neztotožňují nebo například formulace úplně nových hodnot. Také je možné uměle vytvořit konflikty a při jejich řešení předvést nové formy zvládání těchto situací pomocí vznikajících preferencí. Fázi změny je dobré podporovat i samotným motivováním zaměstnanců, například nastolením pocitu, že každý jednotlivec je nutný pro vytvoření nové a lépe fungující kultury společnosti. Dále je pak také možné motivovat zaměstnance tak, že ti, jenž jsou změně nakloněni a podporují ji, budou povýšeni a ukázat tak ostatním, že změně skepticky se stavícím, že podpora změny má smysl. Jinou možností je vytvoření nových oddílů zaměstnanců, kteří budou reprezentovat nové hodnoty. Další vhodnou volbou je přejmenování některých pozic podle nových preferencí tak, aby reflektovaly nastávající hodnoty. V případě, že se změna podaří,

zaměstnanci začnou díky své nejistotě vyhledávat určitou změnu sami. Problémem však bývá, že zaměstnanci neznají jiné postupy pro řešení problémů než ty, které mají naučené a na managementu je, aby jim ukázal, že právě díky novým vzorcům chování je možné situace řešit efektivněji. Posledním krokem provedení změny je znovuzmrazení. V této fázi se v pracovnících zakořeňuje nově nastavená kultura, kterou již pochopili a učí se využívat nové poznatky. Také je potřeba se zaměřit na odstranění konfliktů mezi jednotlivými odděleními a spojit jejich zájmy a přesvědčení. Díky novým pozitivním výsledkům vznikne důvod k oslavě a díky oslavě úspěchu se ještě více utuží a posílí nové postupy.

Společnost by měla pro změnu organizační kultury zvolit několik základních prostředků, jejichž pomocí se pokusí o nápravu. Na základě zjištěných problémů by se mělo jednat o využití:

- posílení vzájemné důvěry;
- odpovídající motivace;
- efektivní komunikace.

12.1 Rozmrazování organizační kultury

Jak již bylo výše zmiňováno, v této fázi je nutné poukázat na problémovou situaci. Základním krokem je zapojení vrcholového managementu do tohoto procesu, jelikož se jedná o autoritu. Problémem měnícím se v aplikaci změny kultury pro analyzovanou společnost je fakt, že samotný top-management sám kultuře nevěří. Díky tomu je totiž pravděpodobnější aktivní zapojení do procesu. Je nutné zaměstnancům ukázat, že např. dosavadní orientace na zaměstnance nebyla příliš efektivní a je nutné ji změnit. Vhodným řešením by tak mohlo být názorné ukázání špatných řešení a předvedení, „jak by se to mělo nově dělat“. Stejně tak by se mělo postupovat i u dalších zjištěných problémů.

Pro rozmrazování stávající kultury je potřeba motivovat zaměstnance k chuti zapojit se do této fáze. Motivací může být již výše zmíněné názorné předvedení toho, jak je v současnosti firemní kultura a postupy s ní spojené chybné. Zaměstnanci se tak mohou začít strachovat o to, zda je jejich práce i nadále pro společnost přínosná a žádoucí, tím se docílí zpochybnění hodnot, jenž je právě v této fázi potřebné a žádoucí.

Dalším klíčovým prostředkem pro rozmrazení kultury je komunikace. Bez oboustranné, jasné a intenzivní komunikace se pracovníci nedostanou do „obrazu“ ohledně kritické situace společnosti a nemohou se do ní tak zapojit. Proto je vhodné je pravidelně informovat o

chybných a slabých výkonech, za něž může špatně nastavená firemní kultura. Pokud se tento krok podaří, následuje opětovné komunikování faktu, že pro zlepšení situace je potřeba udělat změny. Zaměstnanci se musí díky pravidelné komunikaci ztotožnit s tvrzením, že organizace jako celek nyní nefunguje tak, jak je od ní očekáváno. Komunikace by však měla být rychlá a „úderná“, aby se nestala spíše překážkou (neustálým opakováním, že je situace společnosti špatná, by se mohlo stát, že zaměstnanci přestanou v možnou změnu úplně věřit).

12.2 Experimentace

Tato fáze je samotným aplikováním nových hodnot klíčových pro změnu firemní kultury. Je potřeba do změn zapojit také samotné zaměstnance, poskytnout jim možnost podílet se na změně. Jelikož společnost vyznává právě ty základní hodnoty, které jsou kritické, nemůže se jednat o změnu v pravém slova smyslu, ale spíše o redefinování a konkretizaci těchto hodnot, a nastolení pocitu, že se kultura mění.

12.2.1 Změna orientace na zaměstnance

Jelikož je orientace na zaměstnance jednou ze základních hodnot firemní kultury společnosti, je její změna nezbytná. Podle provedeného průzkumu je totiž právě tato hodnota nejméně sdílenou. Společnost Fik-C však nemůže měnit organizační kulturu celé mateřské organizace, proto je nutné zažité přesvědčení vhodným způsobem upravit, posílit. Právě tomuto by měly být nápomocné výše zmíněné prostředky. Pomocí posilování vzájemné důvěry, komunikace a správné motivace by měla být situace upravena.

Orientace na zaměstnance je velmi široký pojem. Pod ním je možné si představit téměř cokoli spojené se snahou společnosti zajistit pro své zaměstnance dobré pracovní podmínky, kvalitní osobní život, osobnostní rozvoj, bezpečnost pracovního prostředí, atd. Proto by bylo vhodné, aby si společnost stanovila ty části orientace na zaměstnance, které považuje za nejdůležitější. Díky tomu by pak bylo jednodušší provádět změny, jelikož by se prvky konkretizovaly.

Možným postupem je vytvoření průzkumu preferencí zaměstnanců, jenž by odhalil problémy jejich nízké míry sdílení tohoto přesvědčení. Výzkum by poskytl konkrétní informace týkající se požadovaných prvků, které zaměstnancům chybí, aby byli schopni se s kulturou ztotožnit. Podle výsledků tohoto výzkumu by pak bylo snazší zaměřit se na odpovída-

jící hodnoty. Jednoduše řečeno, v nynější době nejsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím a atmosférou, které jim firma vytváří.

Posílením vzájemné důvěry mezi jednotlivými zaměstnanci by mohlo být dobrým krokem k dosažení zvýšení sdílení hodnoty, jelikož tím, že pracovníci důvěřují jeden druhému, nemusí mezi nimi vznikat třecí plochy, eliminují se tak konflikty a tudíž není potřeba jejich řešení. Výhodné je to také z důvodu uklidnění situace na pracovišti, protože pokud si spolupracovníci věří, automaticky mezi sebou komunikují, navzájem si předávají informace, zažité postupy, rady, apod., což přispívá k „pohodové“ atmosféře na pracovišti. To je také jedním z možných prvků, jichž se zaměstnancům nedostává, jelikož v dotazníku uváděli, že nejsou příliš spokojeni s nastavenou atmosférou ve společnosti. Dalším bodem posílení vzájemné důvěry je spolupráce managementu a řadových zaměstnanců. Pokud by se povedlo společnosti toto zlepšit, řadoví zaměstnanci by se mohli cítit pro organizaci více platnými, jejich práce by je naplňovala a to by opět přispívalo k možné nápravě dané problematiky.

Druhým klíčovým krokem k změně vnímání orientace na zaměstnance je jeho odpovídající motivace. Demotivovaní zaměstnanci nepodávají perfektní výkony, tím pádem je jejich práce nemůže naplňovat a společnost tak musí řešit časté problémy. Tímto tak společnosti vzniká problém dvojitý – neefektivita práce, a s tím spojené vyšší náklady, a nespokojenost zaměstnance s atmosférou ve společnosti. Pokud by se podařilo managementu vytvořit odpovídající systém motivace, jednalo by se o velký krok dopředu z hlediska zlepšení ztotožňování se s firemní kulturou. Možným návrhem pro motivaci by mohla být například firemní dovolená za určitý podaný výkon. Firma by zaplatila týdenní dovolenou v ČR pro dva (například pobyt v Krkonošských horách) zaměstnanci, který by celoročně vykazoval nejlepší pracovní výkony (měřeno např. podle celkové hodnoty uzavřené zakázky, podle prodejů, podle splněných norem a jejich překonávání, atd.), čímž by zaměstnance motivovala k plnému pracovnímu nasazení a zároveň by tak mohla prokázat, že jí na jejich zaměstnancích opravdu záleží (nehledě na fakt, že tato událost by byla velmi dobře komunikovatelná směrem k dalším zaměstnancům, což by dále podporovalo jejich spokojenost s politikou firmy). Tento typ motivace je však v rozporu s níže řešeným problémem týmové práce, je ale řešitelný tím, že takto oceněnému nejlepšímu zaměstnanci nebudou poskytnuty výhody poskytované nejlepšímu týmu (to však platí pouze v případě, že bude tohoto týmu součástí).

Orientací na zákazníka by společnost mohla chápat například také služby, jenž mu poskytuje nad rámec stanoveného ohodnocení. Pokud by firma nabídla zaměstnancům zdarma možnost aktivního odpočinku (např. posilovna) pro management (podle teoretických přístupů se jedná o vhodný typ odpočinku pro zaměstnance managementu) nebo naopak odpočinkové místnosti s TV nebo počítači, dodala by zaměstnancům pocit, že se o ně zajímá.

Rovněž lze předpokládat, že optimalizace komunikace by měla zásadní vliv na zlepšení situace týkající se sdílení prvku „orientace na zaměstnance“. Jak již bylo výše zmíněno, pokud by společnost nastavila nové hodnoty a o své zaměstnance by začala více „pečovat“, dalo by se toho využít také k vnitřní komunikaci. A od vnitřní komunikace lze očekávat zpětnou vazbu ve formě zvýšení spokojenosti s probíraným prvkem organizační kultury. Také samotné komunikování mezi zaměstnanci jedné úrovně organizační struktury nebo mezi strukturami navzájem, případně mezi jednotlivci a týmy, by mělo mít za následek posílení nově vznikajících hodnot. Prvků komunikace se dá využít nepřeberným množstvím způsobů.

Všechny výše uvedené možnosti jsou jen zlomkem toho, co vše si lze pod pojmem orientace na zaměstnance představit, a na uvedených příkladech je vidět, že existuje nepřeberné množství způsobů, jak dosáhnout zaměstnancovy spokojenosti.

Cílové skupiny prováděných úprav by měly být:

- Střední management;
- řadoví zaměstnanci.

12.2.2 Změna korektnosti poskytování informací

Korektně podávané informace a jejich původ, jsou jedním z nejméně sdílených prvků firemní kultury. Jedná se však o poměrně důležitý prvek, jelikož informace putující po firmě se mohou změnit ve firemní historky a dále pak oslabovat jiné, na historky navazující hodnoty. Základním kamenem pro změnu tohoto prvku je přesměrování veškerých informací do centrálního místa organizace, které je na komunikaci se zaměstnanci a s veřejností určeno a v němž jsou zaměstnání kompetentní zaměstnanci.

Vzájemná důvěra ve společnosti může pomoci také v nápravě tohoto problému. Pokud jsou informace podávané nepověřenými lidmi a jsou přijímány například lidmi z konkurenčního prostředí, může vzniknout vážný problém. Proto existují výše zmíněná specializovaná oddělení. Ty však potřebují důvěru ze strany managementu a dalších úrovní organizační

struktury. Pokud totiž management nedůvěřuje tomuto oddělení, informace, které se do něj dostávají jsou zkreslené a nekompletní (což může být jedním z důvodů pro nesdílení této hodnoty), tudíž jsou pak dále interpretovány špatně a vše nakonec působí zmatečně. Proto vzniká potřeba vzájemné důvěry mezi těmito dvěma články, stejně tak však také mezi například řadovými zaměstnanci a komunikačním oddělením, aby nevznikaly historky, které by nebyly založeny na pravdě a nevyvolávaly tak zbytečný rozruch či dokonce paniku, například z hromadného propouštění. Proto je potřeba vybudovat nový vztah „komunikační oddělení“ a zbývajících úrovní struktury, aby všechny informace procházely právě přes toto oddělení.

Co se týče motivování zaměstnanců na využívání specializovaných pracovníků pro zjišťování a poskytování informací, návrh změny by mohl být koncipován na základě apelu na zodpovědnost za image firmy, jelikož právě tento apel jako prvek stávající firemní kultury, je poměrně velkou měrou sdílen. Proto se dá předpokládat, že zaměstnanci se budou i nadále cítit zodpovědnými za image společnosti a informace budou chtít čerpat a poskytovat právě skrze zmiňované oddělení.

Třetím, velmi důležitým bodem vedoucím k zlepšení sdílení této hodnoty, je komunikace. Komunikace musí být komunikována. Aby začalo specializované oddělení efektivně pracovat, musí být všem dalším úrovním jasně řečeno, za jakých podmínek se na oddělení mají obracet, kdy je kontaktovat, atd.

Cílovými skupinami prováděných změn by měly být:

- Top-management;
- střední management.

12.2.3 Změna bezpečnosti práce

Bezpečnost práce je pro firmu Fik-C na prvních příčkách. Jedná se o nejvíce preferovaný prvek organizační kultury. Snaha o bezpečné pracovní prostředí je patrná všude v areálu společnosti, stejně tak i ve všech dokumentech. Tato hodnota kultury organizace může být poměrně těžce změnitelná, jelikož firma již používá široké množství komunikace a dalších prostředků pro dostání prvku do povědomí zaměstnanců.

Společnost by měla analyzovat hlavní příčiny toho, že i přese všechnu snahu je stále bezpečnost práce zaměstnanci nepřijímána. Možná by bylo vhodné opět rozložit tento poměrně široký pojem na dílčí činnosti a hodnoty a prosazovat je do kultury v této formě.

Klíčovou však opět může být vzájemná důvěra mezi managementem nastavujícím samotné bezpečnostní předpisy a zaměstnanci, kteří se s nimi denně dostávají do styku. Pokud management bude důvěřovat svým podřízeným, jenž by mohli navrhovat bezpečnostní předpisy sami (jedná se totiž o pracovníky, kteří provoz znají nejlépe jsou tak schopni odhadovat možné vznikající problémy a podle toho také hodnotit rizika pracovišť), zaměstnanci by pak viděli jak zájem řízení společnosti (což by také pomohlo zlepšení sdílení hodnoty „orientace na zaměstnance“), tak by nejlépe pochopili nastavené předpisy a jejich smysl. Dalším bodem by mělo být nastavení nové politiky řešení vzniklých problémů. Stávající situace je totiž podle neoficiálních informací taková, že problémy s úrazy jsou spíše „zametány“, než řešeny. Firma v nedávné době deklarovala a komunikovala „365 dní bez úrazu“, což bylo řadovými zaměstnanci kritizováno, jelikož při výskytu zranění nebyli pracovníci odškodněni, ale naopak jim bylo údajně řečeno, že jejich úraz nesmí být kvůli porušení neúrazových dnů v řadě evidován. Takové jednání managementu je jak protiprávní, tak významně poškozují vnímání firemní kultury. Dalším problémem této hodnoty kultury je fakt, že se před několika měsíci stal na pracovišti smrtelný úraz a byl to již druhý v krátké době. Řešením je trpělivé obnovování dílčích prvků pojmu „bezpečnost práce“.

Vedení společnosti by se také mělo snažit o motivaci zaměstnanců bezpečné prostředí tvořit. K tomu může sloužit jak výše zmíněné naslouchání jejich připomínkám a návrhům, tak nastavení zodpovědnosti za image firmy a také právní zodpovědnosti. Největším motivačním prvkem však může být vlastní zdraví.

Na to navazuje nutnost komunikace. Komunikováno by mohla být například samotná změna přístupu k bezpečnosti na pracovišti. Další možností je vytvoření pravidelných seminářů s relevantními tématy, či například pravidelná bezpečnostní školení, kde by byly prezentovány novinky (například nové předpisy vytvořené samotnými „děláky“). Velmi účinnou metodou změny by mohla být vnitřní komunikační kampaň, která by ukazovala možné důsledky nedodržování bezpečnostních předpisů na zdraví či životy zaměstnanců.

Cílovými skupinami prováděných změn by měly být:

- Top-management;
- řídicí pozice.

12.2.4 Změna týmové práce

Problémovým prvkem firemní kultury je také týmová práce. Celá společnost funguje na bázi spolupráce mezi strukturami organizace, odděleními, ale také jednotlivců. V organizaci neexistuje velké množství pracovních pozic, které by byly zastoupeny pouze jedním člověkem.

Vzájemná důvěra je tak klíčová, stejně jako spoléhání se na jiné zaměstnance. Proto je velmi důležité, aby se začala do firemní kultury prosazovat důvěra a další klíčové prvky týmové práce. Podle průzkumu totiž týmová práce jako pojem není sdílena velkou měrou. Opět by bylo dobré tento pojem rozložit na několik dílčích částí a prosazovat jejich význam jednotlivě.

Řešením by mohla být forma motivace, která by vztahy zaměstnanců utužovala, například soutěž o nejproduktivnější týmy jednotlivých oddělení. Jako cena pro vítěze by mohlo posloužit udělení pěti dnů placené dovolené nad rámec. Pokud by zaměstnanci měli možnost si je vybírat jednotlivě, společnost by tak nebyla nucena použít velké množství zdrojů na jejich náhradu.

Největším přínosem pro týmovou práci však stále mohou být často používané teambuildingy a různé rituály a ceremoniály. Teambuildingy by však neměly mít soutěžní charakter, jelikož jejich smyslem by nebylo určit nejlepšího zaměstnance, ale spojit zaměstnance do efektivně spolupracujících týmů. Otázkou pro management by tak nemělo být „zda“ teambuildingy pořádat, ale „jak“ je pořádat. Existují však specializované agentury, které odpověď na tuto otázku odpovídají za vedení firmy.

Cílovými skupinami prováděných změn by měly být:

- Řadoví zaměstnanci;
- střední management.

12.3 Znovuzmrazení organizační kultury

V této poslední fázi změny organizační kultury je potřebné komunikovat zaměstnancům provedené změny, mapovat vývoj organizace a představovat výsledky nově nastavených hodnot. Vhodné je také srovnání předchozí a nynější situace a s tím spojené úspěchy. Ty by měly být masivně komunikovány, aby se zaměstnanci stále přesvědčovali o správném nastavení nových hodnot. Prostředkem mohou být různé meetingy, porady, rituály či

oslavné ceremoniály. Díky tomuto se dostanou principy, prvky a vzorce chování do každodenního provozu, čímž se organizační kultura dále upevní a ustálí.

Po určité době by bylo vhodné provést další výzkum, například podobný tomu, jenž byl proveden před nutnou úpravou minulé kultury. Tím se vedení společnosti přesvědčí o výsledcích procesu a případně může reagovat na zjištěné problémy, zároveň poté podniknout další kroky. Jako jiná metoda ověření funkčnosti nově nastavené firemní kultury může sloužit porovnání výkonnosti organizace před změnami a po nich. Výkony by měly být totiž hlavními ukazateli efektivity a efektivita je většinou hlavní motivací pro provedení změn.

12.4 Finanční rozpočet pro provedení změn

Jako u každé změny prováděné v organizaci je také pro změnu firemní kultury zapotřebí finančních zdrojů. V případě této změny není finanční náročnost příliš vysoká, jelikož se jedná spíše o upravení stávající situace, než o její kompletní přeměnu. Ta by ani nebyla možná, jak již bylo zmíněno výše, neboť analyzovaná organizace je dceřinou společností nadnárodního koncernu, který nastavuje hodnoty a prvky.

12.4.1 Orientace na zaměstnance

Co se týče tohoto bodu, podle navržených možností změny kultury se kroky opírají o několik základních bodů a to: provedení průzkumu pro zjištění konkrétních preferencí zaměstnanců a důvodu jejich nesdílení tohoto prvku; posilování vzájemné důvěry mezi zaměstnanci; motivace a poskytování služeb zdarma.

- Navrhovaný průzkum by bylo možné realizovat za užití zaměstnanců marketingového oddělení, kteří jsou k vytváření průzkumů náležitě vzdělaní. Proto je možné předpokládat, že by na tento proces nebylo potřebné vynaložení žádných finančních zdrojů navíc.
- Dalším navrhovaným řešením bylo vyhlášení soutěže o dlouhodobě nejvýkonnějšího zaměstnance. Vítěz by obdržel cenu ve formě zaplaceného pobytu pro dva. Pokud by se jednalo o pětidenní pobyt v Krkonošských horách, ve wellness hotelu, průměrná cena je 12800 Kč.
- Firma by mohla upravit ztotožnění s orientací na zákazníka pomocí vybudování odpočinkových prostor. Jednou z variant bylo vybudování posilovny, jako střediska

aktivního odpočinku. V případě, že by se společnost rozhodla pro pořízení nabízených kompletních „balíčků“ posilovacích strojů, průměrná cena je 58370 Kč.

- Vybudování odpočinková místnost se třemi počítači, pohovkou a televizorem by přišla společnost při průměrných cenách na 56480 Kč.

Celkově by tak společnost pro řešení tohoto problému musela jednorázově vyhradit 127650 Kč. Tato částka je poměrně vysoká, vezmeme-li však v úvahu, že se jedná o jednorázovou investici pokrývající široké spektrum zaměstnanců, není tato možnost vyloučena. Konkrétní rozpis cen je v tabulce níže (viz tabulka 4).

Tabulka 4: Investice do nadstandardně poskytovaných služeb (zdroj: vlastní)

Posilovna	Posilovací stroje	58370 Kč
Odpočinková místnost	3 x PC sestava	28500 Kč
	TV sestava	14990 Kč
	Nábytek	12990 Kč
Placený pobyt	Walese hotel	12800 Kč
Celkem		127650 Kč

12.4.2 Poskytování informací

V případě úpravy poskytování informací je nutnost využívání speciálně vyhrazených zdrojů téměř nulová, jelikož se jedná „pouze“ o optimalizaci stávajících procesů, kdy je potřeba změnit nebo spíše přeměřovat toky informací na jedno kompetentní místo a z něj informace dále interpretovat. Tímto místem je myšleno specializované oddělení, které již existuje, proto je finanční zátěž pro firmu minimální (odměna za provedenou práci při inicializaci procesu může být ve formě prémie).

Celkově je tak finanční rozpočet na tuto část změny 0 Kč.

12.4.3 Bezpečnost práce

Vhodnými prostředky pro upravení ztotožnění se s tímto prvkem organizační struktury může být vytvoření pravidelných školení a seminářů. Jako další prostředek byla zvolena tvorba komunikační kampaně. Všechny tyto kroky jsou díky rozměru organizace realizovatelné přímo zevnitř organizace, pomocí vlastních pracovníků s dostatečnými schopnostmi. Rozpočet tedy na jejich uskutečnění je tedy také 0 Kč.

12.4.4 Týmová práce

Pro změnu sdílení týmové práce jako hodnoty organizační kultury byly navrženy tyto kroky:

- Teambuilding;
- zavedení nových rituálů a ceremoniálů;
- poskytnutí pěti dnů dovolené nad rámec nejlepším týmům.

Týmová práce je základem celé společnosti, ovšem celá společnost nemůže být přítomna na teambuildingu. Ostatní prvky však jsou aplikovatelné na všechny struktury organizace. Jedinou finančně náročnou položkou jsou zmíněné teambuildingy. Ty by bylo vhodné opakovat jednou za půl roku, vždy pro odlišnou skupinu pracovníků. Podle předchozích cen teambuildingů, které společnost realizovala, se cena jednoho z nich pohybuje v rozmezí 70 až 80 tisíc Kč pro přibližně 10 zaměstnanců.

Celkově tak finanční rozpočet na jeden rok činí 140000 Kč – 160000 Kč.

12.4.5 Celkový rozpočet

Po sečtení všech dílčích investic do změny, resp. úpravy jednotlivých kritických prvků, se konečná suma pro první rok po provedených změnách pohybuje kolem 277650 Kč. Tato částka je poměrně nízká, přihlédneme-li k faktu, že pokrývá úpravu čtyř základních identifikovaných problémů. Samozřejmě, že náklady mohou být variabilní, jelikož například ceny pořizovaných vybavení pro odpočinkovou místnost kolísají, navíc zaznamenané ceny jsou pouze průměrem cen průměrných výrobků. Pokud by společnost vyžadovala snížení nákladů, je možné toho dosáhnout podrobným průzkumem trhů, respektive nabídek.

12.5 Harmonogramy změn

Změna organizační kultury je předem plánovaná činnost, proto je pro její realizaci potřebné stanovit také harmonogramy a počáteční termíny inicializace. Tak bude možné kontrolovat časový průběh změny a také bude následně jednodušší určit, zda je již vhodná doba pro zpětnou kontrolu výsledků změn.

12.5.1 Orientace na zaměstnance

Tento prvek organizační kultury je vhodné začít výše zmíněným průzkumem preferencí zaměstnanců. Jelikož musí být výsledky co nejrelevantnější, je pravděpodobně vhodné naplánovat začátek tohoto procesu na období, v němž je minimální pravděpodobnost početné absence. Toto období může být buď na konci „prázdninových“ měsíců, tedy konec srpna – září 2012, nebo lépe na začátku října 2012. Proces sběru dat bude kvůli velikosti společnosti pravděpodobně trvat 7 – 14 dní, pro jejich zpracování je možné předpokládat stejnou dobu a konečná analýza výsledků může zabrat stejný nebo větší časový úsek. Na začátek další části procesu, tedy posilování vzájemné důvěry, spadá přibližně začátek listopadu 2012. Tento proces by měl být kontinuální, jeho konečné datum tak neexistuje.

Dalším naplánovaným krokem by měla být motivace zaměstnanců, resp. vyhlášení soutěže o nejlepší výkon. To by bylo vhodné začít co nejdříve, jelikož se opět jedná o dlouhodobý proces měření výkonů. Ideální datum tak tedy připadá na začátek prosince 2012 a konečné vyhlášení výsledků pak na konec listopadu 2013. Vybudování odpočinkových místností a posilovny by mohlo být efektivně komunikováno ve spojitosti s vánočními svátky, vhodný start je tedy začátek prosince 2012 a hotové by měly být přípravy na konci prosince 2012. Po celou dobu by měly být tyto procesy doprovázeny efektivní komunikací, jejíž start by měl být okamžitě po zjištění výsledků průzkumu a měla by pokračovat nepřetržitě.

12.5.2 Poskytování informací

Tato změna by měla začít komunikací managementu k nižším úrovním organizační struktury. Začátek je vhodné naplánovat hned po ukončení období frekventovaných dovolených, tedy opět na začátek října 2012. Znova se jedná o proces kontinuální, konečné datum tak není nutné stanovovat. Po prvním měsíci lze předpokládat, že většina zaměstnanců již bude se změnami seznámena, pak nastává chvíle pro apelování na zodpovědnost za image společnosti. Začátek tohoto procesu je dobré ukotvit na začátek listopadu 2012 a opět neurčovat konečný termín.

12.5.3 Bezpečnost práce

Start analýzy – říjen 2012, konec analýzy – konec října 2012. Začátek komunikace a příprav seminářů, školení, atd., je vhodné naplánovat na začátek listopadu 2012. Semináře samotné začít ještě před vánočními svátky, tedy začátek prosince 2012 a jejich opakování zajistit po celý rok. Od ledna 2013 by měla být odstartovaná kampaň pro podporu bezpečnosti práce a její průběh by měl trvat tři měsíce.

12.5.4 Týmová práce

Komunikace týkající se týmové práce jako hodnoty organizační kultury a její změny by měly začít na začátku října 2012 a pokračovat po celý rok. Na začátku ledna 2013 by měla být vyhlášena soutěž o neproduktivnější tým a tento krok k úpravě firemní kultury by měl být realizován až do ledna následujícího roku, jelikož jde zase o dlouhý proces. Naopak teambuildingy budou pouze dva, první z nich by bylo vhodné zařadit na konec února 2013 a druhý pak na konec srpna 2013.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byla odpověď na stanovené výzkumné otázky a také potvrzení či vyvrácení hypotézy. Dalším cílem byla analýza situace a deskripce skutečného stavu organizační kultury vybrané společnosti.

Teoretická část práce rozebrala různé přístupy teoretiků a popsala základy organizační struktury, vyjmenovala její prvky. Praktická část práce měla za úkol analyzovat samotnou firemní kulturu vybrané společnosti a zjistit tak opravdový stav, případně jej porovnat s aspirovaným a podle výsledků pak navrhnout koncepci změny.

Odpovědi na výzkumné otázky jsou následující:

VO1: Shodují se klíčové artefakty analyzované firemní kultury s těmi, jenž jsou označovány zaměstnanci jako pro ně důležité?

Odpověď: Ne, neshodují. Zaměstnanci různých struktur společnosti označovali odpovědi, s nimiž se ztotožňovali nejvíce a podle toho bylo možné na tuto otázku odpovědět. Sdílené hodnoty jsou jiné, než deklaruje společnost za své klíčové.

VO2: Je míra rozdílů mezi jednotlivými strukturami organizace tak značná, že je potřeba koncipovat změnu kultury?

Odpověď: Ano, míra rozdílů je opravdu tak značná, že je potřeba provést několik změn. Problémem však zůstává fakt, že Fik-C je stále „jen“ dceřinou společností XY, která nemá možnost řídit si své vlastní kulturní rozhodování. Kultura je této společnosti diktována mateřskou organizací, která na ni také dohlíží. Problémy pak vznikají na většina řídicích pozicích, jelikož se jednotlivé struktury neztotožňují s, podle slov mateřské společnosti, klíčovými prvky a hodnotami firmy.

Další odpovědi, respektive potvrzením či vyvrácením, je reakce na nastavenou hypotézu. Ta zněla:

„Analyzovaná organizační kultura vybrané společnosti není v souladu s managementem požadovanými atributy.“

Bohužel pro společnost je tato hypotéza pravdivá a to je problémem v mnoha prvcích a základních hodnotách, které byly porovnávány. Společnost Fik-C by se měla zaměřit na samotné úpravy, jelikož celková změna není v jejich možnostech a alespoň některé slabé stránky firemní kultury upravit pro své potřeby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0 (Váz.)

HOFSTEDE, Gert, Gert Jan HOFSTEDE a Mihail MINKOV. Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival. 3.

vyd. New York: McGraw-Hill, c2010, 561 s. ISBN 978-0-07-166418-9 (Brož.).

KILMANN, Ralph; SAXTON, Mary; SERPA, Roy. Galinin control of the corporate culture. San Francisco: Jossey-Bass. 1985, 451 s. ISBN 978-0-87589-666-3, str. 5

WILLIAM, Alan; DOBSON, Paul; WALTERS, Mike. Changing culture: new organizational approaches. London: Institute of Personnel Management, 1989. 230 str., ISBN 0852924151

DENISON, Daniel. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley, 1990. 267 str., ISBN 978-0471800217, str. 27

HALL, Wendy. Managing cultures: making strategic relationships work. New York: Wiley, 1995. 312 str. ISBN 978-0471955719, str. 19

DRENNAN, David. Transforming company culture: getting your company from where you are now to where you want to be. New York: McGraw-Hill Book Co., 1992, 299 s. ISBN 00-770-7660-5, str. 3

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership: getting your company from where you are now to where you want to be. 2. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, 418 s. Jossey-Bass management series. ISBN 15-554-2487-2, str. 12

BROWN, Andrew D. Organisational culture: getting your company from where you are now to where you want to be. 2. vyd. London: Pitman Publishing, 1995, 418 s. Jossey-Bass management series. ISBN 02-736-0454-6, str. 8

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2: Model soupeřících hodnot (zdroj: Quinn, 1990, s. 32)	32
Graf 1: Porovnání nejdůležitějších hodnot sdílených top a středním managementem v hodnotových bodech (zdroj: vlastní)	67
Graf 2: Porovnání nejdůležitějších hodnot sdílených top, středním managementem a řídícími pozicemi v hodnotových bodech (zdroj: vlastní)	69
Graf 3: Porovnání nejdůležitějších hodnot všemi zkoumanými skupinami v hodnotových bodech (zdroj: vlastní)	70
Graf 4: Úrovně organizační struktury z hlediska firemní kultury (zdroj: vlastní)	73

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Vybrané kritické odpovědi zástupců top-managementu v hodnotových bodech (zdroj: vlastní)</i>	64
<i>Tabulka 2: Základní hodnoty společnosti získané analýzou dokumentů (zdroj: vlastní)</i>	74
<i>Tabulka 3: Souhrnné bodové hodnoty prvků organizační struktury (zdroj: vlastní)</i>	78

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vzor vyplněného dotazníku

PŘÍLOHA P I: VZOR VYPLNĚNÉHO DOTAZNÍKU

Dobrý den!

Předem Vám děkuji za Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku. Dotazník bude využit pouze pro průzkum potřebný pro mou diplomovou práci na téma „Organizační kultura vybrané společnosti a koncepce její změny“. Všechny poskytnuté informace budou pečlivě zpracovány a jsou naprosto anonymní.

Při vyplňování, prosím, berte v úvahu, že jednotlivé otázky se nevyklučují, stejně jako odpověď na ně. Například, pokud budete odpovídat na otázku, zda je pro Vaši firmu na prvním místě kvalita produktů a odpovíte pozitivně, při odpovědi na otázku, zda je na prvním místě kvalita poskytovaných služeb můžete opět odpovědět pozitivně. Nejedná se totiž o průzkum Vašich preferencí, ale o míru ztotožnění s danými tvrzeními. Takto jsou také koncipovány otázky a možné odpovědi na ně. Odpovědi jsou totiž rozděleny do škály od 1 do 5, kdy:

1 = naprosto nesouhlasím s tvrzením

2 = spíše nesouhlasím s tvrzením

3 = budiž

4 = spíše souhlasím s tvrzením

5 = naprosto souhlasím s tvrzením

Číselnou hodnotu vyjadřující nejbližší vaše ztotožnění s daným tvrzením označte libovolným způsobem (**tučně**, podtrženě, **barevně**, aj.). Vaše odpovědi budou zpracovány a vyhodnoceny, a na jejich základě bude stanoveno, zda jsou přesvědčení společnosti, v níž pracujete, shodná s Vašimi přesvědčeními a vnímanými hodnotami společnosti. Při vyplňování poslední otázky (Pozice ve firmě) neuvádějte, prosím, konkrétní informaci, spíše se jedná o umístění v organizační struktuře (top-management, střední management, řídicí funkce, atd.).

Děkuji Vám mnohokrát za pomoc a Vaši snahu!

Bc. Jiří Chvalina

5. ročník,

Marketingové komunikace,

Fakulta multimediálních komunikací,
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

OTÁZKA	VYVĚTLENÍ OTÁZKY
V naší firmě považujeme kvalitu produktů za prvořadou	Kvalita našich výrobků je pro naši firmu na prvním místě
1 2 3	4 5
V naší firmě považujeme kvalitu poskytovaných služeb za prvořadou	Kvalitní služby jsou pro naši firmu na prvním místě
1 2 3	4 5
Naše firma se svými kroky v podnikání snaží dosáhnout vůdčí pozice na trhu	Firma dělá vše pro to, aby byla nejlepší ve svém odvětví
1 2 3	4 5
Naše firma se stará o spokojenost svých zaměstnanců	Firma se zabývá zaměstnanci a chce dosahovat jejich osobní a profesní spokojenosti
1 2 3	4 5
Díky atmosféře uvnitř firmy si já, jako zaměstnanec firmy, a ostatní zaměstnanci vzájemně důvěřujeme	Zaměstnanci jsou si navzájem kolegy a navzájem si věří
1 2 3	4 5
Já, jako zaměstnanec firmy, se cítím zodpovědný za úspěchy a neúspěchy firmy	Mé chování, výkony a činy na pracovišti i mimo něj ovlivňují chod firmy
1 2 3	4 5
Já, jako zaměstnanec firmy, se cítím zodpovědný za pověst firmy	Mé chování, výkony, činy a vystupování na pracovišti i mimo něj ovlivňují pověst firmy

1	2	3	4	5
Bezpečnost je pro naši firmu prvořadá		Firma se snaží vytvořit bezpečné pracovní prostředí		
1	2	3	4	5
Na pracovišti se cítím bezpečně		Firma pro mě vytvořila bezpečné pracovní prostředí		
1	2	3	4	5
V našem oddělení pracujeme jako dobrý tým		Zaměstnanci mého oddělení tvoří dobře fungující pracovní tým		
1	2	3	4	5
Firma nás svým odměňováním motivuje k nejlepším výkonům		Díky systému, jakým jsme odměňováni, pracujeme na „plný výkon“		
1	2	3	4	5
Já, jako zaměstnanec firmy, jedním se svými kolegy čestně a poctivě		Mé chování uvnitř firmy je čestné a poctivé, nepodvádím, nezneužívám informací, nelžu, nepřetvářím realitu, atd.		
1	2	3	4	5
Já, jako zaměstnanec firmy, jedním se zákazníky a dodavateli čestně a poctivě		Při kontaktu se zákazníky a dodavateli se chovám čestně a poctivě, nezneužívám informací, nepřetvářím realitu, atd.		
1	2	3	4	5
Já, jako zaměstnanec firmy, se cítím zodpovědný za dodržování zákonů spojených s mým povoláním		Ctím zákony týkající se mé práce a při jejich porušení za to nesu zodpovědnost		
1	2	3	4	5
Naše firma se NESnaží vytvořit si monopolní postavení na trhu		Firma je zodpovědná při anti-monopolní politice		
1	2	3	4	5

Já, jako zaměstnanec firmy, jako individualita, se nenechávám uplatit	Korupce zaměstnanců nemá v naší firmě místo			
1	2	3	4	5
Já, jako zaměstnanec firmy, jako individualita, neuplácím	Zaměstnanci naší firmy neuplácejí zaměstnance partnerů			
1	2	3	4	5
Firma, jako celek, není úplatná	Korupce není v naší firmě tolerována			
1	2	3	4	5
Firma, jako celek, neposkytuje úplatky	Naše firma neuplácí partnery			
1	2	3	4	5
Já, jako zaměstnanec firmy, NEzneužívám interních informací pro obchodování s akcemi	Zaměstnanci, kteří mají informace o úspěchu nebo neúspěchu firmy, je nevyužívají k nákupu či prodeji akcií firmy			
1	2	3	4	5
Já, jako zaměstnanec firmy, NEzneužívám svého profesního postavení k osobnímu prospěchu	Např. nadřízení by nevyžadovali od rodinných příslušníků podřízených, pracujících na finančním úřadě, úlevy na daních			
1	2	3	4	5
Já, jako zaměstnanec firmy, NEzneužívám osobního postavení k profesnímu prospěchu	Např. bratr vlivného politika by nevyžadoval po svém nadřazeném povýšení založené na rodinném vztahu			
1	2	3	4	5
Naše firma si buduje dobré vztahy se svými zákazníky a dodavateli	Firma dělá vše pro to, aby byly vztahy s jejími partnery silné a pevné			
1	2	3	4	5
Já, jako zaměstnanec firmy, pracuji s důvěrnými informacemi zodpovědně	Důvěrné informace jsou pečlivě zpracovávány a chráněny			

1	2	3	4	5
Já, jako zaměstnanec firmy, prezentuji firmu veřejnosti zodpovědně		Zaměstnanci jsou při podávání informací obezřetní a prezentují firmu v „dobrém světle“		
1	2	3	4	5
Veškeré informace o společnosti jsou poskytovány příslušným oddělením		Informace podávané veřejnosti pocházejí od kompetentního zdroje, např. oddělení pro externí komunikaci		
1	2	3	4	5
Můj věk je:		Uveďte Váš věk, prosím		
44				
Moje pozice ve firmě je:		Uveďte svou pozici ve firmě, prosím		
technolog				