

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Budování podnikové kultury

Bc. Jana Bachurová

Diplomová práce
2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Bachurová**
Osobní číslo: **E160009**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Budování podnikové kultury.**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem diplomové práce je analyzovat podnikovou kulturu vybrané společnosti a navrhnout možnosti zlepšení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Charakteristika zvoleného podniku a jeho podnikové kultury.
- Návrhy strategického přístupu.
- Závěry a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 55 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BOCK, Laszlo. Work rules!: insights from inside Google that will transform how you live and lead. Grand Central Publishing, 2015. ISBN 978-1455554799.

EDMONDS, S. Chris a Kenneth H. BLANCHARD. The culture engine: a framework for driving results, inspiring your employees, and transforming your workplace. New Jersey: John Wiley, 2014. ISBN 978-1-118-94734-0.

ROLNÝ, Ivo. Budujeme důvěryhodnou firmu. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-286-1.

BUJNA, Tomáš. Spojovat či rozdělovat?: [organizování, koordinování a sdílení informací]. Praha: Management Press, 2015. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-278-9.

JARAMILLO, Santiago a Todd RICHARDSON. Agile engagement: how to drive lasting results by cultivating a flexible, responsive, and collaborative culture. New Jersey: John Wiley, 2017. ISBN 978-1-119-28691-2.

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

1. září 2017


Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provaníková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Jana Bachurová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Kateřině Kantorové za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Poděkování patří i firmě Veidec s.r.o., která mi poskytla informace a spolupráci. Dále bych ráda poděkovala svým přítelkyním, které odevzdávaly diplomovou práci ve stejný termín a sdílely se mnou rady a vzájemnou podporu.

ANOTACE

Tato práce se zabývá podnikovou kulturou jako jedním z klíčových prvků, který se vyskytuje v každé organizaci. V práci je obsažen základní úvod do problematiky, metody šetření podnikové kultury, dále pak současný vývoj podoby podnikové kultury a jejích klíčových prvků. Dále jsou uvedené poznatky použité pro analýzu podnikové kultury ve společnosti Veidec, pomocí dotazníkového šetření, upraveného podle Denison Organizational Culture Survey. Na závěr je uvedeno shrnutí a návrhy na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podniková kultura, síla podnikové kultury, analýza, The Denison Organizational Culture Survey

TITLE

Building a Corporate Culture

ANNOTATION

This thesis deals with corporates culture as one of the key elements, that can be found in every organization. In thesis is found basic introduction to the issue, methodology of enterprise culture research and also current development of culture itself and its core values. In the next part are these stated findings applied for enterprise culture analysis at Veidec company, using the Denison Organizational Culture Survey. Finally, a summary and suggestions for iprovement are presented.

KEYWORDS

Corporate culture, strength of corporate culture, analysis, The Denison Organizational Culture Survey

OBSAH

ÚVOD	- 9 -
1 PODNIKOVÁ KULTURA	- 10 -
1.1 DEFINICE PODNIKOVÉ KULTURY.....	- 10 -
1.2 FUNKCE PODNIKOVÉ KULTURY	- 11 -
1.3 PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY	- 12 -
1.3.1 Základní předpoklady	- 13 -
1.3.2 Hodnoty a postoje	- 14 -
1.3.3 Normy chování.....	- 14 -
1.3.4 Artefakty.....	- 15 -
1.3.5 Zvyky, rituály, ceremoniály.....	- 15 -
1.3.6 Historiky a metafory.....	- 15 -
1.3.7 Organizační mluva.....	- 16 -
1.3.8 Hrdinové	- 17 -
1.4 SÍLA PODNIKOVÉ KULTURY	- 17 -
1.5 TYPY PODNIKOVÝCH KULTUR	- 18 -
1.5.1 Kultura 6 znaků.....	- 19 -
1.5.2 Model Handyho a Trompenaarse.....	- 21 -
1.6 ORGANIZAČNÍ KULTURA V INTERAKCI SE SUBSYSTÉMY	- 23 -
1.6.1 Strategie a kultura.....	- 26 -
1.6.2 Organizační struktura	- 26 -
2 METODIKA VÝZKUMU	- 29 -
3 SOUČASNÁ PROBLEMATIKA VÝVOJE PODNIKOVÉ KULTURY	- 32 -
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	- 36 -
4.1 HISTORIE.....	- 36 -
4.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI.....	- 37 -
4.3 POSLÁNÍ, VIZE, CÍLE	- 37 -
4.4 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ.....	- 38 -
4.5 ZAMĚSTNANCI.....	- 40 -
4.6 FILOSOFIE OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 42 -
4.6.1 Certifikace v rámci ochrany životního prostředí.....	- 42 -
5 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY VEIDEC	- 45 -
5.1 METODIKA ANALÝZY	- 45 -
5.2 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY VEIDEC.....	- 45 -
5.2.1 Dotazníkové šetření u zaměstnanců	- 46 -
5.3 VÝSLEDKY VÝZKUMU MEZI ZAMĚSTNANCI	- 48 -
5.3.1 Angažovanost, otázky 1-9.....	- 49 -
5.3.2 Konzistentnost, otázky 10-18.....	- 53 -
5.3.3 Adaptabilita, otázky 19-28.....	- 57 -
5.3.4 Mise, otázky 29-38.....	- 61 -
5.4 VÝSLEDKY VÝZKUMU U MANAGEMENTU	- 66 -
5.5 KONZISTENTNOST PODNIKOVÉ KULTURY	- 68 -
5.6 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	- 71 -
6 ZÁVĚR.....	- 74 -
7 ZDROJE:	- 75 -
8 SEZNAM PŘÍLOH.....	- 79 -
PŘÍLOHA A	- 80 -
PŘÍLOHA B.....	- 84 -
PŘÍLOHA C	- 86 -

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Ledovec podnikové kultury.....	- 11 -
Obrázek 2: Základní rozlišení podnikových kultur	- 19 -
Obrázek 3: 6 znaků dle modelu Geerta Sanderse a Brama Neuijena	- 19 -
Obrázek 4: Model kultury podniku dle Handyho a Trompenaarse	- 21 -
Obrázek 5: Vzájemné působení sil uvnitř organizace	- 24 -
Obrázek 6: Podíl výroby a služeb na světové ekonomice	- 28 -
Obrázek 7: Schéma organizační struktury společnosti Veidec.....	- 38 -
Obrázek 8: Rozložení stupňů řízení a ilustrace obchodních útvarů.....	- 40 -
Obrázek 9: Graf vývoje počtu zaměstnanců	- 41 -
Obrázek 10: Vývoj přidané hodnoty vytvářené obchodními zástupci.....	- 41 -
Obrázek 11: Značení chemických produktů	- 42 -
Obrázek 12: Ilustrace barevné škály pro orientaci ve výsledcích dotazníku	- 47 -
Obrázek 13: Graf délky pracovního poměru zaměstnanců Veidec	- 48 -
Obrázek 14: škála hodnocení konzistentnosti.....	- 69 -
Tabulka 1: Porovnání tradičního modelu organizace a „digitálního“ modelu organizace ..	- 32 -
Tabulka 2: Seznam otázek použitých v dotazníku a odpovědi respondentů v %	- 84 -
Tabulka 3: Pohlaví respondentů	- 47 -
Tabulka 4: Délka pracovního poměru respondentů	- 47 -
Tabulka 5: Indexy angažovanosti u jednotlivých skupin zaměstnanců	- 49 -
Tabulka 6: Pořadí otázek 1-9	- 50 -
Tabulka 7: Indexy konzistentnosti u jednotlivých skupin zaměstnanců.....	- 53 -
Tabulka 8: Pořadí otázek 10-18	- 53 -
Tabulka 9: Indexy adaptability u jednotlivých skupin zaměstnanců	- 57 -
Tabulka 10: Pořadí otázek 19-27	- 57 -
Tabulka 11: Indexy mise u jednotlivých skupin zaměstnanců	- 61 -
Tabulka 12: Pořadí otázek 28-38	- 62 -
Tabulka 14: Konzistentnost, hodnocení.....	- 69 -
Tabulka 13: Seznam otázek dotazníku pro management podniku	- 86 -

ÚVOD

Kultura je od nepaměti spjatá s lidskou existencí. Již odedávna kultura určuje, jak lidé vnímají svět, na který se dívá každý jinak. Kulturní nastavení ve společnosti předurčuje, čemu vlastně člověk bude věnovat pozornost, jak bude viděné interpretovat a dále jednat.

Odlišná kulturní nastavení pomáhají odlišit různé společenské skupiny a přispívají k větší míře ztotožnění jednotlivce se skupinou. Nutnost určitého kulturního rámce je zřejmá i u organizačních subjektů. Vývoj společnosti za posledních několik desítek let, prošel technologickou vlnou pokroku, která s sebou přinesla i nutnost změny organizačních hodnot, ať už ve vztahu k zákazníkům, nebo ve vztahu k zaměstnancům. Náročnost zákaznických požadavků vzrůstá a organizace jsou nuceny nabízet zákazníkům více než jen pouhý výrobek.

Pro udržení konkurenční výhody na trhu a přízně zákazníků, potřebují organizace mimo jiné oddané a výkonné zaměstnance. Právě ti jsou nositeli podnikové kultury, která v případě, že je slabá, může organizaci přinést problémy. Podniková kultura je ale těžko měřitelná, jelikož se jedná o nehmatatelný prvek navíc ovlivněný každodenním rozpoložením všech členů organizace.

Hlavním cílem této práce bylo analyzovat podnikovou kulturu u vybrané společnosti Veidec s.r.o., a navrhnout možnosti zlepšení. Dílčími cíli bylo zhodnotit sílu firemní kultury a její konzistentnost. Pro tento účel byly využity metody přímého zúčastněného pozorování, analýza interních dokumentů, dotazníkové šetření a metoda řízeného rozhovoru. Výsledky byly zpracovávány s pomocí procesoru Microsoft Excel.

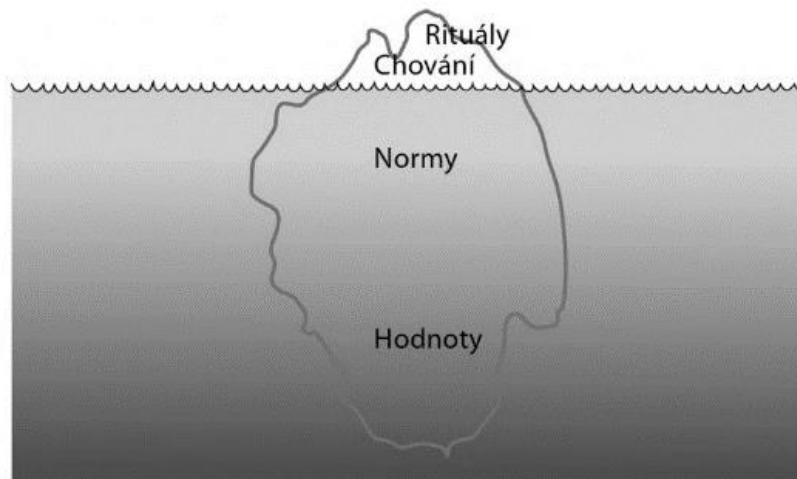
1 PODNIKOVÁ KULTURA

Zhruba od druhé poloviny 20. století se v literatuře objevují zmínky o kultuře organizací. Populárním předmětem zájmu se tento pojem stal až v 80. letech, kdy zájem podnítil „japonský ekonomický zázrak“, znamenající v té době velkou výzvu pro americký průmysl. K podpoření zájmu přispěly také i publikace, a to zejména *In search of excellence* od autorů Peters a Waterman, která závěrem uvedla, že se u všech excelentních společností nacházejí shodné prvky kulturních kvalit, díky kterým jsou společnosti úspěšné. Dále pak *Corporate cultures* od autorů Deal, Kennedy a publikace autorů Ouchi (1981), nebo Pascale a Athos (1982).[6]

1.1 Definice podnikové kultury

Podniková kultura je měkký faktor prosperity organizace, který se více či méně vyskytuje u každého podniku. Je těžké uvést jednotnou definici tohoto termínu. Obecně však lze tvrdit, že organizační kultura je systém sdílených dominantních hodnot, které vedou lidi k určitému chování a jednání.[29] Definice Edgara H. Scheina zní: „*Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci, nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají, pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.*“ Dle Geerta Hofsteda je kultura kolektivní naprogramování mysli, jakýsi software, odlišující jednání skupin lidí. Ve svých výzkumech se zaměřil na národní kultury, které do značné míry ovlivňují chování v národních organizacích.[7] I přesto, že lze najít shodné prvky podnikových kultur, má každá organizace vlastní unikátní klima podobně, jako každý člověk má unikátní povahu. [29]

Specifické kulturní nastavení by mělo být zřejmé z hodnot a od nich odvozených norem. Ale právě tyto aspekty jsou, podle Müllera, pozorovateli nejvíce skryty, jako je vidět na obrázku 1.



Obrázek 1: Ledovec podnikové kultury

Zdroj:[7]

Podniková kultura nebývá vysloveně definována a vyvíjí se časem sama kumulací charakterových vlastností managementu a najímaných pracovníků.[21] Úroveň organizační kultury vytváří v podniku pozitivní nebo negativní etické klima. Vychází z celkové psychologické atmosféry podniku společně s očekáváním etického plnění úkolů a odpovědného přístupu ze strany spolupracovníků. Záleží přitom i na citlivém vedení, kdy se vztah nadřizovaný – podřizovaný mění v partnerství, které má usilovat o společný cíl. Jedním ze základních posláních organizační kultury je překonávání bariér, které by mohly zapříčinit neetické praktiky v rámci podnikového života.[8]

1.2 Funkce podnikové kultury

Podniková kultura má zásadní význam pro stávající a budoucí zaměstnance. Může fungovat jako motivační prvek pro získávání nových zkušených pracovníků. Někteří mohou upřednostňovat dobrou atmosférou panující na pracovišti před vyšší mzdou. Stávající zaměstnanci si dovedou odvodit nebo představit, jak bude společnost postupovat v neobvyklých situacích, jako je mateřská dovolená, dovolená nebo problém, který mají na svědomí. Vědí, co od firmy očekávat a jak se k nim bude firma chovat.

Podniková kultura má vliv i na obchodní partnery. Vědí, jaké jednání od zaměstnanců očekávat, jak rychle budou vyřízeny smluvené požadavky, jak společnost přistupuje k ústně uzavřeným smlouvám nebo jak řeší provize z uzavřeného obchodu. Jistota v těchto záležitostech přispívá k dobrým vztahům.

Pro zákazníka je podniková kultura důležitá ze stejného hlediska jako pro obchodní partnery společnosti. Můžou díky ní předvídat chování organizace. Tohoto faktu velice dobře

využívají nadnárodní řetězce, jako například Ikea, KFC, Starbucks, kdy zákazník ví, že reklamační podmínky, přístup obsluhy, často i vzhled a rozložení prodejny budou stejné v Praze stejně jako v Londýně. Zákazník také ví, že v případě vrácení zboží nebo reklamace dostane své peníze bez problému zpět a nepřijde o ně. Firemní kultura tedy může překonávat bariéru dělící před-nákupní a kupní rozhodování. [36]

1.3 Prvky organizační kultury

Podle definice A. Klosowske se základními prvky kultury rozumí hodnoty, normy a kulturní vzorce vyvinuté a sdílené v sociální komunitě. Ve vztahu k organizační kultuře se kolektivita založená na hodnotách, normách a vzorcích stává organizací samotnou. Po propojení určitých částí literatury s analýzou kulturní adaptace ve vztahu k businessu uvádí V. Hsiung obsáhlý výčet prvků organizační kultury:

- kulturní hodnoty,
- základní předpoklady,
- sociální a organizační normy,
- způsoby komunikace, příběhy, vyprávění, mýty a metafory,
- organizační stereotypy,
- rituály,
- symboly,
- zvyky,
- organizační hrdinové,
- tabu,
- kulturní vzorce,
- kulturní artefakty,
- subkultury.

Výhodou tohoto výčtu je možnost analytického přístupu k testování organizačních postupů a jednotná distribuce, podle níž mohou být součásti kultury odděleny od ostatních organizačních subsystémů jako je strategie a organizační struktura. Nevýhodou rozdělení je funkcionální neúplnost a rozostřování složek kultury. Například mise i hierarchie společnosti jsou provázány s kulturními prvky. Mise vyjadřuje hodnoty a identitu organizace a struktura uspořádání je dominantním kulturním modelem. Všechny prvky organizační kultury jsou systémově vzájemně závislé, ale hierarchicky strukturované.

Příčiny a primární složky kultury jsou základní předpoklady a hodnoty. Další prvky organizační kultury jsou často považovány pouze za projev hlubších prvků.[20] Společně s rozdělením dle Lukášové, lze rozdělit prvky kultury organizace do následujících skupin:

Základní předpoklady

Hodnoty a postoje

Normy chování

Nemateriální artefakty – Zvyky, rituály, ceremoniály

– Historky, metafory

– Organizační mluva

– Hrdinové [20][6]

1.3.1 Základní předpoklady

Základní přesvědčení členů organizace jsou zafixované představy o tom, jak realita funguje. Tyto představy jsou utkvělé jako pravdivé, nezpochybnitelné, samozřejmé. Mohli bychom je označit jako dogmata, o kterých se v organizaci nesluší diskutovat a která jsou se samozřejmostí přijímána všemi členy. Jakmile jsou jednou přijata, nemohou být dále vysvětlována. Jejich neochvějnost vychází z akceptace. Jsou velice stabilní a odolná vůči změně.

Podle Scheina pramení základní přesvědčení z opakované zkušenosti, nebo lépe, z opakované funkčnosti určitého způsobu řešení problému. Pokud určitý způsob uvažování a chování vedl k dobrému výsledku, lidé v organizaci začnou postupně věřit, že nejlepším řešením pro daný problém je zvolený postup. Hypotéza se tak stane skutečností. Změna v myšlení (myšleno změnu zafixovaných významů a vytvořených kognitivních struktur) by představovala kognitivní destabilizaci, která u člověka vyvolá úzkost. Lidé proto mají tendence vnímat určité události v souladu se svými přesvědčeními i tehdy, když to znamená popírání, zkreslování či jinou formu obrany vůči realitě. Člověk se tak chrání před úzkostí.

Základní přesvědčení se dle Scheina vztahují ke 3 základním oblastem:

1. přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí – týkají se zejména mise, strategie, nápravných opatření v případě nesplnění cílů, ...
2. přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů – přesvědčení týkající se míry blízkosti a přátelství, rozhodují o tom, jaké vztahy jsou považovány za správné a

vhodné a jaký by měl být člověk, aby mohl patřit do skupiny, či organizace. Lidé odpovídající vybraným kritériím jsou lépe odměňováni a mají větší šanci na postup.

3. přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů reflektující širší prostředí, ve kterém skupina/ organizace existuje a o co se pracovníci budou nejvíce opírat při rozhodování.[6]

3.2.1 Hodnoty a postoje

Ať už je organizace tradiční nebo nová na trhu, systém základních hodnot by měl zůstat neporušený. Přítomnost systému hodnot je důležitá, protože ovlivňuje výkon operačních jednotek podniku a přispívá k dlouhodobému úspěchu organizace. Hodnoty musejí hierarchicky směřovat od shora dolů od úrovně managementu po výkonné jednotky. Významnou roli v tomto procesu má střední management a plánování nástupnictví.[19] Čím výše v manažerské úrovni se zaměstnanec nachází, tím více by měl být ztotožněný s deklarovanými hodnotami a jít příkladem níže postaveným pracovníkům. Hodnoty by v opačném případě nebyly uznávány všemi zaměstnanci a nebyl by tak vytvářen prostor pro sounáležitost zaměstnanců s podnikem. Přítomnost „správných lidí, na správném místě“ je klíčovým prvkem pro úspěšné předání hodnot top-down.[28] Jakmile zaměstnanci uvidí, že se vedení snaží vytvořit pracovní prostředí podporující dosažení hodnot, kterých chce dosáhnout, pak se zaměstnanci vědomě rozhodnout být přítomni, proaktivně řešit problémy a energii namíří k firemním cílům, zákazníkům a příležitostem.[3]

1.3.2 Normy chování

Normy chování představují nepsaná pravidla/zásady chování v určitých situacích. Tyto zásady jsou akceptovány skupinou jako celkem. Tyto neformální pravidla chování nejsou oficiálně vydávány organizací, ale porušení je skupinou trestáno, a naopak dodržení odměňováno. Tyto tresty a odměny jsou ve formě citového/psychologického charakteru. Normy se mohou týkat například rychlosti a kvality vykonávané práce, pracovního dresscode nebo komunikace ve skupině (druh sdělovaných informací, charakter, míra sdělovaných informací, ...). Pro organizaci jsou nepsané normy chování klíčové, protože vymezují pravidla, určující, jaké chování je a není přijatelné. Je tak zajištěno předvídatelné a stabilní prostředí. Pokud je obsah pravidel příznivý pro výkonnost organizace, snižuje se tak nutnost zavádět formální kontrolní systém. [6]

1.3.3 Artefakty

Artefakt je výraz přejatý z antropologie a archeologie. V souvislosti s organizační kulturou byl zpopularizován E. Scheinem. Význam artefaktu v souvislosti s organizační kulturou nese dvouznačnost. Z archeologického hlediska pojmu znamená viditelnou manifestaci fungování organizační kultury formou materiálních prvků. K těm se řadí architektura budov, produkty firem, propagační a demonstrační materiály, brožury, materiální vybavení firem apod. Budovy mohou pro zaměstnance plnit úlohu totemů, či sjednocujících symbolů. Nemateriální prvky popisuje kulturní antropologie. Z tohoto hlediska se artefakty rozumí například nonverbální komunikace, gesta uvítání, firemní rituály, historiky, příběhy, firemní hrdinové nebo ceremoniály. Uvádění symbolů jako nemateriálních artefaktů je u řady autorů odlišné a řada pojmů se překrývá, proto jsou v této práci symboly vynechány.[6] [20] Pomocí těchto obecných mechanismů dochází k předávání a fixaci podnikové kultury ze strany podnikového managementu směrem k zaměstnancům.[8]

1.3.4 Zvyky, rituály, ceremoniály

Obřady (rituály, ceremonie, zvyky) jsou vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a dále předávány. Jejich výchozím principem je opakování. Jako součást podnikové kultury, snižují nejistotu pracovníků a pomáhají vytvářet stabilní a předvídatelné prostředí, ve kterém si pracovníci mohou vytvářet vlastní identitu.[5][8] Připomínají také významná výročí, úspěch a jiné události, které se váží k historii podniku a jsou úzce spjaty s vnitropodnikovým životem. Zvýrazňují hodnoty, kterých si podnik cení. Prostřednictvím těchto obřadů se prožívají úspěchy, výsledky a hodnotové orientace, které jsou typické pro daný podnik. Jejich formální scénář je umocněn citovým prožitkem zúčastněných, kteří cítí větší sounáležitost s podnikem. Ceremoniály probouzejí i pocit výlučnosti, vymezení se vůči ostatním konkurenčním subjektům. Tyto obřady podle určitého řádu odkazují na chování, které je člověku, dle archetypální historie, vlastní. Příkladem jsou vyhodnocování nejlepších pracovníků, charitativní akce spojené s Vánocemi, oslava výročí založení firmy, oslava narozenin atd., to vše dává podnikovému životu řád a smysl.[8]

1.3.5 Historiky a metafory

Historiky a mýty jsou neformální verbální popisy reality, která se v minulosti v organizaci odehrála. Tyto historiky odráží „ducha“ organizace, mají tendence fantastických příběhů a jsou šířeny zaměstnanci dané organizace. Výzkum lidského kognitivního aparátu potvrdil, že

kognitivní aparát lidského těla je velice dobře uzpůsoben k absorbování, zapamatování, ba i intuitivnímu posouzení příběhů, obzvláště těch, které jsou nabyty emocemi. (Norenzayan, Atran, Faulkner, Schaller 2006, str. 531-553). Pravděpodobně je tento jev dán tím, že historiky o nadřazených, neobvyklých nebo dramatických událostech, jsou dobře zakořeněny v kolektivním vědomí organizace. Rétorická struktura těchto příběhů je obvykle jednoduchá. Důležitou roli má v těchto příbězích humor, který je často používán v napjatých situacích.[20]

Zajímavě s příběhy pracují například asijské firmy. Známé bajky, filosofická moudra taoismu, buddhismu, výroky filozofů a literátů jsou používány jako zdůvodnění i ryze ekonomických rozhodnutí manažerů a slouží jako dobře zapamatovatelný příklad pro rozhodování v obdobné situaci. [8]

Metafory jsou dalším důležitým prvkem, reflektujícím podstatu organizace. Hluboce zakořeněny v mysli manažerů i dalších zaměstnanců odráží pohled na organizaci jako celek, sociální vazby a vztahy s prostředím organizace. Například se v metaforách používají militaristické výrazy v označení konkurence nebo volného trhu.[20]

1.3.6 Organizační mluva

Mezi další nástroje předávání a formování podnikové kultury patří specifická mluva nebo používaný jazyk. Příběhy se možná nevypráví denně, ale styl jednání se během dne mění pod tlakem charakteru práce, specifík a poskytovaných služeb výrazovou složkou jazyka. Slovní novotvary, slang, žargon mají vliv na vzájemné porozumění a vedou k vyšší míře identifikace zaměstnanců s podnikovou kulturou a dotváří jedinečnost prostředí. [8]Pojmům mohou být přikládány stejné významy, což usnadňuje emocionální pohodu a dorozumívání. V opačném případě nastává ovšem problém a v případě nepochopení vnitřního významu sdělení může docházet k nedorozumění nebo konfliktům na pracovišti. Odlišnosti ve vnímání významů jsou typickým projevem existence subkultur a častou příčinou vnitroorganizačních konfliktů.[6]

Příkladem specifického žargonu jsou například IT společnosti. Firma IBM dala vzniknout spoustě výrazů, které přebrala široká veřejnost (označení diskové jednotky hard file, nebo jen hard). Je-li v IBM obsazováno klíčové místo, musí uchazeč prokázat znalost 150 zkratk a výrazů používaných ve firemním jazyce. Pro operativní řízení je jejich znalost nezbytná. [8]

1.3.7 Hrdinové

Funkce hrdinů byla zdůrazňována především na počátku 80. let minulého století, kdy toto téma získávalo na popularitě. I v dnešní době plní existence hrdinů svou roli v podnikové kultuře. Pro pracovníky jsou zosobněním základních hodnot a plní důležité funkce:

- dokládají dosažitelnost úspěchu
- poskytují modelové chování
- nastolují vysoké standardy výkonu
- symbolizují organizaci vnějšimu světu
- motivují zaměstnance

Někteří hrdinové se rodí díky jejich jedinečnosti a vizionářství. V České republice to byl například Tomáš Baťa. Za zahraniční hrdiny lze považovat Henryho Forda nebo Toma Watsona a může jimi být ovlivněno i několik generací. Jiní se stávají hrdiny dne nebo situace. Organizace potřebuje dle Deala a Kennedyho oba typy hrdinů. Pokud kultura takového hrdiny postrádá, měla by si je sama vytvářet. Jako hrdiny lze vnímat zaměstnance vyhodnocené jako pracovníka roku, nebo prodejce měsíce. S těmito iniciativami se lze setkat v mnoha podnicích. Vytváření hrdinů skýtá pro podnikové klima i jistá nebezpečí. Rizikem může být vytvoření hrdiny z nesprávného člověka, což může vysílat konfliktní signály. Oslavování hrdinů také může demotivovat některé pracovníky, kteří nejsou schopni dosáhnout takových výsledků. Vytváření hrdinů ve společnostech, kde je potřeba k dosahování dobrých výsledků práce týmu, může být kontraproduktivní.[6]

1.4 Síla podnikové kultury

Obsahem podnikové kultury jsou prvky uvedené v kapitole 1.3 Prvky podnikové kultury. Silou organizační kultury se rozumí míra sdílení těchto hodnot. Lukášová, Nový uvádějí sílu podnikové kultury jako faktor, na kterém závisí funkce podnikové kultury v organizaci. V silné podnikové kultuře se na normy, hodnoty a předpoklady klade velký důraz a jsou silně sdíleny. Taková kultura má pak silný vliv na fungování podniku. Pokud jsou naopak hodnoty, předpoklady a normy sdíleny slabě, nebo se na ně neklade přílišný důraz, považuje se kultura podniku za slabou. V takové kultuře zaměstnanci vystupují spíše individualisticky a stanovený obsah kultury podniku pro ně nemá přílišný význam. [5]

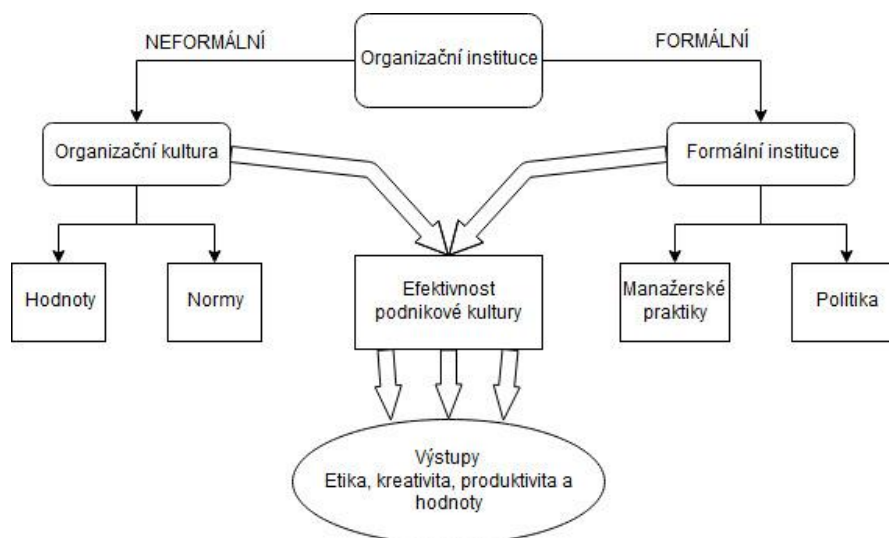
Determinanty **slabé organizační kultury** jsou *izolované myšlení*, kde se členové organizace nesrovnávají s konkurencí a jsou přesvědčeni o správnosti jejich úsudku i způsobu

provádění činností, *odmítavý postoj ke změnám*, který je kritickým bodem, při změnách na trhu a potřeby přizpůsobení se novým podmínkám. Pokud se v takové situaci vedení organizace zaměří na udržení statusu quo, vyhnutí se riziku a chybám může paralyzovat organizaci namísto podpoření inovace. *Vnitropodniková politika zájmů vedení* brání změnám uvnitř podniku. Takovéto prostředí se setkává s nízkým výkonem zaměstnanců, protože jsou upřednostňovány osobní zájmy, před zájmy organizace, čímž je oslabovaná i podniková kultura. *Chyby při povyšování zaměstnanců* mohou být pro některé podniky fatální. Výběr nástupce managementu dle odpracovaných let a nepřihlednutí k osobním vlastnostem, vizionářství a strategickému myšlení může oslabit vnitropodnikovou kulturu. Hrozní zde vznik jakéhosi „vakua“, které způsobí, že se organizace nebude moci vyvíjet a bude postrádat dlouhodobou vizi a nebude schopna vytvářet nové strategie.

Silná kultura naopak otevřeně a intenzivně *sdílí hodnoty* uznávané organizací. K upevnování dochází prostřednictvím ceremoniálů, rituálů, vnitroorganizační mlouvou a dalšími nemateriálními artefakty. V silné kultuře se klade velký důraz na *péči o zaměstnance*, kdy se vedení chová k podřízeným s respektem a úctou, zaměstnanci mají dostatečnou míru autonomie, aby excelovali a přispívali novými nápady a jsou stanoveny jasné standarty výkonu pro všechny zaměstnance. *Motivace* za pomoci odměn a rozvoj zaměstnanců jsou další prvky silné kultury. V silné kultuře je kladen důraz na snahu zaměstnanců, být co nejlepší na své pozici. Silná kultura je odolnější vůči změnám na trhu. [15]

1.5 Typy podnikových kultur

Zcela jednoduše se podniková kultura dá rozdělit na kulturu na formální a neformální. Formální je popsána jako hmatatelná, skládající se z politiky řízení a kompenzace. V případě neformální kultury se prostředí instituce skládá z kulturních hodnot a norem. Hodnoty a normy jsou výrazné v případech, kdy zaměstnanci čelí nepředvídatelným událostem. Kulturní hodnota reprezentuje ideální stav chování a integrity nebo přizpůsobivosti. Normy jsou každodenním prožíváním kulturních hodnot skrze typické vzorce chování. Rozdělení je znázorněno na obrázku 2.



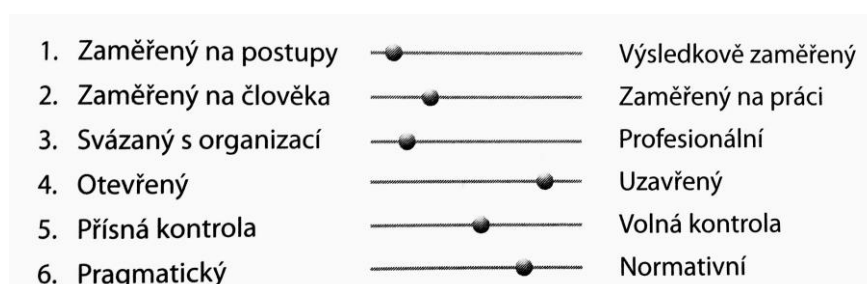
Obrázek 2: Základní rozlišení podnikových kultur

Zdroj: Upraveno dle [14]

Úspěšná společnost podporuje chování potřebné k provedení požadované strategie a tím dosažení svých cílů. Účinnost kultury je určena sladěním a interakcí hodnot, norem a formálními institucemi. Výstupy jsou kreativita a motivace zaměstnanců, hodnota firmy, produktivita a etické hodnoty. [14]

1.5.1 Kultura 6 znaků

Autoři Geert Sanders a Bram Neuijen vycházejí ze své studie, ve které popsali 6 nezávislých znaků, kterými se dá charakterizovat vnitropodniková kultura. Autoři vychází z výsledků výzkumu národních kultur v rámci holandských a dánských poboček společnosti IBM. Pomocí soustavy 6 nezávislých znaků a škál hodnocení lze naznačit, k jakému modelu má organizace blíže, nebo jak daný znak naplňuje. Možnost hodnocení je naznačena na obrázku 3.



Obrázek 3: 6 znaků dle modelu Geerta Sanderse a Brama Neuijena

Zdroj: [7]

1. Kulturní zaměření na postupy souvisí se soustředěním zaměstnanců na rutinní úkoly, kdy se snaží vyhýbat riziku a udělají jen nejnutnější úkony. Tímto způsobem se dají ušetřit náklady. Oproti tomu kultura zaměřená na výsledky stimuluje v zaměstnancích vlastní iniciativu a motivaci, která je vede hlavně k činnostem vedoucím k cíli. Zaměstnanci jsou v tomto klimatu ochotni podstupovat velká rizika.
2. Další rozdělení znaků souvisí s přístupem managementu k pracovníkům. Pro kulturu zaměřující se na člověka je typický zájem o osobní život, zdraví a prospěch členů organizace. Je zde kladen velký důraz na mezilidské vztahy a názor skupiny. Protipólem je zaměření kultury na práci. Typickým znakem je individualistické rozhodování z důvodu velkého tlaku na výkon zaměstnance a výsledek, který jeho činnost přinese. Vztahy mezi kolegy jsou v tomto případě pokládány za nedůležité.
3. Třetí dělení je z hlediska zaměstnance. V kontrastu jsou zde popsány povahy zaměstnanců, kteří přilnuli identitou k organizaci a chtějí být členy jejího společenství, a zaměstnanců, kteří se považují za individualisty a ztotožňují se se svou profesí, kterou mohou vykonávat i u jiné společnosti. Tito jedinci vnímají kariéru jako vlastní a vybudovanou na vlastních schopnostech, na kterých závisí jejich budoucí kariéra. První skupina zaměstnanců často věří, že jejich výběr povolání byl ovlivněn příslušností k rodině, sociální skupině nebo typu absolvované školy. Mentalita těchto lidí může být charakterizována jako „mentalita zaměstnance“, kontrastem k „mentalitě podnikatele“, kde má jedinec větší potřebu autonomie.
4. Podstatným znakem je otevřenost organizační kultury. V otevřeném systému se většina informací sdílí a je zde typická snaha řešit problémy přímo a nevytvářet tajemství. Taková kultura je lehce čitelná pro nové zaměstnance i lidi mimo organizaci. Odlišnosti zaměstnanců jsou využívány pro vytváření součinného prostředí.
Naproti tomu uzavřená kultura může vést k jisté apatii a neporozumění organizaci z řad vlastních zaměstnanců. Noví zaměstnanci se v takovéto kultuře těžko orientují a pravděpodobnější úspěch bude mít ten zaměstnanec, který se charakteristikou podobá dlouholetým zaměstnancům společnosti.

5. Přísná kontrola v organizaci vyžaduje od zaměstnanců přesné dodržování určitých pravidel. Může to být začátek obědové pauzy, začátek a konec pracovní doby, detailní kontrola vynaložených nákladů. Diskuze o pracovních záležitostech probíhá většinou ve vážné diskuzi. Humor nebývá v těchto diskuzích na místě. V organizacích s volnou kontrolou je zaměřena pozornost na funkčnost věcí spíše než na pevné dodržení pravidel. Humor a nadsázka se používají i při konverzacích o závažnějších tématech.

6. Pragmatické a normativní zaměření organizací se odlišuje ve výraznosti dodržování postupů. V pragmatické kultuře se může stát, že bude odpovědnost organizace vůči společnosti oslabena, aby naplnila přání zákazníka. Důležitější je tedy naplnění výsledku. V těchto procesech může dojít k „pružnému“ výkladu pravidel, která by měla organizace dodržovat. Normativní zaměření kultury dbá především na správné dodržení postupů a pravidel, která jsou často důležitější než výsledek samotný. [7]

1.5.2 Model Handyho a Trompenaarse

Model sestavený dle autorů Handyho a Trompenaarse uvedený v publikaci „Spojovat či rozdělovat“ označují autoři za jeden z nejužitečnějších. Model pracuje se dvěma zásadními faktory, kterými jsou rozložení moci v rámci organizace a subjektivitou či objektivitou při řízení a rozhodování. Načrtnutím modelu do grafu lze rozlišit 4 různé typy kultur, které mohou být strategickým nástrojem společností typické pro určité tržní prostředí. Toto rozvržení je naznačeno na obrázku 4.



Obrázek 4: Model kultury podniku dle Handyho a Trompenaarse

Zdroj:[2]

1. Objektivní, hierarchická kultura – Eiffelova věž
2. Subjektivní, hierarchická kultura – Rodina
3. Objektivní, rovnostářská kultura – Řízená střela
4. Subjektivní, rovnostářská kultura – Inkubátor

1. Eiffelova věž

Rozložení moci v této kultuře je celkem nevyrovnané. Někteří se mohou na mocenském žebříčku pohybovat velice těžko vzhůru. Pro pracovníky platí předepsaná pravidla, popisy činností a kontrolní mechanismy často podporované informačními technologiemi. Výhody této kultury mohou být efektivní hospodaření s náklady a snadné řízení. Tyto výhody ovšem platí pro produkci velkého množství jednoduchých výrobků. Nízká pružnost, špatný přístup k inovacím a jejich zavádění jsou naopak nevýhody, které na dynamických trzích mohou oslabit konkurenceschopnost podniku. Tato kultura se dobře doplňuje s hierarchicko-byrokratickou strukturou, jež upevní strnulost celého systému.

2. Rodina

Tato kultura je založena na vztazích podřízených pracovníků k vedoucímu pracovníkovi nebo skupině managementu držícího v rukou moc. Ceněnou charakteristikou zaměstnance je v tomto případě poslušnost. V malých organizacích může tato kultura způsobit rychlé přizpůsobení změnám na trhu, kdy vůdce zavelí a všichni se podřídí jeho rozhodnutí. Často zaměstnanci ani nepátrají po důvodech změn.

Nevýhodou je, že centralizací rozhodovacích pravomocí může dojít k omezování růstu společnosti. Nebezpečí spočívá v omezené kapacitě centrálního vůdce. Společnosti s takovou kulturou se nemají ve zvyku zabývat organizačními schématy a strukturálními úvahami, pokud k tomu nejsou donuceni například auditorem. Život v této organizaci je velmi často ovlivněn osobností vůdce, jeho vizemi, charismatem a bývá proměnlivý v závislosti na jeho náladě. V této kultuře záleží na subjektivních vztazích jednotlivců a vedoucího. Tyto vztahy mohou držet společnost při životě, ale pokud dojde k neshodě názorů, mohou také zapříčinit její rychlý zánik.

3. Inkubátor

Členové tohoto typu kultury cítí stejné právo na rozhodování v otázkách společných věcí. Podstatnou roli hrají osobní postoje a pocity jednotlivých členů. Členy spojuje společné zaujetí pro naplnění poslání společnosti a za klíčové se pokládají dobré vztahy na pracovišti. Tyto prvky lze rozpoznat například u charitativních organizací.

Tato kultura příliš neplánuje ani neformalizuje, což vede k pozitivním i negativním stránkám této kultury. Pozitivní je otevřenost vedoucí k experimentování a tvořivosti. Negativní může být nejasný cíl společnosti, což může vyvolat neshody v některých názorech a konflikty, které mohou být pro společnost fatálními. Struktury typické pro inkubátor jsou pružné, neformální a kladoucí důraz na kolektiv, ne na jednotlivce.

4. Řízená střela

Tato kultura je též kulturou skupiny, jak je patrné i z obrázku č. 3 výše. Liší se v definování cíle, který se snaží kultura Řízené střely naplnit společným úsilím. Pocit odpovědnosti každého člena za naplnění cílů a za celkovou účinnost organizace je nejdůležitějším kontrolním mechanismem celé organizace. Objektivita cílů je v podstatě schválení cíle členy skupiny. Přizpůsobení (změna) cíle dle aktuálních potřeb trhu přináší organizaci pružnost, která tvoří konkurenční výhodu.

Struktura uspořádání vhodná pro tuto kulturu je principiálně založená na řízení dle výsledků. Zvolení týmů a vytváření nových týmů je přizpůsobeno aktuálně nastaveným cílům a úkolům. Týmová spolupráce je často náročná sama o sobě a vedoucí by pro řízení lidí měl používat jako nástroj principy kultury. Tento systém a komunikace zpětné vazby vytvoří ideální prostředí pro učení se a vyšší adaptibilitu organizace na trhu.

Tyto modely lze těžko najít v podnicích v čisté podobě, jaká byla popsána výše. Jejich nastínění by mělo manažerům pomoci při výběru vhodné organizační struktury a kultury, což je stěžejní pro silnou kulturu, která povede k silným výkonům organizace.[2]

1.6 Organizační kultura v interakci se subsystemy

Organizační kultura je významným subsystemem organizace předurčující efektivnost organizace. V rámci organizačního systému se dostává do interakcí s dalšími subsystemy, především s organizační strategií a strukturou. Vzájemný vliv je patrný i ve vztahu k organizačním systémům a procesům.[6] Tyto prvky jsou ovlivňovány sebou navzájem, ale i dalšími faktory, které působí vně i uvnitř podniku jako je znázorněno na obrázku 5.



Obrázek 5: Vzájemné působení sil uvnitř organizace

Zdroj: [2]

Dle průzkumu z roku 2013 mezi více než 2,200 obchodními manažery (Katzenbach Center – Strategy&) byla považována za klíčový prvek úspěchu či neúspěchu organizační strategie, která vychází z poslání organizace. Vývoj a realizace strategických rozhodnutí a plánů však záleží na lidech, kteří jsou nositeli názorů, hodnot, přesvědčení, tedy podnikové kultury. V podmínkách současného trhu se stále proměnlivějším konkurenčním prostředím je vyžadována nutnost pružné strategie a rychlých reakcí na změny prostředí. Vztah mezi kulturou, strategií a prostředím se tak stává kritickým. [13]

1.6.1 Organizační vize, mise a další faktory

Organizace může předurčit svůj kulturní koncept definováním vize vycházející ze zásadních organizačních hodnot. V takovém případě je kultura vytvářena shora. Vize říká, jakého budoucího vývoje by organizace chtěla dosáhnout. Napomáhá usměrňovat činnost organizace správným směrem a pochopit činnosti organizace i vnějším pozorovatelům. Vize by měla být základním stavebním kamenem pro stanovování strategických cílů a konkrétních změn, které je třeba k dosažení tohoto stavu provést.

Mise by měla společnost odlišovat od konkurenčních organizací. Poslání neboli mise organizace je vysvětlením, proč organizace existuje, jaký je její účel, tedy co a pro koho dělá. V některých případech nastiňuje i způsob dosahování cílů. Definice vize a poslání společnosti dodávají jednoduchým frázím význam. [9]

Podle C-Cube modelu Paula Keizera se u výkonných organizací nacházejí 3 shodné prvky, které pomáhají organizaci k vyšší produktivitě. Tyto 3 body jsou popsány takto:

1. Jasně **poslaní** společnosti. Toho, co společnost dělá a jakým způsobem to dělá. V tomto ohledu je důležitá jednoznačnost. Tyto hodnoty by měly být pochopitelné pro všechny členy organizace a měly by stejnými lidmi být i akceptovány. Ideálně by se s hodnotami měl sžít každý zaměstnanec podniku. Nepochopení a nejednoznačnost může vést k odporu a tření, které brání vytváření vysoce výkonné organizace.
2. Schopnost **dosáhnout cílů** a naplnění poslání organizace. Důležitým prvkem jsou schopní pracovníci na správných pozicích. Důležitější ovšem je, aby se zaměstnanci sžili a chovali v souladu s hodnotami organizace. To je zřejmě jedním z největších přínosů pro budování důvěryhodné značky z hlediska stakeholders a zákazníků. Interní posilování důvěry ve smysl organizace souvisí se zajišťováním nezbytných zdrojů, majetku, nástrojů, informací a znalostí. Společně s vytvořením prostředí podporující kreativitu, spolupráci a harmonické fungování, lze posílit vyšší produktivitu zaměstnanců.
3. **Oddanost a odhodlanost**. K transformaci výše uvedených bodů do výkonu potřebuje organizace nadšené a zapálené zaměstnance toužící uspět. Tato oddanost by měla být hluboce zakořeněná v zaměstnancích do té míry, že se stírá hranice úspěchu organizace a jejich osobního úspěchu. Pokud se tyto dva prvky stanou jedním, jejich oddanost organizaci se stane neporušitelnou. Proto potřebuje organizace kvalitní management, který si získá a ujistí pracovníka, že jeho osobní úspěch je spjat s úspěchem organizace. [23]

Dalším důležitým prvkem, který má vliv na podnikovou kulturu, je místo, ve kterém se organizace nachází. Místem je myšleno geografické určení, ale i architektonické uspořádání pracoviště, design a estetika místa uvnitř i vně organizace. Určitá města a státy mají lokální kulturní nastavení, které může posílit nebo odporovat kultuře, kterou se firma snaží vytvářet. Obecně známé místo koncentrace technologických firem je Silicon Valley, finanční společnosti se shlukují především v Londýně a New Yorku, módní průmysl sídlí v Paříži a Miláně. Příkladem architektonického nastavení, podporující kulturní koncept je Studio Pixar, které má velké otevřené atrium místo kanceláří, ve kterém se členové společnosti během dne neplánovaně setkávají a konverzují v neformální rovině. Síla podnikové kultury je tak ovlivněna i architektonickým a geografickým nastavením společnosti.[18]

1.6.2 Strategie a kultura

Kultura a podniková strategie by měly mít stejnou úroveň důležitosti. V reportu společnosti Deloitte označili výkonní profesionálové z celého světa kulturu, její propojení a udržení za klíčovou oblast budoucího vývoje. Díky globalizaci a technologickému vývoji se objevují větší pracovní nabídky a organizační transparentnost řízená webovými stránkami, jako jsou LinkedIn, Glassdoor nebo Indeed. Síla je spíše v rukou kandidátů než zaměstnavatelů. Autonomie, relativně smysluplná náplň práce a kultura společnosti jsou ukazatele, o které se mladá generace v zaměstnání zajímá. Kvůli tomuto tlaku se společnosti pravděpodobně budou muset přizpůsobit kandidátům a jejich požadavkům. Společnosti prosperující ve 21. století budou podnikovou kulturu považovat za svoji strategii. Již v průzkumu z roku 2013, který získal data od více než 22 000 výkonných business pracovníků, uváděla většina dotázaných kulturu jako klíčový bod v dosažení skvělých finančních výsledků a tím spokojenosti stakeholders.

Ve společnostech, které mají vedoucí pozici na jimi obsluhovaném trhu, jako je například Apple, Google, Amazon, Zappos, Netflix, se stala kultura strategií. Tento faktor odlišuje průměrné organizace od organizací, jejichž výkon se drží na vrcholu. [13]

Digitální kultura vytváří speciální požadavky ohledně orientace na zákazníka, organizační uspořádání a přístup ke spolupráci. Podniková inovace hraje ještě větší roli. Tyto všechny aspekty se musí prolínat do digitální strategie, aby byla zajištěna vysoká konkurenceschopnost. Důležitý vliv má také využití zkušeností jiných podnikům, které prošly digitální transformací. Pomocným nástrojem pro podporu změny strategie v organizaci a mezi jednotlivci jsou model ledovce a křivka změny.

Management by měl při přechodu mezi stavy brát emoce a pocity zaměstnanců vážně a snažit se je během vývoje podporovat. Důležité jsou nejen pocity zaměstnanců, ale i managementu samotného. Zaměření na konkrétní vlastnosti/vzorci chování, které přinesou budoucí úspěch je klíčové.[35]

1.6.3 Organizační struktura

Řízení činností v podniku je určitým způsobem organizováno. Takovou organizaci lze chápat jako vytváření struktury systému, který předurčuje chování, komunikaci a pohyb v rámci této struktury.

Podstatou organizace vnitropodnikových činností je definice **výkonných činností** a vzájemných informačních vztahů funkčních/pracovních míst, ze kterých vychází definice procesní struktury. *Procesní struktura* vychází z dělby práce při procesu přeměny zdrojů v produkty/služby. Dále je třeba definovat **funkční a pracovní místa** a odpovídající mocenské vztahy mezi nimi, což vede k definování útvárové struktury. *Útvárová struktura* vychází z dělby pravomocí a odpovědnosti řídicích pracovníků za skupiny jim podřízené a jejich výsledky výkonných činností. Dále vychází z odpovědnosti dalších pracovníků za dílčí úkoly a jejich výsledky. [17]

Procesní struktura činností v podniku je v podstatě primární a útvárová struktura vzniká až jako sekundární struktura. Podle prof. Němečka lze rozlišit organizační strukturu dle různých aspektů na typy podle:

formálnosti: formální a neformální,

hlediska **sdružování činností:** funkcionální, výrobová a ostatní účelové struktury,

hlediska **rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti:** liniiová, štábní, liniově-štábní, cílově programová,

dle **míry delegace pravomoci a zodpovědnosti:** centralizovaná a decentralizovaná,

dle **členitosti:** strmá a plochá,

dle **časového trvání:** dočasná a trvalá.[16]

Principy řízení

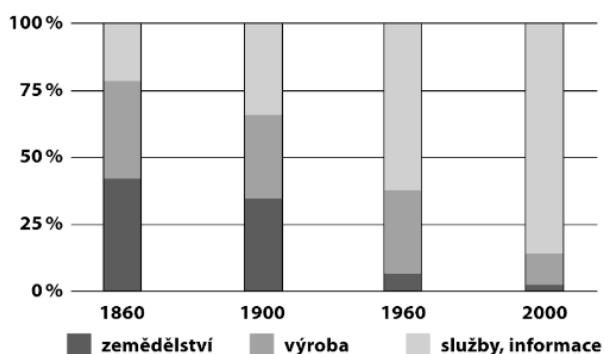
V průběhu posledních 150 let nutnost organizace činností přetrvávala, avšak základní principy, dle kterých se organizační struktury navrhují, se změnily. Podle historického vývoje lze rozlišit nejméně tři různé principy, a to:

- řízení pomocí byrokracie,
- řízení pomocí výstupů či výsledků,
- řízení pomocí ovlivňování kultury organizace.

Při řízení organizace, pomocí byrokratické soustavy pravidel, nařízení a kontrolních mechanismů, bývá cílem maximalizace zisků nebo výstupů za pomoci úsporného chodu organizace. V dnešních podmínkách trhu je toto uspořádání spíše nevýhodou kvůli strnulosti a lpění na dodržených postupech, které často nevedou k požadovanému výsledku, protože se v prostředí cosi změnilo.

Řízení organizace pomocí výsledků soustředí pozornost na výstupy vykonané práce. Popis postupu činností bývá omezen jen na nejnnutnější případy spojené například s bezpečností pracovníků nebo integritou a organizačními hodnotami. Jako příklad uvádí Bujna hodnotové pravidlo z prostředí firmy poskytující služby zákazníkům: „Výsledků dosáhnete, jak umíte – jen se u nás nesmí klientům vědomě lhát.“[2][1] Tyto modely řízení jsou pružnější než byrokratické. Omezení v tomto případě představují ukazatele, kterými se měří výstupy. Tyto ukazatele musejí být komplexní tak, aby postihly klíčové parametry vytvářeného produktu a zároveň byly prakticky sledovatelné.

Řízení pomocí ovlivňování kultury organizace se na rozdíl od předchozích dvou principů řízení soustředí na regulaci vstupů místo výstupů. Regulace je cílená především na nastavení podnikových hodnot, kompetence a postoje zaměstnanců, kteří do procesu vytváření produktů nebo služeb vstupují. Hlavním spojovacím prvkem je v tomto případě podniková kultura. Modely založené na tomto principu se řadí do tzv. nové vlny managementu.



Obrázek 6: Podíl výroby a služeb na světové ekonomice

Zdroj:[1]

Posun principů je dán z hlediska vývoje změnou poměru výrobních podniků a podniků poskytujících služby, jak znázorňuje obrázek 6. V roce 1900 byl podíl výrobních a služeb poskytujících firem na celkovém ekonomickém výkonu vyrovnaný na 31 % ku 31 %, v roce 2000 se poměr změnil na 19 % ku 78 %, přičemž se ve většině případů potvrzuje, že holý výrobek organizaci konkurenční výhodu nepřinese. [2]

2 METODIKA VÝZKUMU

K diagnostice firemní kultury jsou využívány kvalitativní a kvantitativní metody. V části zaměřené na zkoumanou organizaci se autorka rozhodla využít kombinaci obou metod, pro získání objektivních empirických dat. Nový a Surynek (2002, s. 82) uvádí, že pro získání objektivních dat je třeba využít obou metod výzkumu, a to nejméně 2-3 technik. V této práci bylo využito dotazníkové šetření, řízený rozhovor, studium dokumentů a pozorování.

2.1 Kvalitativní výzkum

Cílem kvalitativního výzkumu je nalezení odpovědí na otázky „Proč?“, „Jak?“. Pomáhá porozumět problémům, názorům, jevům a interpretacím v sociálním kontextu. Při kvalitativním výzkumu se oslovuje zpravidla menší skupina respondentů, kdy výzkumník zkoumá otázky ze strany respondentů. Pomáhá vytvářet hypotézy. [26]

Výhodou kvalitativního výzkumu je geneze bohatých a detailních dat, ve kterých zůstává zachycen postoj respondentů k dané problematice a podává kontext pro pochopení zkoumaného fenoménu. Hodí se pro analýzu jednotlivců, skupin, srovnání jednotlivých příkladů nebo demonstraci jevů. Nevýhodou je, že hloubkový výzkum u malé skupiny respondentů vylučuje možnost stanovení obecně užitečného závěru a doporučení, které by se daly implikovat na širší vzorek respondentů. Nelze také vyloučit možnost subjektivního zaujetí výzkumníka. [30]

Fáze kvalitativního výzkumu

1. Stanovení cílů

Popsání centrálních problémů, kterými se výzkum zabývá a k čemu budou získané informace sloužit, které oblasti chceme výzkumem objasnit.

2. Koncepční rámec

Stanovení konkrétních oblastí, kterých se výzkum týká. Určení zdrojů, ze kterých se bude během výzkumu čerpat.

3. Určení výzkumných otázek

Při určení dotazů použitých během výzkumu musí otázky odpovídat na konkrétní problematiku, která je stanovena v rámci konceptu výzkumu, viz bod 2.

4. Metody výzkumu

Mezi techniky kvalitativního výzkumu, mezi nimiž jsou metody použité v praktické části, se řadí: individuální hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory, nezúčastněné pozorování, přímé zúčastněné pozorování, brainstorming, projekční techniky, studium podnikových dokumentů, dotazníková technika nebo technika sémantického diferenciálu. [24]

5. Faktor času

Na rozdíl od kvantitativních studií se při kvalitativním výzkumu pracovníci pokouší vyloučit většinu ohrožení platnosti po začátku výzkumu tím, že spoléhají na důkazy shromážděné během samotného výzkumného procesu, aby mohli účinně argumentovat, že jakékoli alternativní vysvětlení tohoto jevu je nepravděpodobné.

6. Závěry

Zopakování stanovených cílů a krátké shrnutí závěrů získaných z provedeného výzkumu.[30]

2.1.1 Dotazník DOCS

Model dotazníku DOCS (Dension Organizational Culture Survey), který vznikl za účelem diagnostiky organizační kultury a vedení organizace. Tento model byl vyvinut v rámci výzkumu D.R. Denisona a aplikace dotazníku DOCS proběhla ve více než 500 organizacích celého světa. Výhodou dotazníku DOCS je použitelnost skrze všechny úrovně organizace a rychlé a snadné provedení. Model rozlišuje 4 základní oblasti, jejichž měřením lze identifikovat sílu a slabiny podnikové kultury. Základními oblastmi jsou: Konzistentnost, Angažovanost, Adaptabilita, Mise. Cílem je změřit přesvědčení a předpoklady zaměstnanců, které se týkají těchto 4 oblastí. V horizontálním rozpětí je rozlišena flexibilita a strnulost organizace, ve které je zdůrazněna adaptibilita a vývoj.[12]

2.2 Kvantitativní výzkum

Cílem odpovědí na otázky „Co?“, „Kolik?“, „Jak často?“. Tento výzkum využívá statistických metod k popisu společenských jevů. Oproti kvalitativnímu výzkumu zahrnuje velký počet respondentů, na kterém testuje pravdivost stanovených hypotéz. [25] Testování je realizováno na reprezentativním vzorku, který by měl reflektovat charakteristiky dané populace, ze které je vzorek vybrán. Při výběru reprezentativního vzorku je třeba dbát ohled

na velikost a homogenitu populace. Čím větší a různorodější je populace, ze které je vzorek vybírán, tím více osob by měl reprezentativní vzorek zahrnovat, aby zastoupení podskupin bylo dostatečné.[11] Samotný kvantitativní výzkum pak redukuje realitu na měřitelné znaky, které jsou dále zpracovány a interpretovány.[25]

Výhodou je vyšší objektivita při zkoumání hypotéz a akurátnost výsledků. Aby toto bylo splněno, kvantitativní výzkum obsahuje několik proměnných a spoustu případů k nim se vážících. Obecnost výsledku přispívá k vytvoření standardů, které mohou být replikovány a poté analyzovány s obdobnými studiemi. Výhodou je také relativní vyhnutí se osobnímu zkreslení, díky udržení „vzdálenosti“ od zúčastněných subjektů a za pomoci použití výpočetní techniky a statistických analýz.

Nevýhoda nebo spíše riziko, které souvisí s kvantitativní metodou, spočívá v nepochopení kontextuálního významu. Vytváření otázek výzkumnými pracovníky může vést ke zkreslení a následné reflexi názoru výzkumného pracovníka namísto zúčastněných subjektů. Nevýhodou je také méně detailů ohledně chování, motivace a přístupu respondentů k problematice. Výzkum je často prováděn v nepřírozeném prostředí, aby byl zajištěn faktor kontroly v průběhu šetření, což opět může vést ke zkreslení výsledků. Přednastavené odpovědi nemusí nutně odrážet, jak se respondent skutečně cítí, ve vztahu k problematice a v některých případech mohou být odpovědi jen nejbližší shodou s předchozí hypotézou. [31]

Metody a techniky:

Šetření formou dotazování. Tato technika zahrnuje písemné, telefonické, osobní, nebo skupinové dotazování, dotazování pomocí internetu, nebo elektronických zdrojů. Šetření může nabývat například forem dotazníků umístěných přímo na webových stránkách, pop-up oken, které se otevřou každému n-tému návštěvníkovi stránky, anket, kde respondent zvolí jednu z nabízených odpovědí. Další formy šetření mohou probíhat monitoringem konferencí, vyhledáváním informací nebo průzkumem elektronických diskuzí.

Další metody mohou být metody pozorování pomocí kamery, záznam pomocí diktafonu, nebo oční kamery, kdy respondent o pozorování neví a chová se v situaci přirozeně. Tato forma výzkumu se používá zejména pro studie nákupního chování, efektivnosti propagačních materiálů nebo testování online projektů. Další výzkumné techniky jsou metody pozorování, nebo experimentování.[25]

3 SOUČASNÁ PROBLEMATIKA VÝVOJE PODNIKOVÉ KULTURY

Nutnost přizpůsobení se technologickému pokroku cítí i společnosti na českém trhu. Čím dál více je patrný ústup od „tradiční“ hierarchické struktury k více volné struktuře založené na kompetencích zaměstnanců. Naprostým opakem hierarchické struktury je poměrně mladý koncept tzv. *Svobodné firmy*. Svobodná firma, jak název napovídá, se hlásí k principům svobody v práci. Těmito principy jsou myšleny zejména morální hodnoty, smysluplnost, sebe-realizace a flexibilita v práci. Každá z těchto struktur podporuje i jiné kulturní nastavení uvnitř podniku, které může nebo nemusí vytvářet konkurenční výhodu, která je v dnešní době klíčovým faktorem pro přežití firmy na trhu.

Tlak na organizace přizpůsobit tempo svého vývoje a rychlost reakcí na zákaznické požadavky se stále zvyšuje. Konvergujícími silami způsobujícími změnu jsou technologie, demografické změny, místa hospodářského růstu ve světě a stále se zvyšující transparentnost, propojení, změna a nejistota. Většina organizačních struktur nadnárodních korporátů a velkých organizací vychází ze zaměření na externí zákazníky a celková organizační struktura je hierarchická. Kontrastem je nastupující „digitální“ kultura s plochou hierarchií.[23] Příkladem tohoto strukturálního modelu je například společnost Google, kde manažer nesmí jednostranně rozhodnout o tom, kdo bude propuštěn, kdo bude přijat, nesmí sám rozhodnout ohledně platu zaměstnanců, výše prémie, koho povýšit, a tak dále. Tyto rozhodnutí se stanovují na základě porady týmu kolegů, kde se nad těmito otázkami debatuje. [1] Rozlišení hlavních rozdílů v těchto organizačních kulturách je popsáno v tabulce 1.

Tabulka 1: Porovnání tradičního modelu organizace a „digitálního“ modelu organizace

Tradiční organizační struktura	Struktura digitálního věku
Organizace	
Zkostnatělá hierarchie	Plochá hierarchie
Pomalé a byrokratické rozhodování	Rychlejší proces rozhodování s vědomím rizika neúspěchu a pokračování vpřed
Důraz na procesy a standartní procedury	Flexibilita a bystrost při plnění úkolů
Definované pracovní pozice	Motivování zaměstnanci zaměřením na výsledek
Orientace na proces a provedení úkolu	Orientace na výsledek a produkt

Zákazníci a poptávka	
Produkty tlačené na trh- PUSH	Nápady získávané tahem z trhu- PULL
Řízené nákupem a zásobami	Řízené poptávkou zákazníků
Přístup a styl práce	
Homogenní týmy pracující jako jednotky, ve kterých dochází k předávání úkolu dál, nedostatek komunikace	Multifunkční spolupráce a smíšené týmy
Nedostatečné zapojení zaměstnanců	Informování a zapojení zaměstnanci, kteří se nebojí rychlého růstu
Žádaná zkušenost a stabilita	Žádaný potenciál, vize, zvědavost, motivace, flexibilita a přizpůsobivost
Zaměření na plánování a optimalizaci	Zaměření na rapidní spuštění a učení se
Kariéerní růst skrze zavedené cesty	Nepředvídatelný kariéerní růst
Orientace na status quo, minulé zkušenosti a akceptování omezení	Orientace na inovace, zlepšení a překonávání překážek
Pochopení dlouhodobých zákazníků a naplnění jejich potřeb	Pochopení potřeb digitálních zákazníků a jak adaptovat nové trendy

Zdroj: vlastní zpracování dle [23][35]

Lidé jsou nuceni se rychleji přizpůsobit nastupujícím změnám a aktualizovat svoje mentální modely podle měnící se reality. Proto organizace potřebují přehodnotit svoje hodnoty. Využívaný lidský kapitál by měl excelovat v iterativním učení, řešení složitosti a vytvářením hodnoty skrze inovace.

Pravděpodobně každá organizace bude časem postavena před tyto otázky:

1. Bude organizace schopná učit se, inovovat a vyhovět požadavkům stakeholders rychleji než konkurence?
2. Bude organizace schopná vytvořit prostředí umožňující a podporující vysokou úroveň lidského rozvoje a kritického myšlení, tvořivosti a inovací?
3. Bude organizace schopná získat, udržet a rozvíjet nejlepší lidský kapitál (studenty, myslitele, spolupracovníky)?

Odpověď, jak dosáhnout těchto bodů leží v kultuře organizace. Konkrétněji v učení a kognitivní sociální pozitivní vzdělávací a klinické psychologii. Součástí digitální revoluce je umělá inteligence, která převezme miliony úkolů prováděných lidmi napříč všemi sektory.

Kancelářské práce, výroba, sektor služeb... Výhodou umělé inteligence je obsažení více dat, jejich rychlejší analýza, nižší chybovost a absence emocí, psychologických a kulturních vazeb, které jsou nejčastější příčinou lidského selhání. Aby lidstvo dovedlo kompenzovat náskok technologií, musí excelovat v procesech, které umělá inteligence nedovede. Kritické, kreativní a inovativní myšlení společně se zapojením ostatních lidí je výhodou lidského kapitálu. Autoři Hess a Ludwigová používají pojem „New Smart“, volně přeloženo jako přenastavení definice, co znamená být inteligentní. Pointou autorů je nesnažit se jako lidstvo přiblížit strojům, ale objektivně sebe-zhodnotit lidský potenciál a zůstat otevření novým myšlenkám a celoživotnímu učení. [4]

Dle Hesse a Ludwigové je model řízení a kultury organizace budoucnosti založen na třech psychologických konceptech:

1. Pozitivita
2. Teorie seberealizace
3. Psychologické bezpečí

1. Pozitivita

Výzkumy prokázaly, že pozitivní emoce zlepšují kreativitu a umožňují kognitivní procesy, inovativní myšlení a vedou k lepšímu rozhodování a úsudku. Naopak negativní emoce, zvláště strach a úzkost, mají opačný efekt. Na pracovišti může strach nabývat mnoha forem. Například strach říct svůj názor, vypadat špatně, udělat chybu, ztratit svojí práci nebo strach z neoblíbenosti a nepřijmutí kolektivem. Pracovní prostředí by mělo být takové, aby redukovalo strach, nejistotu a další negativní emoce. Což znamená, že prostředí musí být lidsky přívětivé. Tomuto závěru došlo i 8 hlavních studií, které zjistily, že konzistentní vysoce výkonné podniky mají vysokou angažovanost zaměstnanců a podnikovou kulturu zaměřenou na lidi. V takovém prostředí zaměstnanec podával lepší pracovní výkon, který mu však neubíral na energii, protože pracovní prostředí bylo psychicky povzbuzující, inspirativní, starostlivé a zábavné.

2. Teorie seberealizace

Tato teorie byla původně vyvinuta psychology Edwardem L. Deci a Richardem Ryanem a stala se nejznámější teorií o lidské motivaci. Dle této teorie je vnitřní motivace člověka podpořena, když jsou splněny 3 vrozené lidské potřeby. Pocit autonomie, spjitost s kolektivem a kompetence dosáhnout výsledků a splnit náročné úkoly.

Desetiletí výzkumu zapojení zaměstnanců do výkonu dokazují, že klíčové faktory se vztahují k možnosti sebe-vyhranění, nebo sebe-určení zaměstnance jako individuality. Pokud zaměstnanec cítí určitou míru autonomie, má tendence dosahovat lepších pracovních výkonů.

3. Psychologické bezpečí

Dle výsledků výzkumu prof. Amy Edmonds je pocit bezpečí zásadní pro proces učení se v organizaci. Pocit psychologického bezpečí souvisí s etickým jednáním v rámci podniku. Může to být pocit bezpečí před pomstou, vyloučením ze skupiny, upřednostňování některých jedinců pro dobré zakázky, upřednostňování v otázce bonusů, navýšení platů, vyloučení z týmu nebo ztráty místa v důsledku úplatkářství. Většina jedinců raději splyne s davem, než aby se z něho odvážila vystoupit. To platí především u organizací, které mají kulturu autokratického vedení, úkolů a kontroly nebo managementu, který musí mít ve všem pravdu. Manažeři vedoucí týmy společnosti by měli v některých otázkách zachovávat lidský přístup a ukázat zaměstnancům vlídnost, aby podpořili pozitivního ducha pracoviště, pokud chtějí od svých zaměstnanců dobrý výkon. [4]

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V úvahu pro šetření a provedení praktické části diplomové práce připadaly 2 podniky:

- E-brána s.r.o.

- Veidec s.r.o.

První oslovenou společností, byla E-brána. Tato společnost je u studentů Pardubické Univerzity poměrně oblíbená a v tomto roce již zaměstnanci vyplňovali několik dotazníků. E-brána s.r.o. dbá na problematiku podnikové kultury, ale kvůli velkému zájmu o dotazníkové šetření z řad studentů a po poradě s personálním vedením E-brány, se autorka rozhodla pro sběr dat u jiné společnosti, kde byla větší pravděpodobnost získání dostatečného množství informací od respondentů.

Druhou oslovenou společností, se sídlem v Pardubicích, byla společnost Veidec s.r.o., která souhlasila se spoluprací na dotazníkovém šetření i na řízeném rozhovoru s managementem. Byla tak zvolena pro praktický výzkum.

4.1 Historie

Společnost Veidec byla založena v roce 1993 ve Švédsku dvojicí podnikatelů Rickardem Pålssonem a Hansem Petterssonem. Hlavní činností společnosti je vývoj a výroba chemických výrobků používaných převážně v motoristickém odvětví. Jedná se zejména o mazadla, čisticidla, lepidla, tmely nebo nářadí. Společnost si již od počátku zakládá na zodpovědném přístupu k životnímu prostředí, ekologičnosti a efektivitě výrobků. V současnosti společnost působí ve 21 zemích Evropy.[33]

Milníky vývoje, kterých společnost v průběhu let dosáhla a které jsou z hlediska společnosti důležité:

1993- založení Veidec s vizí ekologického podnikání, které nabízí kvalitní produkty, které neškodí zdraví uživatelů, ani životnímu prostředí,

1996- vznik konceptu „*green world*“, produkty z této řady obsahují minimální počet výstražných symbolů nebezpečnosti,

1997- úprava a zdokonalení bezpečnostních listů, zavedením 16 oddílů,

1998- spolupráce s významnými týmy světa motosportu, za účelem testování eko-produktů,

2001- vstup na Dánský trh, od tohoto roku se Veidec rozšiřuje na jeden nový trh ročně,

- 2002- certifikace normou ISO 9001 o řízení jakosti a ISO 14001 o ochraně životního prostředí
- 2003- vstup Veidec na český trh, základními principy jsou zlepšování a zjednodušení, pro dodržení těchto principů je zaveden systém neustálého zlepšování a systém kontroly všech článků obchodní činnosti
- 2004- společnost expanduje i na Slovensko pod vedením stejných vlastníků jako v České Republice
- 2009- začátek dlouhodobého projektu certifikace vybraných výrobků dle NSF (mezinárodní norma pro bezpečnost a ochranu zdraví)
- 2016- více než polovina prodeje je tvořena řadou *green world*, společnost si klade cíl dosáhnout 100 % prodeje této řady, v tomto roce je také obnoven celý vozový park ve Švédsku, kdy jsou nakoupeny vozy na hybridní pohon
- 2017- Veidec je zastoupen v 17 evropských zemích. [32]

4.2 Předmět činnosti

Právní forma podniku na území ČR je společnost s ručením omezeným. Do obchodního rejstříku je společnost zapsána od roku 2002, kdy byl při založení složen základní kapitál ve výši 210 000 Kč. V současnosti má 2 jednatele, jimiž je výkonný manažer Lukáš Zach a Ing. Michal Jouza, který vede pobočku Veidec na Slovenské Republice. Každý z jednatelů má 50% podíl na řízené společnosti v ČR i SR.

Živností společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách A až C živnostenského zákona. Dále pak výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické.

Sídlo firmy v ČR je v Pardubicích, na ulici Hradecká, kde má společnost administrativní budovu a sklad. Na této základně sídlí management společně s 25 administrativními pracovníky, kteří jsou zde jako stálí zaměstnanci. Prodej probíhá skrze vyškolené obchodní zástupce, kteří jsou rozděleni do týmů a působí v jednotlivých regionech České Republiky. S odběrateli jsou většinou uzavírány dodavatelsko-odběratelské kontrakty. [22]

4.3 Poslání, Vize, Cíle

Společnost Veidec vnímá definici poslání a hodnot společnosti jako důležitou součást firemní strategie. Vzhledem k tomu, že společnost v České republice působí především jako

obchodní společnost distribuující výrobky Veidec odběratelům a udržující dodavatelsko-občerské vztahy, klade velký důraz na kolektivního ducha, s důrazem na naplnění poslání. Základní hodnoty společnosti vycházejí ze švédské tradice, kde je velmi důležitá úcta k přírodě a životnímu prostředí. Ve vztahu k zákazníkům je zdůrazňován slušný přístup, nepomlouvání konkurence, otevřené jednání, vytrvalost a udržování dobrých vztahů.

Poslání:

„S čestnými úmysly, přátelským přístupem a se srdcem vítěze dodáváme vysoce kvalitní výrobky pro opravárenství a údržbu.

Usilujeme o zlepšení a zjednodušení práce jak pro naše zákazníky, tak pro naše dodavatele.

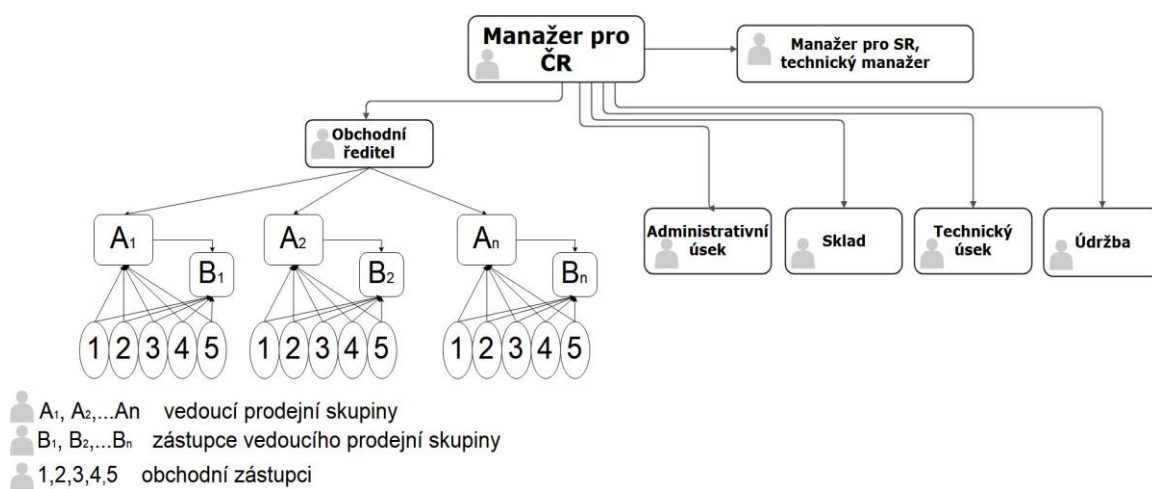
Sortiment našich produktů rozvíjíme s největší odpovědností vůči životnímu prostředí a dodržujeme přitom veškeré příslušné právní předpisy.“

Vize: Udělat svět „zelenější“, zanechat po sobě prostředí vhodné pro naše potomky.

Cíle: Sdílet firemní hodnoty s obchodními partnery, a tím dosahovat spolehlivého a dlouhodobého partnerství. [33]

4.4 Organizační uspořádání

Veidec s.r.o. má 2 jednatele. Jeden z jednatelů působí jako manažer pro ČR a druhý jednatel zodpovídá za technické oddělení. Zároveň vede pobočku v SR. O chodu poboček se společníci vzájemně informují. Na pobočce v Pardubicích je přítomen manažer pro ČR – Lukáš Zach, který je zodpovědný za každodenní chod společnosti. Organizační uspořádání je znázorněno na obrázku 7.



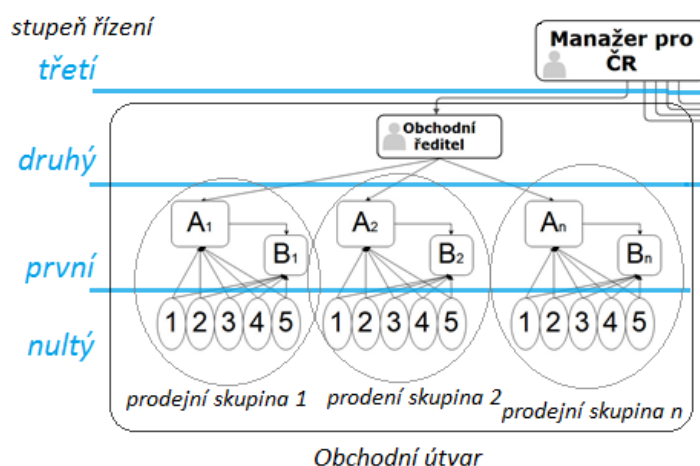
Obrázek 7: Schéma organizační struktury společnosti Veidec

Zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura je hierarchická, členěná na 2 hlavní útvary. Jedním je obchodní útvar, druhým je administrativní správa. Jako zástupce manažera působí obchodní ředitel, který má mimo jiné na starosti školení obchodního útvaru. Dále administrativní pracovníci, zajišťující personalistiku, fakturace, objednávky, reklamace, komunikaci se zákazníky a pobočkou na Slovensku, nákup a správu IT vybavení. Na centrále dále pracují technici a skladníci zajišťující technologické úpravy budovy, údržbu interiéru, péči o vozový park, výdej a příjem zboží do skladu společně s inventurou, která je prováděna každý měsíc z důvodu přehlednosti a snazšího dohledání chyb.

Dalším organizačním útvarem jsou prodejní skupiny, které jsou tvořeny z obchodních zástupců. Každá skupina je tvořena 2 vedoucími pracovníky a 1-5 obchodními zástupci, kteří se zodpovídají vedoucímu prodejní skupiny. Vedoucímu prodejní skupiny asistuje kariéře mladší vedoucí. Každá takováto skupina obsluhuje určitý region ČR, ve kterém shání nové odběratele a udržuje kontakt se stávajícími odběrateli.

Rozpětí řízení každého vedoucího prodejní skupiny (A1, A2, ...An), je 1-5 výkonných obchodních zástupců (1,2,3,4,5). Obvykle se tento počet pohybuje v rozmezí 3-4 obchodních zástupců. Stanovený maximální počet obchodních zástupců na jednoho vedoucího prodejní skupiny je 5 osob. Mimo jiné má vedoucí prodejní skupiny za úkol koordinovat obchodní zástupce, motivovat, udržovat týmového ducha a vzájemnou kooperaci. Zároveň ztělesňuje uznávané hodnoty, definované pro obchodní zástupce Veidec. Dal by se tedy spíše považovat za leadera prodejní skupiny. Od roku 2017 je zaveden systém zástupného vedoucího prodejní skupiny (B1, B2, ...Bn), přičemž zástupná osoba vykonává funkci obchodního zástupce, ale zároveň je zaučována na pozici vedoucího skupiny, aby ho v případě absence mohla zastoupit. Tímto systémem Veidec diverzifikuje riziko výpadku některého z pracovníků. [33]



Obrázek 8: Rozložení stupňů řízení a ilustrace obchodních útvarů

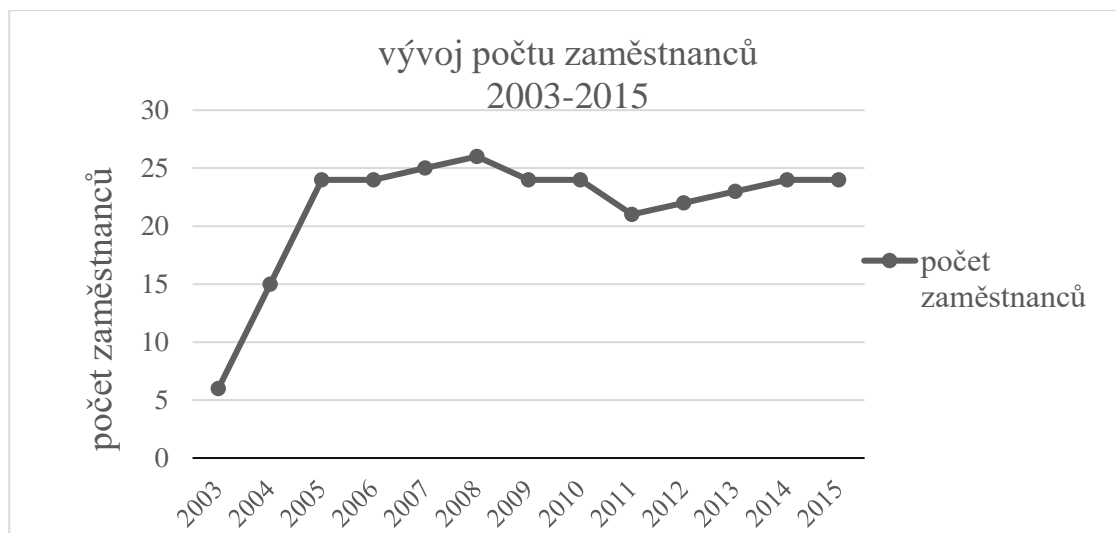
Zdroj: vlastní zpracování

Řízení obchodních skupin zabezpečuje obchodní ředitel. Celý tento útvar lze označit jako *obchodní útvar*, znázorněný na obrázku 8, na kterém jsou ilustrovány i stupně řízení, které se v organizaci rozlišují. Přesný počet prodejních skupin, jako základních výkonných jednotek byl k 17.4. 2018 stanoven na 7 prodejních skupin. Obchodních zástupců bylo v době podání dotazníku 28 a vedoucích prodejních skupin 7. Na druhém stupni řízení se nachází obchodní ředitel, na třetím stupni pak samotní jednatelé společnosti plnící úlohu manažera pro ČR a technického manažera. Toto organizační uspořádání je zakotveno v centrálním pracovním řádu.

4.5 Zaměstnanci

Celkový počet zaměstnanců se po fázi vzniku podniku ustálil na 24 osob, jak je vidět z obrázku 9. Kolem této hodnoty celkový počet osciloval i v průběhu dalších let. Z uvedeného počtu jsou 3 zaměstnanci řídicí. Společnost si dále najímá externí obchodní zástupce. Celkový počet obchodních zástupců se pohybuje kolem 35. 7 z nich jsou vedoucí obchodních skupin.

Dopad ekonomické krize, která zasáhla ČR roku 2008, pocítila i společnost Veidec, které v důsledku úsporných opatření klesla aktiva a úsporná opatření zasáhla i politiku bonusů. Největší změnou byla absence teambuildingových akcí, kterých se účastní nejen zaměstnanci a obchodní zástupci, ale i další externí spolupracovníci nebo zaměstnankyně na mateřské dovolené. Dle vedení měla tato změna negativní dopad na celkovou atmosféru a stmelenost kolektivu. Teambuildingová soustředění trvající týden se následně obnovily a nadále se pravidelně konaly každý rok v lednu a červnu.

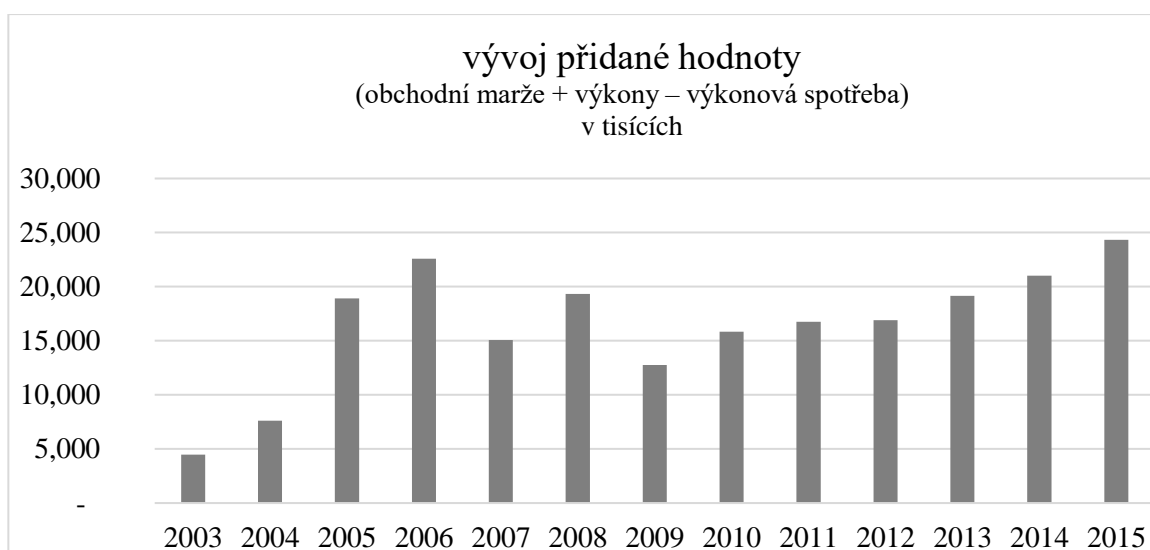


Obrázek 9: Graf vývoje počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle [33]

Přidaná hodnota vytvářena zaměstnanci, má od roku 2009 stabilní a postupný růst, což upevňuje důvěryhodnost společnosti. Z grafu na obrázku 10 lze také vyčíst, že zaměstnanci dosahují výborných finančních výsledků. Jedním z předpokladů pro dosahování výborných výsledků je dle Veidec kvalitní firemní zázemí, kvalitní prodejní nástroje a osobní přístup, včetně finanční motivace. Nechybí ani bonusy nefinančního charakteru, u kterých vedení klade vysoký důraz na to, aby povahou souvisely s příběhem společnosti a celkovou filosofií.

Po uplynutí určitého období (většinou 2-3 let) si společnost najímá na konzultaci externího podnikového psychologa, který zpracuje hodnocení mezilidských vztahů, s nimi souvisejících procesů, celkového podnikového prostředí a spokojenost zaměstnanců.



Obrázek 10: Vývoj přidané hodnoty vytvářené obchodními zástupci

Zdroj: vlastní zpracování dle [33]

4.6 Filosofie ochrany životního prostředí

Klíčovou roli ve společnosti Veidec hraje ochrana životního prostředí. S tímto úmyslem a cílem byla společnost založena a stejnou hodnotu vyznává i nadále. Jako společnost manipulující s chemickými čističi a dalšími chemickými prostředky musí splňovat některé certifikace.

4.6.1 Certifikace v rámci ochrany životního prostředí

Protože Veidec obchoduje s chemickými přípravky podléhá nařízení **REACH**, jehož cílem je zlepšit ochranu lidského zdraví a životního prostředí. Veidec zodpovědnost za veškerá opatření a registraci látek přebírá jako výrobce a distributor na sebe. Pro podnik z toho vyplývá větší zodpovědnost za vznik rizik při zacházení s těmito látkami a poskytování informací. Nařízení REACH vešlo v platnost až roku 2007. Veidec má odpovědný přístup zakotvený ve svojí filosofii již od samotného vzniku společnosti.

Nařízení REACH je postupně doplňováno dalšími předpisy, z nichž se Veidec přímo dotýká nařízení o klasifikaci, označování a balení, chemických látek a přípravků, tzv. **CLP**. O nebezpečnosti chemických látek informují standardní věty a výstražné symboly na štítcích a bezpečnostní listy. Veidec prodává dvě produktové řady: *Green World* a *Silver Line*. Řada produktů *Green World* nesmí obsahovat následující piktogramy, obvyklé u většiny chemických produktů:



Obrázek 11: Značení chemických produktů

Zdroj:[27]Error! Reference source not found.

Při práci s touto řadou tak pracovník nepotřebuje žádné ochranné pomůcky. Společnost sleduje a dodržuje veškeré aktuální předpisy EU týkající se chemických produktů.[34]

Mnoho produktů splňuje i **NSF** certifikaci pro použití v potravinářském průmyslu (čisticí prostředky, maziva pro použití v potravinářství, uvolňovače a čističe odtokových a kanalizačních vedení, ...). Společnost také jedná v souladu s ISO normami, konkrétně s ISO 9001 o řízení jakosti a ISO 14 001. **ISO 9001** předpokládá neustálé zlepšování vnitropodnikových procesů. V kontextu společnosti Veidec to konkrétně znamená:

- snaha být vzorem pro konkurenty v průmyslu,
- sledování příslušné legislativy a implementace předpisů do běžného chodu,
- využití moderních technologií při vývoji produktů,
- vývoj vysoce účinných produktů, které tvoří přidanou hodnotu pro zákazníky, díky složení obsahu výrobku a tím zároveň snižují negativní dopad na životní prostředí,
- zlepšení a zjednodušení práce v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- poskytování příslušných návodů a informací pro zajištění bezpečnosti zaměstnanců i zákazníků,
- zefektivňování vnitropodnikových procesů,
- školení zaměstnanců v rámci možných rizik a dopadů každodenní činnosti podniku na životní prostředí.

Certifikací normou **ISO 14001** společnost vyjadřuje svůj postoj k životnímu prostředí, zejména k jeho ochraně a prevenci znečišťování v rovnováze se sociálními a ekonomickými potřebami. Zároveň se společnost zavazuje k neustálému zlepšování svého vlivu na životní prostředí. [10]

4.7 Stakeholders

Mezi klíčové stakeholders Veidec patří, kromě vlastníků a zaměstnanců, zákazníci. Celkem má Veidec kolem 22 000 odběratelů. Do portfolia zákazníků patří drobní podnikatelé i velké společnosti, jako Barum Continental, Škoda Auto a.s., ČEZ a.s., České dráhy a.s., ...

4.7.1 Zákazníci

Zodpovědnost vůči zákazníkům splňují již samotné produkty značky Veidec. Účinnost výrobků je maximální díky vyššímu poměru účinné složky a minimálního obsahu hnacího média a rozpouštědel. Při distribuci je kladen velký důraz na šetření obalovým materiálem a odpadními plechovkami. V širším smyslu to znamená menší plýtvání energií, protože stačí vyrobit méně materiálu. Celkové náklady na použití (TCU) jsou tak ve finále nižší jak pro zákazníka, tak pro životní prostředí.

Vedení Veidec zároveň požaduje po obchodních zástupcích, aby při prodeji a prezentaci výrobků uváděli pouze pravdivé informace doplněné vlastními zkušenostmi. Cílem není prodat jakýkoli výrobek, ale snaha porozumět potřebám zákazníka a navrhnout pro něj nejlepší možné řešení. Je také kladen důraz na trpělivost, lidskou slušnost, úctu k zákazníkovi, přátelský přístup a pravidlo nekritizování konkurence. Osobní přístup k odběratelům je klíčovým prvkem strategie Veidec. [33]

5 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY VEIDEC

Pro analýzu konzistence podnikové kultury byla použita metoda dotazníkového šetření. Šetření bylo provedeno jak u zaměstnanců, tak u managementu. Vyhodnocení je provedeno pro obě skupiny zvlášť a výsledky jsou v závěru kapitoly 5 Analýza podnikové kultury Veidec, porovnány, čímž je zhodnocena konzistentnost podnikové kultury. Dotazníkové šetření pro management bylo doplněno řízeným rozhovorem.

5.1 Metodika analýzy

Cílem dotazníku byla identifikace míry výskytu kulturních faktorů, identifikace faktorů, které podnikovou kulturu ovlivňují a změření konzistentnosti podnikové kultury. Návrh dotazníkového šetření byl upraven podle kulturního modelu 6 znaků, uvedeného v kapitole 2.5.1 a modelu dotazníku DOCS. Tyto modely byly autorkou vybrány, protože způsob diagnostiky pomocí nich odráží klíčové oblasti podnikové kultury a umožňují přehlednou diagnostiku dat. Model DOCS rozlišuje 4 základní oblasti, jejichž měřením lze identifikovat silné a slabé stránky podnikové kultury.

Dotazník je rozdělen do čtyř částí, které byly uvedeny v kapitole 3.1.1. Tyto části jsou angažovanost, konzistentnost, adaptabilita, mise. Celkem je v dotazníku obsaženo 40 uzavřených otázek vyžadujících jednoznačnou odpověď. Otázky jsou škálové – variantní, kde respondent volí intenzitu souhlasu s uvedeným tvrzením či jevem. Respondent odpovídá pomocí škály uvedené pod otázkou, kde označí konkrétní hodnotu na stupnici od 1 do 5, která vyjadřuje jeho míru souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. Pro získání relevantních informací jsou zapotřebí jasně a jednoznačně formulované otázky. Z těchto důvodů byl pro potřebu výzkumu využit a upraven oficiální překlad otázek dotazníku DOCS s ohledem na zachování obsažených indikátorů. Tato kvantitativní metoda byla doplněna kvalitativním aspektem, a to zúčastněným pozorováním, které probíhalo od června do prosince 2017, rozhovory se zaměstnanci a analýzou vnitropodnikových firemních dokumentů.

5.2 Analýza podnikové kultury Veidec

Efektivnost a síla podnikové kultury je měřena mírou kladného bodového hodnocení. Pokud je tvrzení hodnoceno respondentem v záporném smyslu, je to znakem slabé podnikové kultury, která nepodporuje efektivnost podniku, což znamená, že je kultura v rozporu s podnikovou strategií.

První část otázek (1–9) je zaměřena na identifikaci základních předpokladů (prvků), které tvoří obsah podnikové kultury. Tato skupina otázek je dle DOCS definovaná jako angažovanost.

Navazující skupina otázek (10–18) odráží konzistentnost podnikové kultury. Otázky se zaměřují na normy chování v organizaci a na materiální a nemateriální artefakty spojené s podnikovou kulturou.

Následující otázky (19–28) jsou zaměřeny na adaptabilitu v souvislosti s podnikovou kulturou společnosti. Respondenti odpovídali na vztah organizace k zákazníkům a vztah k trhu, na kterém působí, dále pak na otázky hodnotící vedení organizace.

Poslední otázky (29–38) jsou skupinou zabývající se misí organizace a kulturními znaky týkajícími se vztahu organizace ke změnám, otevřenosti atmosféry na pracovišti a tak podobně.

5.2.1 Dotazníkové šetření u zaměstnanců

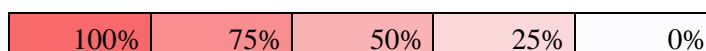
Předtím, než bylo provedeno dotazníkové šetření ve Veidec, byl proveden pretest dotazníku v období 16.-21.3. 2018. O pretest bylo osobně požádáno 5 respondentů, z nichž všichni s vyplněním souhlasili. Po vyplnění dotazníku následoval kontakt s respondentem, buď telefonickým rozhovorem, nebo elektronickou poštou. Každý respondent krátce slovně shrnul, jak porozuměl otázkám v dotazníku a uvedl případné připomínky. Na základě těchto informací byly v dotazníku upraveny otázky 15,18 a 21, u kterých bylo do závorek přidáno dovysvětlení pojmů obsažených v otázce. U otázek 2 a 35 bylo upraveno znění otázky.

Dotazníkové šetření bylo ve Veidec s.r.o. prováděno v rozmezí 23.3.- 30.3. 2018. Vzhledem k negativnímu postoji k vyplňování dotazníků, který obecně panuje, byl dotazník podán nejjednodušší cestou, kterou lze oslovit všechny zaměstnance společnosti, a to elektronickou formou. Dotazník byl zpracován pomocí stránek Google Formuláře www.docs.google.com/forms/u/0/, ve kterém se výsledky šetření dají přehledně zobrazit. Dotazník byl podán pomocí online odkazu, který byl odeslán emailem přes centrální e-mailový systém všem interním i externím zaměstnancům společnosti Veidec. Celkem bylo osloveno 42 zaměstnanců, z čehož dotazník vyplnilo 37 zaměstnanců. Výslednou účast považuje autorka za výbornou. Tento úspěch lze pravděpodobně přisuzovat faktu, že ve Veidec doposud žádný student dotazníkové šetření neprováděl. Vypovídající hodnota dotazníkového šetření je vysoká vzhledem k faktu, že se šetření účastnilo 88 % zaměstnanců.

Škála hodnocení odpovědí:

- 1- Ne
- 2- Spíše ne
- 3- Nevím
- 4- Spíše ano
- 5- Ano

Četnost odpovědí je doplněna barevným zvýrazněním, znázorněným na obrázku 12, přičemž nejčastější odpověď má nejvýraznější červenou barvu. Odpovědi, které nebyly označeny vůbec, jsou bílé. Seznam použitých otázek a výsledků šetření znázorňuje tabulka 2 uvedená v příloze B.



Obrázek 12: Ilustrace barevné škály pro orientaci ve výsledcích dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem se dotazníků zúčastnilo 37 respondentů. V tabulce 3 jsou uvedeny procentuální počty zastoupení mužů a žen a délky pracovního poměru respondentů.

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

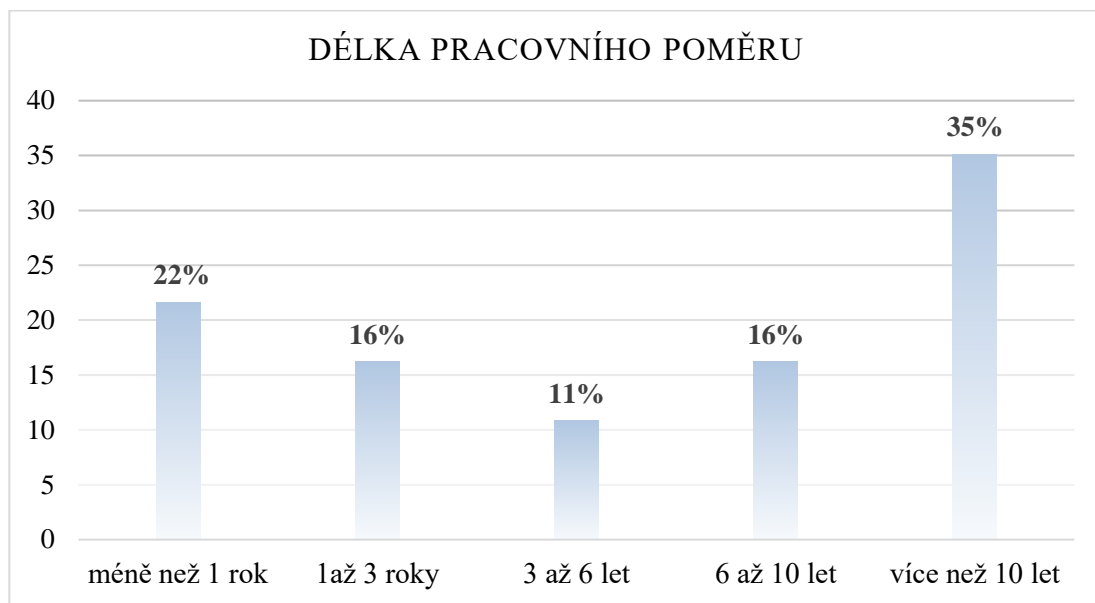
pohlaví			
	četnost	relativní četnost	kumulativní relativní četnost
muž	21	57%	57%
žena	16	43%	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výsledcích je patrná větší účast mužů na dotazníku. Celkem se dotazníku zúčastnilo 16 žen, v procentuálním vyjádření je to 43 %, a 21 mužů, převedeno na procenta 57 %.

Tabulka 3: Délka pracovního poměru respondentů

délka pracovního poměru			
	četnost	relativní četnost	kumulativní relativní četnost
méně než 1 rok	8	22%	22%
1 až 3 roky	6	16%	38%
3 až 6 let	4	11%	49%
6 až 10 let	6	16%	65%
více než 10 let	13	35%	100%



Obrázek 13: Graf délky pracovního poměru zaměstnanců Veidec

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu na Obrázku 13 lze vyčíst, že nejvíce respondentů pracuje pro Veidec již více než 10 let. Celkový poměr činí 35 % dlouhodobých zaměstnanců. Do roku 2008 počet zaměstnanců Veidec rostl, po roce 2008 klesal, až do roku 2011 (viz data na Obrázku č.10). Hned druhou nejpočetnější skupinou je skupina zaměstnanců pracujících pro Veidec méně než 1 rok, v poměru 22 %. Dle těchto dat lze tvrdit, že nejvíce zaměstnanců pracuje ve Veidec dlouhodobě nebo teprve velmi krátkou dobu. Nárůst počtu nových zaměstnanců za poslední rok je způsoben novým přístupem k rozdělování práce a rozvětvování organizační struktury, do které jsou začleňováni zástupci vedoucích prodejních skupin (viz Obrázek č. 9). Stejně poměry, 16 %, tvoří zaměstnanci pracující ve Veidec 1-3 roky a 6-10 let. V roce 2011 Veidec najímal nové interní a externí zaměstnance, což časově zhruba odpovídá skupině zaměstnanců pracujících ve Veidec 6-10 let (16 %). Nejmenší poměr 11 % tvoří zaměstnanci pracující ve Veidec 3-6 let.

5.3 Výsledky výzkumu mezi zaměstnanci

V následující kapitole jsou zhodnoceny prvky obsažené v kultuře Veidec, dle dotazníkového šetření v řadách zaměstnanců.

5.3.1 Angažovanost, otázky 1-9

Touto skupinou otázek byly hodnoceny základní předpoklady vyskytující se ve společnosti.

Tabulka 4: Indexy angažovanosti u jednotlivých skupin zaměstnanců

délka poměru	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
méně než 1 rok	74 %	19 %	5 %	2 %	0 %
1 až 3 roky	76 %	15 %	9 %	0 %	0 %
3 až 6 let	58 %	39 %	0 %	3 %	0 %
6 až 10	54 %	33 %	7 %	6 %	0 %
více než 10 let	58 %	22 %	12 %	4 %	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí v tabulce 5 lze vyvést tyto závěry:

- Angažovanost, za kterou se považuje iniciativa a spolupráce uvnitř společnosti, hodnotilo u všech skupin více než 50% respondentů odpovědí „ano“. Nejvíce pozitivně je vnímána u zaměstnanců, pracujících v organizaci méně než 1 rok. Nejslaběji je angažovanost vnímána u skupin dlouhodobých zaměstnanců, a to pouze 54 % u skupiny pracujících v organizaci 6-10 let a 58 % zaměstnanci pracujícími v organizaci více než 10 let.
- Nejvíce kladných a nejméně záporných odpovědí je uvedeno u skupiny zaměstnanců, pracujících v organizaci 1-3 roky. Tato skupina nejsilněji vnímá angažovanost jako pozitivní prvek podnikové kultury.
- Lze pozorovat jistý trend pesimismu u skupin služebně starších zaměstnanců (skupiny 6-10 let a více než 10 let). U těchto skupin se poměry odpovědí výrazně liší od předchozích skupin a lze pozorovat větší míru nejistoty.

Celkové výsledky průzkumu u jednotlivých otázek jsou znázorněny pořadím níže v tabulce 6, přičemž výsledky jsou řazeny dle četnosti odpovědi ANO, které znázorňují sílu jednotlivých ukazatelů (na prvním místě je nejlépe hodnocená odpověď):

Tabulka 5: Pořadí otázek 1-9

pořadí	Číslo otázky	Faktor	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
základní předpoklady							
1	1	Základním předpokladem pro práci jsou dobré vztahy na pracovišti.	84%	14%	3%	0%	0%
2	5	Pracovní prostředí je vybaveno tak, abych svoji práci mohl/a vykonávat co nejlépe.	84%	11%	0%	5%	0%
3	4	Ženy i muži mají ve firmě stejné benefity a stejnou možnost kariérního růstu.	78%	14%	3%	3%	3%
4	6	Vedení podporuje rozvoj a zvyšování odbornosti zaměstnanců.	76%	22%	3%	0%	0%
5	2	Zaměstnanec má možnost získat veškeré informace potřebné ke svému výkonu práce a informace o aktuální situaci v podniku.	62%	24%	14%	0%	0%
6	7	Pravomoci jsou delegovány na zaměstnance, aby mohli pracovat samostatně.	54%	38%	8%	0%	0%
7	9	Na schopnosti zaměstnanců se pohlíží jako na konkurenční výhodu.	54%	24%	11%	5%	5%
8	3	Všichni zaměstnanci věří, že mohou pozitivně ovlivnit věci uvnitř organizace.	51%	30%	8%	8%	3%
9	8	Pro splnění pracovních úkolů je upřednostňována kolektivní práce.	38%	38%	16%	8%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově lze pozorovat největší shodu u otázek **1** a **5**, kde byla míra odpovědi ANO identická. Celkem pro odpovědi „ano“ a „spíše ano“ hlasovalo u otázky 1 98% respondentů, u otázky 5 to bylo 95% respondentů. Dobré vztahy na pracovišti a vybavenost pracovního prostředí jsou tedy vnímány jako silné prvky podnikové kultury z hlediska zaměstnanců.

U **otázky 4**, týkající se kariérního růstu žen a mužů, pro odpověď „spíše ano“ hlasovalo 14% respondentů a vyskytly se i 3% odpovědi u otázek „nevím“, „spíše ne“ a „ne“. Lze tvrdit, že převažuje spíše shoda u tohoto prvku podnikové kultury. U **otázky 6** hlasovalo 22% respondentů pro „spíše ano“. U otázky nevím se vyskytly 3% odpovědi. Odpovědi „spíše ne“ a „ne“ nebyly zaznamenány. Jednoznačnost je tedy větší u otázky 6 týkající se podpory rozvoje odbornosti zaměstnanců, než u otázky 4, týkající se kariérního růstu žen a mužů, i když výsledek je spíše kladný. Tyto dva prvky lze považovat za poměrně silné, protože u obou převažují kladné odpovědi.

Možnost získání potřebných informací u **otázky 2** hodnotili respondenti opět spíše ve shodě, kdy pro „ano“ hlasovalo 62%, spíše ano 24% a zbylých 14% pro odpověď „nevím“.

Zde je nárůst „nevím“ významnější než u předchozích otázek. To může znamenat velmi dobré vysvětlení pracovních úkolů, takže se zaměstnanec nemá potřebu dále vyptávat na informace. Míra odpovědí u „ano“ a „spíše ano“ vypovídá o tom, že v případě dotazů jsou zaměstnanci informace poskytnuty.

U **otázky 7** je patrné větší rozpětí mezi „ano“ a „spíše ano“ než u předchozích otázek. 54% zaměstnanců si je jistých, že delegace je převáděna na zaměstnance a 38% se přiklání k odpovědi „spíše ano“. Pouze 8% odpovědělo „nevím“, což vypovídá o tom, že si zaměstnanci možná ani příliš neuvědomují míru samostatnosti při vyplňování úkolů a spoléhají na spolupráci v rámci týmu.

Otázky 9, 3 a 8 už značí větší míru diverzity, i když se stále nejedná o markantní rozdíly. U **otázky 9** měla více než polovina respondentů pocit, že na schopnosti zaměstnanců se pohlíží jako na konkurenční výhodu. 24% respondentů odpovědělo „spíše ano“, 11% odpovědělo „nevím“, 5% respondentů odpovědělo „spíše ne“ a zbylých 5% „ne“. 21% zaměstnanců si buď není vědoma svých dovedností jako konkurenční výhody, nebo tento faktor ani za konkurenční výhodu nepovažují. Vzhledem k zaměření firmy na obchodní sektor značí tato informace možné slabé místo budoucího vývoje.

U **otázky 3** jen 51% zaměstnanců věřilo, že všichni zaměstnanci mají šanci pozitivně ovlivnit chod uvnitř organizace. 30 % hlasovalo pro „spíše ano“ což v celkovém součtu činí 81% pro spíše pozitivní názor. Po 8% jsou hlasy u „nevím a „spíše ne“ a jen 3% hlasovali pro „ne“. Lze tvrdit, že většina zaměstnanců věří ve váhu hlasu zaměstnanců, což přispívá k pozitivní atmosféře na pracovišti. Jistou míru nejistoty ovšem nelze přehlédnout, celkem 19% respondentů hlasovalo pro „nevím“, „spíše ne“ nebo „ne“. I tento faktor by mohl být do budoucna důvodem pro negativní vývoj podnikové kultury.

Největší rozdíly odpovědí byly u **otázky 8**, týkající se upřednostňování kolektivní práce pro splnění úkolů. Pro „ano“ hlasovalo 38 % respondentů. Stejně procento hlasovalo pro „spíše ano“. Značí to jistý stupeň nejistoty, který je zdůrazněn 16% odpovědi „nevím“. Veidec si zakládá na týmech, u kterých je kladen důraz na vzájemnou spolupráci a pomoc, protože dle vedení je usilováno o společný výsledek. Na druhou stranu jsou týmy motivovány bonusy a odměnami z prodaných výrobků. Tento fakt pravděpodobně vedl k 8% odpovědi „ne“. 16% u odpovědi „nevím“ znamená, že 16% zaměstnanců si není vědomo důrazu na kolektivní práci.

Závěr:

Základní předpoklady lze hodnotit jako silné prvky firemní kultury z hlediska zaměstnanců, protože u všech kategorií hlasovala nadpoloviční většina respondentů kladně, a to pro „ano“ a „spíše ano“. Největší výkyvy byly zaznamenány u prvků:

- delegace kompetencí na zaměstnance,
- schopností zaměstnanců jako zdroj konkurenční výhody,
- víra v možnost pozitivně ovlivnit chod organizace,
- upřednostnění kolektivní práce pro splnění úkolů.

Míra shody u této skupiny otázek byla celkem jednoznačná. U 8 z 9 otázek odpovědělo více než 50 % respondentů „ano“ a druhou nejčtenějších odpovědí bylo u všech otázek „spíše ano“. Větší míra nejistoty byla patrnější u otázek týkajících se delegace kompetencí na zaměstnance. Pokud zaměstnanci mají pocit, že nemají dostatečná oprávnění svou práci vykonávat, pak může dojít k poklesu jejich iniciativy a ztráty pocitu spoluúčasti a odpovědnosti vůči společnosti.

Překvapující je výsledek u otázky 9, kdy odpovědi ohledně pohlížení na schopnosti zaměstnanců jako na konkurenční výhodu byly rozporuplné. Společnost Veidec pravidelně proškoluje všechny obchodní zástupce, aby zůstali konkurenceschopní a splňovali aktuální obchodní požadavky. Prozkoumání pozic ve vztahu k odpovědím by mohlo být předmětem dalšího výzkumu, aby se odhalilo, které pozice mají dojem, že schopnosti zaměstnanců nejsou vnímány jako konkurenční výhoda.

Víru v možnost pozitivně ovlivnit vývoj uvnitř organizace lze hodnotit jako spíše negativní. 51% respondentů uvedlo odpověď jisté „ano“. Lze předpokládat, že druhá polovina respondentů, která hlasovala jinak než pro „ano“, se zdráhá vyslovit podněty v obavách, že budou odmítnuty, nebo je ani nenapadne s návrhem přijít. To může mít za následek nízkou iniciativu, která může být podpořena negativním názorem 13% respondentů (8 „spíše ne“, 3% „ne“). Nedostatečný pocit spoluúčasti nebo zapojení do chodu společnosti má za následek pokles pocitu zodpovědnosti, angažovanosti a samostatnosti. Může tím být ohrožena i kvalita rozhodnutí, která je zvyšována přijímáním podnětů ze strany členů organizace.

Důraz na týmy byl nejslaběji hodnocený prvek kultury, u kterého byla nejvícekrát označena odpověď „nevím“. Ačkoli jsou zaměstnanci rozděleni do skupin (ať už obchodní zástupci do týmů, nebo administrativní pracovníci do oddělení) není z jejich hlediska upřednostňována kolektivní práce. Nedostatečný důraz na pracovní spolupráci pro společné cíle může vést

k nedostačujícímu pocitu odpovědnosti za dosažení cíle a tím i k poklesu výkonnosti zaměstnanců.

5.3.2 Konzistentnost, otázky 10-18,

Touto skupinou otázek byly hodnoceny normy chování a artefakty.

Tabulka 6: Indexy konzistentnosti u jednotlivých skupin zaměstnanců

délka poměru	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
méně než 1 rok	66%	23%	11%	0%	0%
1 až 3 roky	60%	26%	15%	0%	0%
3 až 6 let	44%	47%	3%	6%	0%
6 až 10	63%	25%	10%	0%	2%
více než 10 let	50%	33%	13%	5%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí v tabulce 7 lze vyvést tyto závěry:

- U všech skupin je patrné, že odpovídaly většinově „spíše ano“ a „ano“. Hodnoty a systémy lze pokládat za dobře definované a pochopené ze strany zaměstnanců, což je základem pro silnou kulturu.
- Lze pozorovat nárůst nejistoty, kdy u 4 z 5 skupin je míra odpovědi „nevím“ rovna, nebo větší než 10%.

Celkové výsledky průzkumu u jednotlivých otázek jsou znázorněny pořadím níže v tabulce 8, přičemž výsledky jsou řazeny dle četnosti odpovědi ANO (na prvním místě je nejlépe hodnocená odpověď):

Tabulka 7: Pořadí otázek 10-18

pořadí	Číslo otázky	Faktor	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
normy chování							
1	11	Vedení se chová podle zásad, které vyžaduje po zaměstnancích.	65%	22%	8%	5%	0%
2	10	Naše společnost má etický kodex, který nám pomáhá rozpoznat správné chování od špatného chování.	51%	32%	16%	0%	0%
3	13	V případě sporů se snažíme nalézt kompromis, výhodný pro obě strany.	41%	43%	14%	0%	0%
4	12	Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak se dělají chybně.	32%	49%	16%	3%	0%

artefakty							
1	15	Naše společnost má svoje příběhy, historiky.	84%	16%	0%	0%	0%
2	14	Materiální artefakty (budova, výrobky, vybavení firmy) jsou důležitým prvkem naší kultury.	78%	19%	3%	0%	0%
3	17	Nemateriální artefakty (rituály, zvyky, historiky/příběhy, organizační jazyk) jsou důležitým prvkem naší kultury.	59%	24%	8%	8%	0%
4	18	Nemateriální artefakty odlišují naši společnost od konkurence.	57%	16%	22%	5%	0%
5	16	Naše společnost má specifickou mluvu(slang).	43%	30%	19%	3%	3%

Zdroj: vlastní zpracování

Ve skupině otázek zaměřených na normy chování, byla vyhodnocena největší míra shody zaměstnanců u **otázky 11**. 65% zaměstnanců odpovědělo „ano“, vedení se chová dle zásad, které vyžaduje po zaměstnancích. Takový přístup upevňuje důvěru ve vedení a má vliv na pozitivní atmosféru na pracovišti. 22% zaměstnanců odpovědělo „spíše ano“ a 8% „nevím“. 5% zaměstnanců si vybralo odpověď spíše ne. Většinový názor se kloní spíše ke kladnému hodnocení, i když je patrná jistá nejednoznačnost. Vedení by mělo být vzorem pro zaměstnance a ztělesňovat hodnoty a zásady, které společnost vyznává.

O něco horší vývoj shody lze pozorovat u otázek 10, 13, 12. U **otázky 10** si 51% respondentů bylo vědomo existence etického kodexu ve společnosti. 32% odpovědělo „spíše ano“ a 16% respondentů si nebylo etického kodexu vědomo. Toto rozložení odpovědí značí nejistotu, co se sdílených hodnot chování týče. Není tedy zcela jednoznačné, jaké chování ještě lze považovat za přijatelné a jaké už ne.

Uzavřením kompromisu v případě sporů se zabývala **otázka 13**, kdy převážila míra odpovědí „spíše ano“ pro kterou hlasovalo 43% respondentů. Pro odpověď „ano“ hlasovalo 41% respondentů a 14% respondentů si nebylo vědomo takového řešení sporů. Za velice kladný fakt lze považovat 0% odpovědí u „spíše ne“ a „ne“. Značí to, že i když si někteří zaměstnanci nejsou jisti řešením konfliktů, vždy se organizace snaží dosáhnout shody, což vede ke sladění rozdílů a schopnosti uzavřít dohodu.

Otázka 12 značí, že i přes jisté neshody v názorech je organizace spíše schopna se shodnout než neshodnout na postupech při vykonávání úkolů. 32% respondentů si bylo jisto, že existuje jednoznačná shoda názorů, 49 % odpovědělo „spíše ano“, 16 % hlasovalo pro „nevím“ a 3% pro „ne“. Společnost Veidec má správné obecné postupy a organizační

uspořádání pracoviště stanovené ve svých vnitropodnikových dokumentech. Jistotu v této otázce by mělo zabezpečit vedení, které by mělo více zdůraznit správné a špatné postupy nejlépe formou odměn a trestu.

Na materiální a nemateriální artefakty klade společnost Veidec s.r.o. velký důraz, což bylo patrné i z výsledků dotazníkového šetření. Při hodnocení artefaktů organizace byla vyhodnocena největší míra shody u **otázky 15**, týkající se příběhů organizace, na který klade vedení (ať už v Čechách, nebo ve Švédsku) velký důraz. 84% respondentů si bylo jisto organizačními příběhy a zbylých 16% hlasovalo pro spíše ano.

Otázka 14 se zaměřovala na materiální artefakty, jako důležitou součást podnikové kultury. 78% respondentů vnímalo materiální artefakty jako významný prvek, 19% respondentů hlasovalo pro „spíše ano“ a 3% pro „nevím“. Toto hlasování potvrdilo důraz, který Veidec klade na nemateriální artefakty.

Už ne tak výraznou shodu lze pozorovat v rozložení odpovědí **otázky 17**, týkající se nemateriálních artefaktů. 59% respondentů odpovědělo „ano“, nemateriální artefakty jsou důležitou součástí podnikové kultury. 24% respondentů odpovědělo „spíše ano“ a shodný počet odpovědí, 8%, byl zaznamenán u „nevím“ a „spíše ne“. Navzdory přítomnosti rituálů a ceremoniálů si je zřejmě někteří zaměstnanci ani příliš neuvědomují. V porovnání s ostatními výsledky není tento prvek příliš silný.

Pouze 57 % respondentů uvedlo „ano“ jako odpověď na **otázku 18**, zda nemateriální artefakty odlišují společnost od konkurence. 16% zvolilo odpověď „spíše ano“ a výraznější podíl odpovědí byl zaznamenán u odpovědi „nevím“, kterou zvolilo 22% respondentů. Objevila se i odpověď „spíše ne“, pro kterou hlasovalo 5% respondentů. Je zajímavé, že i když většina respondentů považuje materiální a nemateriální artefakty za důležitou součást podnikové kultury (zejména historky), nejsou příliš silně vnímány jako prvek odlišení od ostatních konkurentů. Právě příběh Veidec a důraz na ekologii by mohl být tímto odlišovacím prvkem.

Specifickou mluvu (**otázka 16**) vnímá ve společnosti jen 43% respondentů, 30% hlasovalo pro „spíše ano“ a 19 % nevím. 3% respondentů hlasovali pro „spíše ne“ a poprvé se v této skupině otázek objevila i odpověď „ne“, která dosáhla zanedbatelné hodnoty 3%. Specifický žargon je tedy hodnocen jako nejslabší z uvedených prvků podnikové kultury ve Veidec.

Závěr:

Konzistentnost podnikové kultury společnosti lze hodnotit jako spíše silnou, protože se většina odpovědí pohybovala mezi „ano“ a „spíše ano“ a u některých otázek bylo zaznamenáno méně významné procento odpovědí „nevím“. Udržením systému norem a přesvědčení podporuje organizace přijetí a převedení vnějších signálů do vnitřního prostředí a tím zvyšuje schopnost adaptability na vnější prostředí.

Největší výkyvy byly zaznamenány u prvků:

- norem chování
- nemateriálních artefaktů.

Normy chování lze považovat celkově za málo jednoznačné z pohledu zaměstnanců. Respondenti si byli spíše jisti v otázkách ohledně zásad vyznávaných vedením a existencí etického kodexu. Větší nejistota byla zaznamenána u otázek zaměřujících se na způsoby řešení sporů a shody v názorech, jaké postupy jsou správné. Téměř vůbec se ovšem nevyskytla odpověď „spíše ne“ a vůbec nebyla zaznamenána odpověď „ne“. Zaměstnanci tedy vnímají přítomnost jistých norem chování, ale zřejmě si nejsou jisti, jaké normy to jsou. Sdílení stejných norem chování vede k vytváření pocitu identity a souboru očekávání, což může být v tomto případě oslabeno. Bylo by vhodné zamyslet se nad normami chování, které by se měli v interním prostředí více zdůraznit, aby zaměstnancům bylo jasné, jaké hodnoty jsou uznávány jako správné a jaké jsou vnímány jako špatné.

U skupiny otázek ohledně podnikových artefaktů lze hodnotit jako nejsilnější prvky materiální artefakty a podnikové historiky a příběhy. Tyto prvky vedou k uvolnění atmosféry a její přenesení spíše do neformální roviny. Za slabší prvek lze považovat nemateriální artefakty, jako rituály, zvyky, nebo oslavy. Vedení Veidec přitom každoročně pořádá dvě týdenní dovolené, v rámci kterých, je přichystán program pro zaměstnance a v průběhu roku se konají minimálně 2-3 tradiční akce, jako jsou víkendové výlety po České republice, nebo akce přímo v centrální budově. Ve společnosti Veidec se také dbá na dodržení oslavy svátků a narozenin, nebo oslavy Vánoc, ať už formou vánočního večírku nebo předáním výslužky a dárků zaměstnancům. Objektivně lze hodnotit nemateriální artefakty jako často se vyskytující prvek, na který vedení dává důraz. O to více jsou překvapující výsledky šetření. Respondenti tedy nemateriální artefakty považují za spíše důležitý prvek organizační kultury.

Nejslabším prvkem je podnikový slang, který se v podniku jistě vyskytuje, ale ne v přílišné míře, nebo si jeho přítomnosti ani zaměstnanci nejsou vědomi.

5.3.3 Adaptabilita, otázky 19-28

Touto skupinou otázek byl hodnocen přístup k zákazníkům, vztah k trhu a způsob vedení.

Tabulka 8: Indexy adaptability u jednotlivých skupin zaměstnanců

délka poměru	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
méně než 1 rok	78%	18%	3%	1%	0%
1 až 3 roky	75%	18%	3%	3%	0%
3 až 6 let	65%	30%	5%	0%	0%
6 až 10	82%	8%	8%	2%	0%
více než 10 let	63%	24%	9%	4%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí v tabulce 9 lze vyvést tyto závěry:

- U všech skupin je patrné, že odpovídaly většinově „spíše ano“ a „ano“.
- Největší míry shody dosáhla skupina zaměstnanců pracujících ve společnosti 6-10 let.
- Nejrozporuplněji ohledně otázek adaptability, hlasovala skupina zaměstnanců působících ve společnosti déle než 10 let.
- U žádné ze skupin se nevyskytla odpověď „ne“.
- Míra odpovědi „nevím“ nepřesáhla u žádné ze skupin 10%.

Celkové výsledky průzkumu u jednotlivých otázek jsou znázorněny pořadím níže v tabulce 10, přičemž výsledky jsou řazeny dle četnosti odpovědi ANO (na prvním místě je nejlépe hodnocená odpověď):

Tabulka 9: Pořadí otázek 19-27

pořadí	Číslo otázky	Faktor	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
vztah k zákazníkům, vztah k trhu							
1	20	Při prodeji zdůrazňujeme nejen vlastnosti výrobků, ale sdílíme i zkušenosti ostatních zákazníků (popřípadě naše vlastní).	92%	8%	0%	0%	0%
2	19	Naše pobočka dbá na dodržení hodnot společnosti VEIDEC.	86%	11%	3%	0%	0%
3	24	Moderní technologická vybavenost je v naší organizaci důležitým prvkem.	86%	11%	3%	0%	0%
4	23	Reagujeme na konkurenci a změny na trhu.	68%	24%	3%	5%	0%

5	22	Přímá komunikace mezi zaměstnanci a zákazníky je podporována vedením.	62%	30%	5%	3%	0%
6	21	Přání a připomínky zákazníků často vedou ke změnám.	16%	57%	22%	5%	0%
vedení							
1	26	Vzdělávání a zdokonalování zaměstnanců je důležitým prvkem naší kultury.	84%	16%	0%	0%	0%
2	25	Vedení má dlouhodobý výhled a představu o fungování firmy.	84%	11%	5%	0%	0%
3	27	Vedení má zájem o osobní život, zdraví a prospěch zaměstnanců.	81%	16%	0%	3%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Největší shoda byla zaznamenána u otázek 20, 19 a 24. **Otázka 20** byla ověřením jednoho ze základních principů ve vztahu k zákazníkům, který má Veidec ve svém kodexu. Předpoklad reference vlastních zkušeností s výrobky a jejich vlastností vede ke správnému pochopení popisu produktu, ze zákaznickovy strany, což by mělo vést k následné spokojenosti s produktem. 92 % respondentů odpovědělo, že „ano“, při propagaci uvádějí reálné parametry výrobků a vlastní zkušenosti. Pouhých 8 % hlasovalo pro „spíše ano“ a nikdo z respondentů nehlasoval pro ostatní možnosti.

Další otázka, ve které si většina zaměstnanců hlasovala stejně, byla **otázka 19**, týkající se dodržování hodnot společnosti Veidec, což pro zaměstnance znamená především otevřenost a dobrou víru ve vztahu se zákazníky. 86% respondentů hlasovalo pro „ano“. 11% nebylo úplně přesvědčených a hlasovalo pro „spíše ano“. 3% respondentů si nebyla vědoma dodržování hodnot. Dodržování a sdílení základních hodnot přispívá ke konzistentnosti a jasnému souboru očekávání.

Stejně shody, jako u otázky 19, dosáhli respondenti u **otázky 24**, týkající se moderní technologické vybavenosti. Součástí filosofie společnosti je být nejlepší v oboru. V zaměstnaneckých podmínkách to znamená především vybavenost obchodních zástupců, vybavenost administrativní budovy, skladu a kvalitní zázemí pro zaměstnance. 86% respondentů se shodlo na moderní technologické vybavenosti jako důležitém prvku kultury. 11% hlasovalo pro „spíše ano“, 3% pro „nevím“.

U **otázky 23** se míra shody mírně rozchází, ale stále lze pozorovat vysokou shodu, kdy 68% respondentů hlasovalo pro „ano“, společnost reaguje na konkurenci a změny na trhu. 24% se rozhodlo pro možnost „spíše ano“, 3% pro „nevím“ a 5% pro spíše ne. Z těchto odpovědí lze vyvodit závěr, že Veidec, z hlediska zákazníků, rozhodně reaguje určitým

způsobem na změny na trhu i na konkurenci, což vede k větší jistotě v budoucí existenci podniku v řadách zaměstnanců.

Otázka 22, týkající se podpory přímé komunikace mezi zaměstnanci a zákazníkem ze strany vedení byla 62% respondentů hodnocena odpovědí „ano“. 30% volilo „spíše ano“, 5% si nebylo vědomo podpory komunikačního kanálu a 3% odpověděla „spíše ne“. Lze vyvodit závěr, že podpora komunikace zaměstnanců se zákazníky ze strany vedení probíhá, možná ne tak otevřeně, nebo tak důsledně, aby ji zaměstnanci výrazně vnímali. Nicméně nelze tvrdit, že by tato podpora chyběla.

U **otázky 21**, ohledně přání a připomínek zákazníků, které by vedly ke změnám, skončila jako nejčtetnější odpověď „spíše ano“, pro kterou hlasovalo 57% respondentů. Druhá největší shoda se ukázala u odpovědi „nevím“, v míře 22%. Tito zaměstnanci si tedy nebyli vědomi změn, které by nastaly kvůli připomínkám zákazníků. Pouhých 16% hlasovalo pro rozhodné „ano“ a objevilo se 5% u odpovědi „spíše ne“. Lze vyvodit závěr, že organizace reaguje na zákazníky a snaží se vyhovět jeho požadavkům, což vede k upevňování obchodních vztahů.

Zajímavých výsledků, v podobě výrazné shody, bylo dosaženo u otázek 25, 26, 27. Nejvýraznější shody bylo dosaženo u **otázky 26**, která se týkala vzdělávání a zdokonalování zaměstnanců jako důležitého prvku firemní kultury. 84% respondentů se shodlo na „ano“ a zbylých 16% hlasovalo pro „spíše ano“. Tento předpoklad je základním prvkem pro pružnou reakci na změny na trhu pomocí interpretace signálů z trhu, které využívá jako příležitost pro rozvíjení schopností a znalostí zaměstnanců.

Dlouhodobým výhledem a představou o budoucím fungování společnosti, ze strany vedení, se zabývala **otázka 25**. Převážná většina, 84%, respondentů hlasovala pro „ano“, vedení má dlouhodobý výhled a představu o fungování společnosti. 11% hlasovalo pro „spíše ano“ a 5% si nebylo vědomo postoje vedení ohledně této otázky. Postoj vedení ohledně budoucího vývoje a průběžné informování zaměstnanců o plánech, přispívá ke stabilnímu prostředí a větší jistotě zaměstnanců. Samozřejmě by vedení svoje sliby a plány mělo splnit, jinak by efekt na atmosféru pracoviště byl opačný, tudíž negativní.

Zda má vedení zájem o osobní prospěch a zdraví zaměstnanců odpovídali respondenti u **otázky 27**. Většina respondentů se shodla na odpovědi „ano“, a to v míře 81%. 16% hlasovalo pro „spíše ano“ a objevily se 3% u odpovědi „spíše ne“. Zájem vedení nejen o pracovní výkon, ale i osobní život přispívá k vytvoření vztahu zaměstnance se společností a větší oddanosti.

Závěr:

Základními aspekty adaptability jsou reakce na zákazníky a konkurenty. Tyto aspekty mají vliv na výkonnost organizace. Adaptabilitu lze z šetření hodnotit jako silný faktor podnikové kultury. U skupiny otázek zaměřených na vztah k trhu a zákazníkům byla v polovině otázek zaznamenána více než 80% shoda a nevyskytly se žádné odpovědi „spíše ne“ a „ne“.

Největší různorodost odpovědí byla zaznamenána u prvků:

- reakce na konkurenci a změny na trhu
- adaptabilita vůči zákazníkům

Nejsilnějšími prvky podnikové kultury jsou:

- hodnota přinášena zákazníkům,
- dodržení a porozumění základním hodnotám společnosti Veidec
- technologická vybavenost,
- rozvoj schopností zaměstnanců,
- péče o zaměstnance.

Moderní technologická vybavenost je důležitá z hlediska udržení konkurenční výhody, vzhledem k rychlosti vývoje novodobých technologií. Veidec například v únoru tohoto roku pro zlepšení technologické vybavenosti zrekonstruoval vnitřní prostory administrativní budovy, ve které byla vystavěna hlavní konferenční místnost s intuitivním ovládáním technického vybavení sloužícího ke kvalitnějším konferenčním hovorům.

Jako spíše silný prvek lze hodnotit adaptabilitu na změny na trhu. Tento faktor značí schopnost podniku rychle reagovat na aktuální změny a předvídat změny budoucí. Adaptabilitu vůči zákazníkům lze hodnotit jako slabší prvek podnikové kultury, vzhledem k tomu, že připomínky zákazníků spíše vedou ke změnám nebo si takovýchto změn není respondent vůbec vědom.

S měnícími se potřebami zákazníků na trhu je vhodné, aby společnost byla otevřena a připravena na změny potřebné k udržení zákazníků. Dle finančních výkazů společnosti dosavadní vývoj nenaznačuje odliv zákazníků nebo finanční problémy společnosti. Ovšem reakce na změny na trhu a adaptabilita vůči zákazníkům jsou pro tuto část místa možných problémů budoucího vývoje.

Velké míry shody bylo dosaženo u otázek týkajících se vedení, které tedy lze považovat za silný prvek podnikové kultury. Největší shody bylo dosaženo u otázky týkající se zdokonalování zaměstnanců, čím společnost může reagovat na svoje konkurenty a zákazníky. Pomocí restrukturalizace souboru chování a postupů se může organizace přizpůsobit. Dále byla zaznamenána velká míra shody u dlouhodobého výhledu, který má vedení ohledně fungování organizace. S dlouhodobým výhledem jsou zaměstnanci obeznámeni, což přispívá k větší stabilitě prostředí a vyšší důvěře. Pochopení směřování organizace také napomáhá zavedení změn potřebných pro zajištění budoucího vývoje. Vysoký zájem o zaměstnance ze strany vedení, nejen po profesní stránce, vede k dlouhodobě nízké fluktuaci zaměstnanců a také udržení jejich pracovního výkonu na dobré úrovni, kdy se za celou dobu fungování společnosti neobjevil syndrom vyhoření ani u jednoho ze zaměstnanců a počet pracovních úrazů je dlouhodobě na nízké úrovni.

5.3.4 Mise, otázky 29-38

Touto skupinou otázek byla hodnocena mise a kulturní znaky.

Tabulka 10: Indexy mise u jednotlivých skupin zaměstnanců

délka poměru	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
méně než 1 rok	57%	27%	11%	3%	2%
1 až 3 roky	23%	38%	27%	6%	6%
3 až 6 let	41%	34%	16%	7%	2%
6 až 10	40%	31%	20%	6%	3%
více než 10 let	34%	27%	22%	9%	8%

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí v tabulce 11 lze vyvést tyto závěry:

- Z celého dotazníku je skupina otázek ohledně mise a kulturních znaků hodnocena nejrozporuplněji.
- Největší míry shody dosáhla skupina zaměstnanců, pracujících ve společnosti méně, než 1 rok.
- Největší četnost odpovědi „nevím“ je u skupiny zaměstnanců pracujících ve společnosti 3-6 let.

Celkové výsledky průzkumu u jednotlivých otázek jsou znázorněny pořadím níže v tabulce 12, přičemž výsledky jsou řazeny dle četnosti odpovědi ANO (na prvním místě je nejlépe hodnocená odpověď):

Tabulka 11: Pořadí otázek 28-38

pořadí	Číslo otázky	Faktor	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
mise							
1	28	Zaměstnanci sdílí jasné poslání, dávající naší organizaci smysl.	73%	22%	5%	0%	0%
2	30	V organizaci je stanoven dlouhodobý účel a směr.	73%	22%	5%	0%	0%
3	31	Vize je zdrojem motivace a nadšení pro zaměstnance.	59%	30%	8%	0%	3%
4	32	Cíle, které vedení stanovuje jsou náročné, ale reálné.	49%	46%	5%	0%	0%
5	29	Inovace a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje.	46%	32%	16%	5%	0%
6	33	Strategie naší organizace, nutí jiné organizace změnit způsob, jakým konkurují v daném odvětví.	27%	24%	49%	0%	0%
kulturní znaky							
1	35	Většina zaměstnanců je svázaná s organizací.	35%	46%	19%	0%	0%
2	36	Klíma v naší firmě je otevřené, nevznikají zde tajemství a zaměstnanci mají reálný pohled na firemní pozici na trhu.	30%	43%	16%	8%	3%
3	38	Zaměstnanci ve firmě se přizpůsobují požadovaným změnám velice rychle. Často ani nepátrají po důvodu změny.	24%	32%	38%	5%	0%
4	34	Provedení činností ve firmě může zaměstnanec provést různě. Na postup se neklade důraz, hlavní je výsledek.	16%	22%	22%	22%	19%
5	37	Vedení nedbá na kontrolu zaměstnanců. Panuje u nás volná kontrola.	11%	11%	16%	30%	32%

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky otázek zaměřených na misi lze hodnotit, jako spíše silné. Odpovědi „spíše ne“ a „ne“ se ve výsledcích téměř nevyskytují. Až na jednu otázku se četnost odpovědi „nevím“ pohybuje na nízké úrovni. U skupiny otázek zaměřených na kulturní znaky je evidentní větší míra rozložení odpovědí, kdy je shoda u odpovědí rozptýlená do téměř všech variant u téměř všech otázek.

Ve skupině otázek, zaměřených na misi bylo respondenty dosaženo největší shody u **otázky 28**, kdy 73% respondentů uvedlo, že zaměstnanci sdílí jasné poslání, které dává organizaci smysl. 22% respondentů odpovědělo „spíše ano“ a pouze 5% uvedlo „nevím“. Vizí lze považovat za silný prvek podnikové kultury. Identických výsledků je dosaženo u obdobné otázky, **otázky 30**. Pokud jsou jedinci k cíli nasměrováni, pak je pravděpodobnost úspěchu organizace vyšší.

Když je pochopení vize, doplněno entusiasmem pro práci, pak je oddání zaměstnanců organizaci více než pravděpodobné. Vizí, jako zdrojem motivace pro práci, se zabývala **otázka 31**, u které 59% respondentů odpovědělo „ano“, 30% „spíše ano“. Lze pozorovat větší nárůst u odpovědi nevím, kterou zvolilo 8% respondentů, což je méně významné číslo. Vyskytla se i odpověď „ne“ a to ve 3% případech. Toto lze možná vysvětlit, jako aktuálně špatné rozpoložení nálady respondenta při vyplňování dotazníku.

Kultura, kterou se vedení snaží utvářet, je v kolektivu pochopena a sdílěna. To přispívá k porozumění některých kroků ze strany zaměstnanců, usměrňovat činnost organizace správným směrem a také pomáhá pochopit poslání organizace vnějším pozorovatelům. **Otázka 32** ohledně náročnosti cílů, které vedení stanovuje, dokazuje, že zaměstnanci souhlasí s tím, že stanovené cíle jsou reálné, i když náročné. Pro splnění náročnějších cílů je velmi důležitý bod, který byl předmětem otázek 28, 30, a to pochopení smyslu a cílů organizace. Pravděpodobnost zvýšení produktivity zaměstnance je vyšší, pokud tyto prvky pochopí a uvidí smysl svojí činnosti v podniku. Přiměřená náročnost úkolů přispívá k posílení sebedůvěry zaměstnanců, v případě, že náročný úkol splní. Jako příklad lze uvést vnitropodnikovou soutěž spuštěnou na konci roku 2017 mezi obchodními týmy. Cílem prodejních skupin bylo překonat roční tržby z prodeje čistících ubrousků Total clean, během pouhých 3 měsíců. Vítěznému týmu byla přislíbena cesta soukromým letadlem na švédskou centrálu Veidec a večere se zakladateli. Prodeje se skutečně podařilo překonat. Tento příklad ukazuje, že zaměstnanci se snaží dosahovat i krátkodobých cílů, protože je vedení správně motivuje. Také lze vyvodit závěr, že ztotožnění zaměstnanců s posláním organizace přispívá ke splnění krátkodobých i dlouhodobých cílů.

Větší nejednoznačnost ukazují výsledky šetření u **otázky 29**, týkající se přístupu k inovacím a podstoupení rizika. Méně než polovina respondentů (46%) uvedla, odpověď „ano“, inovace a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje. 32% hlasovalo pro „spíše ano“ a 16% si nebylo vědomo takového přístupu ze strany vedení. 5% respondentů uvedlo

odpověď „spíše ne“. Lze tvrdit, že podpora pro-inovačního přístupu ze strany vedení je spíše slabá, protože zaměstnanci si tímto přístupem nejsou příliš jisti.

Největší shoda u odpovědi „nevím“, ve výši 49%, byla zaznamenána u **otázky 33**. Strategie společnosti Veidec nutí konkurenty měnit jejich přístup k působení v daném odvětví. Pouze 27% zvolilo odpověď „ano“, 24% zvolilo odpověď „spíše ano“. Zaměstnanci si tedy nejsou příliš vědomi vlivu strategie organizace Veidec na konkurenční podniky. Zdůraznění úspěchů organizace Veidec by mohlo vést k posílení kolektivního ducha.

Kulturní znaky hodnocené otázkami 34-38, lze považovat za spíše slabé prvky podnikové kultury. Největší shody respondenti dosáhli u odpovědi „nevím“ nebo „spíše ne“ a „ne“.

Největší shody bylo dosaženo v **otázce 35**, kde respondenti odpovídali na otázku spjatosti většiny zaměstnanců s organizací. 35% respondentů odpovědělo „ano“, 46% odpovědělo „spíše ano“ a 19% „nevím“. Svázanost s organizací se ve Veidec spíše vyskytuje a lze tento faktor hodnotit jako spíše pozitivní.

Otevřenost podnikové kultury hodnotili respondenti u **otázky 36**. 30% respondentů hlasovalo pro „ano“, klima ve společnosti je otevřené a nevznikají tajemství a zaměstnanci mají reálný pohled na pozici společnosti na trhu. 43% uvedlo odpověď „spíše ano“. 16% respondentů si nebylo vědomo takovýchto faktorů. 8% odpovědělo „spíše ne“ a 3% „ne“. Otevřenost vnitropodnikového klimatu tak lze hodnotit jako spíše slabé.

U **otázky 38** odpovídali respondenti a otázku, zda se zaměstnanci ve Veidec přizpůsobují změnám uvnitř organizace rychle. 38% respondentů uvedlo odpověď „nevím“. Pouze 24% odpovědělo „ano“, 32% „spíše ano“ a 5% hlasovalo pro „spíše ne“. Je patrné, že většina zaměstnanců si určitého přizpůsobovacího procesu není vůbec vědoma, nebo jej vnímá spíše kladně. Tento poměr odpovědí značí, že drobných změn, například v interiéru, nebo organizačního rozmístění kanceláří si zaměstnanci nejsou příliš vědomi.

Téměř identické poměry odpovědí uvedli respondenti u **otázky 34**. Tato otázka se týkala možnosti provedení činností různým způsobem. Na postup se neklade důraz, důležitý je výsledek. Nejednoznačnost v této otázce značí nejasná pravidla stanovená pro postupy, které by měli zaměstnanci dodržovat. V případě obchodních zástupců by se dalo na toto téma spekulovat. Veidec má ovšem stanovené fráze, jak přistoupit ke konverzaci se zákazníkem, jak rozhovor vést a jak se během rozhovoru chovat. Výsledek je tedy důležitý, ovšem pro Veidec existují postupy, které jsou nepřijatelné. Na tomto bodu by mělo vedení zapracovat.

Poslední otázkou v dotazníku byla **otázka 37**, týkající se volné kontroly na pracovišti. Největší shody bylo dosaženo u odpovědi „ne“, a to v míře 32%. Druhá největší shoda byla zaznamenána u odpovědi „spíše ne“, 30%. 16% respondentů hlasovalo pro „nevím“ a po 11% bylo hlasováno pro „spíše ano“ a „ano“. Většina zaměstnanců tedy nevnímá kontrolu jako volnou. Vzhledem k hierarchické struktuře podniku je tento závěr celkem odpovídající.

Závěr:

Misi lze hodnotit jako spíše silný faktor podnikové kultury, o kterém lze tvrdit, že je zaměstnanci sdílen, většinou pochopen a pro více než polovinu zaměstnanců představuje motivaci pro výkon povolání. Slabší sílu, jako faktor podnikové kultury, má pro-inovační přístup, který je ve společnosti podporován. Pro-inovační přístup je důležitý pro budoucí vývoj a udržení konkurenční výhody na trhu. Často jsou připomínky a nápady z řad zaměstnanců cenné, pro vedení, které do procesů v nižších úrovních řízení tolik nevidí. Vedení by mělo zaujmout jasnější postoj, kterým by dal zaměstnancům najevo větší podporu v tomto směru.

U otázky 33 odpovědělo téměř 50% respondentů „nevím“, což je největší shoda u této odpovědi z celého dotazníku. Otázka se týkala toho, zda Veidec nutí konkurenty změnit způsob, jakým v odvětví konkurují. Odpovědi byly kromě „nevím“ pouze „spíše ano“ a „ano“. Zaměstnanci jsou si tedy vědomi konkurenčně výhodného postavení Veidec na trhu. Bylo by vhodné tuto informaci ještě vyzdvihnout, možná poděkovat zaměstnancům, že pomáhají společnosti k takovým výkonům. Takový akt by pravděpodobně prohloubil pocit zakořeněnosti a odhodlanosti zaměstnanců.

Kulturní znaky lze hodnotit jako spíše slabé prvky firemní kultury, protože u odpovědi nastala značná míra neshody. Největší neshoda byla zaznamenána u otázky ohledně postupů, jakými může být, dle filosofie Vedec, dosahováno stanovených cílů. Podle otázky 37 je zřejmé, že vedení spíše dbá na kontrolu zaměstnanců, i když ani u této otázky nepanuje jednoznačná shoda. Tyto otázky by mohly být předmětem dalšího zkoumání, a to, na jakých pozicích respondenti pracují. Ve společnosti očividně panuje značná nejasnost ohledně správnosti některých postupů a ohledně přístupu vedení. Jako spíše pozitivní, tedy spíše silný faktor, lze vnímat přizpůsobení se změnám, na což respondenti odpovídali nejvíce „nevím“ anebo „spíše ano“. Lze usuzovat, že si zaměstnanci změn, možná ani nejsou vědomi a když už, pak jsou názoru, že se přizpůsobují spíše rychle.

5.4 Výsledky výzkumu u managementu

Managementu byl podán upravený dotazník, ve kterém oproti verzi pro zaměstnance byly vynechány 2 otázky, a to číslo 3 a 37, které se týkaly pohledu zaměstnance na vedení. Dotazník byl vedení podán ve vytištěné podobě a záznam odpovědí byl poté převeden do elektronické podoby. Po vyplnění dotazníku byl proveden řízený rozhovor. Celkem se šetření v řadách managementu účastnili 2 ze 3 členů, z nichž byl každý z různého stupně řízení, a to z druhého a třetího. Záznam odpovědí je v tabulce 13, uvedené v příloze.

Odpovědi jsou velice jednoznačné, vzhledem k velice nízkému počtu účastníků. Respondenti v tomto případě, odpovídali na všechno „ano“, až na několik otázek. První odlišná odpověď se vyskytla u otázky specifického slangu, kde byla uvedena odpověď „spíše ano“. Vcelku překvapivý postoj mělo vedení k otázce, zda připomínky zákazníků vedou ke změnám, kdy uvedlo odpověď „spíše ne“. Po rozvedení rozhovoru, na toto téma, vedení uvedlo, že se nikdy s připomínkami, nebo návrhy na změnu, od zákazníků nesetkali. Je možné, že k nějakým připomínkám došlo, ale pouze mezi obchodním zástupcem a zákazníkem, kdy byla situace vyřešena návrhem koupi jiného výrobku, nebo jinak. Nicméně vedení si není vědomo připomínek nebo stížností. Proto uvedlo odpověď „spíše ne“.

Další otázka, u které byla odpověď jiná než „ano“, byla otázka 33, týkající se možnosti splnění úkolu, bez ohledu na postup při jeho dosahování. Vedení mělo celkem jasný názor, ohledně pravidel, která musejí zejména obchodní zástupci, dodržovat při plnění úkolů.

Ohledně ostatních faktorů mělo vedení jasný názor, kdy u všech odpovědí bylo zaznamenáno „ano“.

Pomocí řízeného rozhovoru pak byly dále rozvíjeny následující otázky:

- Ztotožňujete se s hodnotami společnosti?
- Jakým způsobem jsou hodnoty předávány zaměstnancům?
- Jaké normy chování společnost zastává?
- Jak jsou zaměstnanci motivováni?
- Jak je v podniku zajišťována soudružnost?
- Jak vidíte společnost za 10 let?
- Jaké technologické změny jste v poslední době provedli a jaké byly přínosy změn?

Z rozhovoru vyplynulo, že vedení se naprosto ztotožňuje se všemi hodnotami, které Veidec pokládá za klíčové a že právě nesouhlas s hodnotami v předchozím pracovním poměru donutil současný management založit podnikání pod značkou Veidec. Součástí uznávaných hodnot je „být vítězem“ jak je definováno v jednom ze sloganů Veidec. V přeneseném významu, to pro řízení společnosti znamená nejvyšší kvalitu nejen poskytovaných výrobků, ale i zaměstnaneckého prostředí a vybavení. Což souvisí s druhou otázkou, jak jsou hodnoty předávány zaměstnancům.

Hodnoty ve společnosti Veidec jsou předávány skrze uznávané normy chování, kdy je například kladen velký důraz na včasné příchody, dodržování obědové pauzy, nebo úklidu sdílených prostor, jako je například jídelna.

Důraz na organizovanost a pořádek je dán i v interních dokumentech, ve kterých jsou i obrázky, jak má pracoviště, vozový park a sklad správně vypadat. Funkci základny má hlavní a jediná budova společnosti, která je zároveň sídlem společnosti. Zvenku je udržována čistota a organizovanost, stejně jako je tomu uvnitř budovy. Předávání hodnot skrze materiální artefakty, je především vybaveností centrálního pracoviště v Pardubicích. Klade se důraz, na co nejkvalitnější vybavení zázemí pro zaměstnance, jako je moderní kávovar, myčka, mikrovlnné trouby, několik lednic na skladování svačin a jídel zaměstnanců. Vedení se snaží i o co nejlepší vybavenost kanceláří, kde se jedná zejména o investice do monitorů, software, nebo kancelářských židlí a reprosoustav k poslechu hudby. Většina zaměstnanců má k dispozici i služební vůz. Celkově se klade důraz na příjemné moderní prostředí, kde je čistota a dostatek vzduchu i světla, aby se zaměstnanci cítili příjemně.

Normy chování jsou dány centrálním pracovním řádem, ale běžně se tento dokument nepoužívá. Důležité jsou pro Veidec především spolupráce, i v rámci „konkurenčních“ obchodních skupin, čestnost, otevřenost, vytrvalost, přátelské jednání jak vůči zákazníkům, tak vůči spolupracovníkům. Pokud některý zaměstnanec, jmenovitě je to dle vedení častějším případem obchodních zástupců, začne projevovat větší míru individualismu, kterým by ohrozil výkon skupiny, nebo spolupráci uvnitř podniku, pak mu bude uděleno napomenutí. Dalším prvkem norem chování je dress code. Pro administrativní pracovníky, platí volnější pravidla. Pro obchodní zástupce platí přísný dress code, který se skládá z míru vyrobeného oblečení, jako košile, kalhoty atd.

Motivace zaměstnanců je, dalo by se říci, parketou současného vedení. Je patrné, že vedení věnuje čas vymýšlení soutěží pro zaměstnance (nejnovější byla foto soutěž na facebooku),

odměn finančního i nefinančního charakteru. Při vymýšlení nápadu pro takovou motivaci je vždy kladen důraz na provázanost s příběhem Veidec, nebo s jeho hodnotami.

Vedení si je dobře vědomo faktu, že je především obchodní společností, tudíž klade velký důraz na dobré vztahy a stmelenost v rámci podniku. Každoročně jsou pořádány 2 výlety na týden, kde se sejdou všichni zaměstnanci a část času pracují a část času se baví. Kromě těchto výletů mimo Pardubice se konají akce k různým příležitostem na základně v Pardubicích. Běžně se v administrativní budově gratuluje k narozeninám všem zaměstnancům (administrativním) kdy všichni přítomní pracovníci oslavenci pográtulují a je mu předána květina a dárek. Předmětem oslav je i narození potomků, některého ze zaměstnanců.

Vize vedení je ještě silnější pozice na českém trhu, což znamená ještě větší podíl na trhu.

Nejnovějšími technologickými změnami, bylo obložení některých stěn uvnitř administrativní budovy, dřevem a tzv. živou stěnou, což přispělo k zútulnění a osvěžení pracovního prostředí. Významnější změnou ovšem bylo vybudování nové konferenční místnosti, s moderním technologickým vybavením (televizory, reproduktory, snadným ovládáním...). Tento krok vedl k výraznému zlepšení kvality konferenčních hovorů a běžných pracovních porad. Kvůli restrukturalizaci vzniklo i jedno oddělené kancelářské místo, na které byla na požádání přesunuta jedna zaměstnankyně a na její původní místo do sdílené kanceláře byla přijata další zaměstnankyně. Ta vzhledem k zaučování potřebuje více konzultací, tudíž je pro ni sdílená kancelář vhodnější než oddělené místo.

5.5 Konzistentnost podnikové kultury

Konzistentnost podnikové kultury byla hodnocena porovnáním dosažených výsledků. Porovnávaly se výsledky dotazníkového šetření u zaměstnanců s výsledky dotazníkového šetření u vedení. Při tomto porovnávání záleželo především na konzistentnosti odpovědí u zaměstnanců, protože u vedení došlo ke 100% shodě v odpovědích. Pokud byla míra shody odpovědí, v zaměstnaneckém dotazníku, 100-70%, pak byly tyto prvky vyhodnoceny jako konzistentní. V takovém případě je názor zaměstnanců a vedení, na danou problematiku považován za shodný. Pokud bylo dosaženo shody 69-50%, byly prvky hodnoceny jako spíše konzistentní, pro 49-30% jako spíše nekonzistentní a pro 30-0% jako nekonzistentní. Barevnost vyjadřující míru konzistence je znázorněna na obrázku 14. Výsledky srovnání jsou uvedeny v tabulce 14.

Obrázek 14: škála hodnocení konzistentnosti

100-70%	69-50%	49-30%	30-0%
---------	--------	--------	-------

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Konzistentnost, hodnocení

číslo otázky	OTÁZKY	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE	
Základní předpoklady		Změstnanci					Management					
1	Základním předpokladem pro práci jsou dobré vztahy na pracovišti.	84%	14%	3%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
2	Zaměstnanec má možnost získat veškeré informace potřebné ke svému výkonu práce a informace o aktuální situaci v podniku.	62%	24%	14%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
3	Ženy i muži mají ve firmě stejné benefity a stejnou možnost kariéřního růstu.	78%	14%	3%	3%	3%	100%	0%	0%	0%	0%	
4	Pracovní prostředí je vybaveno tak, abych svojí práci mohl/a vykonávat co nejlépe.	84%	11%	0%	5%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
5	Vedení podporuje rozvoj a zvyšování odbornosti zaměstnanců.	76%	22%	3%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
6	Pravomoci jsou delegovány na zaměstnance, aby mohli pracovat samostatně.	54%	38%	8%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
7	Pro splnění pracovních úkolů je upřednostňována kolektivní práce.	38%	38%	16%	8%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
8	Na schopnosti zaměstnanců se pohlíží jako na konkurenční výhodu.	54%	24%	11%	5%	5%	100%	0%	0%	0%	0%	
Konzistentnost												
9	Naše společnost má etický kodex, který nám pomáhá rozpoznat správné chování od špatného chování.	51%	32%	16%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
10	Vedení se chová podle zásad, které vyžaduje po zaměstnancích.	65%	22%	8%	5%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
11	Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak se dělají chybně.	32%	49%	16%	3%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
12	V případě sporů se snažíme nalézt kompromis, výhodný pro obě strany.	41%	43%	14%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
13	Materiální artefakty (budova, výrobky, vybavení firmy) jsou důležitým prvkem naší kultury.	78%	19%	3%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
14	Naše společnost má svoje příběhy, historky.	84%	16%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
15	Naše společnost má specifickou mluvu(slang).	43%	30%	19%	3%	3%	0%	100%	0%	0%	0%	
16	Nemateriální artefakty (rituály, zvyky, historky/příběhy, organizační jazyk) jsou důležitým prvkem naší kultury.	59%	24%	8%	8%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
17	Nemateriální artefakty odlišují naši společnost od konkurence.	57%	16%	22%	5%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
Adaptabilita												
18	Naše pobočka dbá na dodržení hodnot společnosti VEIDEC.	86%	11%	3%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
19	Při prodeji zdůrazňujeme nejen vlastnosti výrobků, ale sdílíme i zkušenosti ostatních zákazníků (popřípadě naše vlastní).	92%	8%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
20	Přání a připomínky zákazníků často vedou ke změnám.	16%	57%	22%	5%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	
21	Přímá komunikace mezi zaměstnanci a zákazníky je podporována vedením.	62%	30%	5%	3%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
22	Reagujeme na konkurenci a změny na trhu.	68%	24%	3%	5%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
23	Moderní technologická vybavenost je v naší organizaci důležitým prvkem.	86%	11%	3%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
24	Vedení má dlouhodobý výhled a představu o fungování firmy.	84%	11%	5%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
25	Vzdělávání a zdokonalování zaměstnanců je důležitým prvkem naší kultury.	84%	16%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
26	Vedení má zájem o osobní život, zdraví a prospěch zaměstnanců.	81%	16%	0%	3%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
27	Zaměstnanci sdílí jasné poslání, dávající naší organizaci smysl.	73%	22%	5%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	

Mise												
28	Inovace a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje.	46%	32%	16%	5%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
29	V organizaci je stanoven dlouhodobý účel a směr.	70%	22%	5%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
30	Vize je zdrojem motivace a nadšení pro zaměstnance.	59%	30%	8%	0%	3%	100%	0%	0%	0%	0%	
31	Cíle, které vedení stanovuje jsou náročné, ale reálné.	49%	46%	5%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
32	Strategie naší organizace, nutí jiné organizace změnit způsob, jakým konkurují v daném odvětví.	27%	24%	49%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
33	Provedení činností ve firmě může zaměstnanec provést různě. Na postup se neklade důraz, hlavní je výsledek.	16%	22%	22%	22%	19%	0%	0%	0%	0%	100%	
34	Většina zaměstnanců je svázaná s organizací.	35%	46%	19%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
35	Klíma v naší firmě je otevřené, nevznikají zde tajemství a zaměstnanci mají reálný pohled na firemní pozici na trhu.	30%	43%	16%	8%	3%	100%	0%	0%	0%	0%	
36	Zaměstnanci ve firmě se přizpůsobují požadovaným změnám velice rychle. Často ani nepátrají po důvodu změny.	24%	32%	38%	5%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově lze kulturu společnosti Veidec hodnotit jako konzistentní až spíše konzistentní. V celkových poměrech byla konzistentnost v hodnocení otázek vyhodnocena následujícím způsobem:

- 14 otázek konzistentních 39%
- 10 otázek spíše konzistentních 28 %
- 8 otázek spíše nekonzistentních 22%
- 4 otázek nekonzistentních 11%

Nejvíce se společnost jako celek shodla v adaptabilitě a základních předpokladech. Následovala skupina otázek ohledně konzistentnosti, která už vykazovala známky rozporů a nejslaběji konzistentní byla skupina otázek, týkajících se mise.

5.6 Zhodnocení a doporučení

Veidec klade velký důraz na péči o zaměstnance, čehož jsou si dle analýzy vědomi i zaměstnanci samotní. Dle modelu Handyho a Trompenaarse odpovídá podniková kultura nejvíce modelu *Rodina*, kdy je dodržena hierarchická struktura, ale je kladen důraz na vnitropodnikové vztahy, a to zejména mezi nadřízeným a podřízeným. Kultura nese znaky popsané u tohoto modelu v kapitole 2.5.2, kdy jako výhoda byla uvedena rychlá adaptabilita na změny uvnitř podniku, kdy vedení zavelí a zaměstnanci se přizpůsobí. Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vyplynulo, že si *přizpůsobování se změnám*, nejsou buď vůbec vědomi, nebo adaptabilitu vnímají spíše kladně, z čehož lze soudit, že se zaměstnanci skutečně celkem bez výhrad přizpůsobují požadavkům vedení. Jako nevýhoda tohoto modelu organizační kultury byla uvedena centralizace moci v rukou převážně jednoho člena vedení, jako je tomu i v případě Veidec. Toto riziko by mohlo vést k neobjektivnímu vyhodnocení situace a prosazení určitého řešení úkolu „za každou cenu“. Je pravděpodobné, že *nižší projevení pro-inovačního přístupu* z řad zaměstnanců, souvisí právě s tímto faktem centralizace moci a jistými obavami z vyslovení svého názoru.

Návrhem řešení této situace, je kladení většího důrazu, na zpětnou vazbu od zaměstnanců, kdy by měli být vyzváni vedením, k vyslovení svého názoru. Takové situace jsou pro vedení často náročnou situací, protože si většinou chce udržet autoritu, ale zároveň potřebuje vytvořit přátelské prostředí, ve kterém by zaměstnanci neměli strach vyslovit svůj názor. K tomuto účelu by mohla sloužit porada pod vedením nižšího managementu (například ředitelem obchodních zástupců). Porada by probíhala na přátelské úrovni a výsledky debaty by ve formě připomínek, byly nižším managementem předloženy vedení, které by tím získalo čas k promyšlení a připravení si argumentů na případné projednání. Požadování zpětné vazby by mělo i pozitivní dopad na dojem, že zaměstnanec může ovlivnit chod věcí v podniku.

Normy chování byly vyhodnoceny jako slabý prvek firemní kultury, u kterých se zdá být problémem jejich nejasnost. Zaměstnanci si jsou vědomi existence etického kodexu, ale míra nejistoty ohledně shody názorů na správné postupy a správné chování, byla významná vzhledem k celkovým výsledkům dotazníkového šetření.

Vedení by mělo dbát většího důrazu na hranice správných a špatných postupů. Při chybách ze strany zaměstnanců by jako první náprava, stačilo přátelské napomenutí. Pokud by se problém opakoval, pak by měla následovat penalizace. Bylo by vhodné zamyslet se nad normami chování, které by se měli v interním prostředí více zdůraznit, aby zaměstnancům

bylo jasné, jaké hodnoty jsou uznávány jako správné a jaké jsou vnímány jako špatné. Tyto hodnoty by se mohly jako dekorace napsat na stěny společné jídelny, popřípadě by mohlo proběhnout školení na téma hodnot etického kodexu.

Z analýzy podnikové kultury dále vyplývá, že nejslabším prvkem jsou *kulturní znaky*. Odpovědi zaměstnanců byly velmi nesourodé, zejména ohledně otevřenosti klimatu uvnitř podniku, způsobu provedení činností ve firmě a způsobu kontroly, jakou vedení praktikuje. Způsob vedení kontroly, to znamená volná kontrola, nebo přísná kontrola postupů, může být do značné míry subjektivním pocitem. Každá osoba má hranice chování jiné, někomu vyhovuje větší samostatnost, někdo si je jistější s větší mírou dohledu, lišit se může i přístup vedoucích obchodních skupin, kteří přistupují k obchodním zástupcům individuálně. Vedení by mělo být zásadovější ve vyžadovaných pracovních postupech a ve způsobech kontroly zaměstnanců. Autorka doporučuje, jako řešení tohoto problému, poradu vedoucích prodejních skupin, na které by se management ujistil, že všichni zaměstnanci z nižšího managementu vědí, jak mají k zaměstnancům přistupovat a jaké metody kontroly mají zvolit. Následně by se na určité časové období zavedl standardizovaný reporting, který by museli vedoucí prodejních skupin podávat vedení, kterým by se zjistilo, zda byla změna v přístupu provedena.

Kritický výsledek se objevil při šetření otázky, zda lze činnosti ve firmě provést různě, protože se důraz klade především na výsledek, což je tvrzení se kterým vedení zásadně nesouhlasilo. Veidec má stanovené postupy pro činnosti, které je potřeba dodržet. Tento prvek by měl být hlouběji prošetřen, například přezkoušením zaměstnanců a ověřením postupů, které dodržují při výkonu svého povolání. Popřípadě by mohla být provedena obdoba mystery shoppingu, kdy by společnost přijala nového obchodního zástupce, který by se učil formou spoluúčasti při obchodních schůzkách a hodnotil by, zda jsou metody prodeje prováděny dle požadovaných pravidel.

Otevřenost klimatu, bez tajemství, byla také otázkou, u které byla patrná nejednoznačnost názorů. Vedení se může snažit vnitropodnikové klima určitým způsobem ovlivnit a korigovat, ovšem vytváření subkultur a menších skupinek, zejména v ženském kolektivu, lze zabránit těžko. Řešením by mohlo být netolerování případných emočních výlevů a napomenutí zaměstnanců, kteří vytvářejí nepříjemnou atmosféru. Odhalení těchto jedinců bývá dlouhý a náročný proces. Pokud by se touto problematikou vedení nezabývalo, mohla by být ohrožena produktivita některých zaměstnanců, kteří by přejali negativní názory, nebo by podlehly negativním dojmům. Proto by vedení mělo věnovat zvýšenou pozornost náladě v kolektivech

a případnému vytváření subkultur. Autorka navrhuje provedení analýzy, kde by byla zkoumána souvislost pracovní pozice, pohlaví a otevřenosti atmosféry a vytváření tajemství.

Jako slabší prvek byly šetřením určeny i nemateriální artefakty, na které je dle vedení kladen velký důraz. Možná, že zaměstnanci by raději zaměřili pozornost a úsilí na jiné nemateriální artefakty, než které jsou současně vyznávány vedením. Autorka doporučuje provést anonymní dotazníkové šetření, kde by zaměstnanci zhodnotili současné nemateriální artefakty a uvedli by 3, které mají nejraději a 3 které by naopak mohly být vynechány.

Z šetření také vyplynulo, že zaměstnanci si spíše nejsou vědomi vlivu společnosti Veidec na konkurenční společnosti. Pokud není téma konkurence bodem současných porad, pak by mělo být zařazeno do seznamu témat. Projednávání postupů konkurenčních společností, by vedlo k reálnějšímu pohledu zaměstnanců, na situaci společnosti Veidec, a i k možným návrhům, jak na tyto změny reagovat. Popřípadě by vedení mělo pochválit, jak si Veidec oproti konkurenci stojí, zejména některé konkrétní kroky, které byly provedeny pro zlepšení konkurenceschopnosti.

Nejistota byla prokázána i u otázky upřednostňování kolektivní práce pro splnění úkolů. Tato nejistota je pravděpodobně způsobena systémem odměňování, kdy za dobré výsledky jsou odměňováni hlavně jedinci a skupina, jako celek, ke kterému jedinec náleží, je odměňována také, ale výrazně méně. Odměny by měly být stanoveny pro členy skupiny stejně. Změna způsobu nastavení odměn by mohla zlepšit týmového ducha prodejních týmů a vést tak k větší kooperaci a možná i k lepším výsledkům.

6 ZÁVĚR

Cílem této práce byla analýza podnikové kultury a zhodnocení návrhů a doporučení. Dílčím cílem bylo zhodnocení síly a konzistentnosti podnikové kultury. V úvodní části práce byly popsány kulturní prvky, jejichž přítomnost byla analyzována pomocí kvantitativních a kvalitativních metod. Dále byla v práci charakterizována síla a slabost podnikové kultury a jak se tyto charakteristiky projevují. V práci byly také uvedeny některé z vybraných modelů podnikových kultur, související s organizačním uspořádáním – model Handyho a Trompenaarse a model 6 znaků. Samostatnou kapitolou byla současná problematika vývoje podnikové kultury.

Jak prokázala analýza, podniková kultura společnosti Veidec nese všechny prvky silné kultury. Intenzivně se uvnitř podniku sdílí organizačně uznávané hodnoty, které jsou předávány skrze materiální a nemateriální artefakty a normy chování. Na základě výzkumu lze tvrdit, že kultura vybraného podniku nese klíčové prvky, důležité pro vývoj organizační struktury digitálního věku. Výzkum poukázal na některé nedostatky, kterých by si vedení mělo všimnout. Celkově byly pohledy, vedení a zaměstnanců, na kulturní prvky, zhodnoceny jako spíše konzistentní. Podnik si tedy vede velice dobře jak finančně, tak z hlediska podnikové kultury, která je klíčovým prvkem pro dobrou výkonnost zaměstnanců.

Autorkou práce bylo doporučeno jasnější definování norem chování a kladení většího důrazu na jejich dodržení. Dále byla navržena forma, jakou by se lépe dala získávat zpětná vazba od zaměstnanců, forma sjednocení metodiky při kontrole zaměstnanců a návrh na kontrolu dodržování těchto postupů. Zpětnou vazbou by bylo možné zlepšit i spokojenost a sdílení nemateriálních artefaktů. Dále byl doporučen způsob kontroly zaměstnanců při výkonech jejich povolání, zejména u obchodních zástupců. Porady a proškolení byly doporučeny jako řešení nejistoty ohledně otázek kontroly zaměstnanců a správných postupů. Doporučeno bylo i zahrnutí tématu konkurence při poradách. Posledním návrhem na zlepšení byla změna způsobu odměňování výkonů zaměstnanců, která by vedla k podpoření týmové práce.

Organizace a její kolektiv je živým organismem, který je potřeba každý den pěstovat a rozvíjet. Práce na rozvoji a pěstování firemní kultury je každodenní nutností.

7 ZDROJE:

Literatura

- [1] BOCK, Laszlo. *Work rules!: insights from inside Google that will transform how you live and lead*. London: John Murray, 2015. ISBN 978-1-444-79238-6.
- [2] BUJNA, Tomáš. *Spojovat či rozdělovat?: [organizování, koordinování a sdílení informací]*. Praha: Management Press, 2015. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-278-9.
- [3] EDMONDS, S. Chris a Kenneth H. BLANCHARD. *The culture engine: a framework for driving results, inspiring your employees, and transforming your workplace*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2014. ISBN 9781118947326.
- [4] HESS, Edward D. a Katherine LUDWIG. *Humility is the new smart: rethinking human excellence in the smart machine age*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, a BK Business book, 2017. ISBN 978-162-6568-754.
- [5] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. Action Learning - praktický management. ISBN 80-247-0648-2.
- [6] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- [7] MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
- [8] ROLNÝ, Ivo. *Budujeme důvěryhodnou firmu: [organizování, koordinování a sdílení informací]*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-286-1.
- [9] AXALTO. Jak vytvářet firemní kulturu? Vize, mise a hodnoty firmy. *Axalto* [online]. ČR: Axalto se, ©2015 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/priprava-na-podnikani/jak-vytvaret-firemni-kulturu-vize-mise-a-hodnoty-firmy>
- [10] BUSINESS LEADERS FORUM. Normy a iniciativy. In: *Business Leaders Forum* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2018 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/?page_id=3010
- [11] ČENĚK, Jiří. Manažerská psychologie. *Eknihovna Mendelovy Univerzity v Brně*

- [online]. Brno: Mendelova Univerzita v Brně, 2018 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=54072>
- [12] DENISON, Daniel R. a William S. NEALE. *Denison Organizational Culture Survey* [online]. 1. Michigan, USA: Denison Consulting, 2003, 104 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=5628980b5cd9e3575a8b4567&assetKey=AS%3A287265914933249%401445500939827>.
- [13] GLEESON, Brent. Why Culture Doesn't Just Beat Strategy, It Must Be The Strategy. In: *Forbes* [online]. Pars, 2017 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/09/11/why-culture-doesnt-just-beat-strategy-it-must-be-the-strategy/4/#54b8cc44390a>
- [14] GRAHAM, John R., Jillian POPADAK, Shivaram RAJGOPAL a Campbell R. HARVEY. *Corporate Culture: Evidence from the Field* [online]. Cambridge, 2017 [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <http://www.nber.org/papers/w23255>. Working Paper 23255. NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH.
- [15] GRODNITZKY, Gustavo. Culture: Weak vs. Strong. In: *Dr. Gustavo Gustavo Grodnitzky* [online]. Gustavo Grodnitzky, 2014, 2015 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://drgustavo.com/culture-weak-vs-strong/>
- [16] HAJKROVÁ, Romana a Ladislav PÁLKA. Organizační struktura a její nedostatky v závislosti na velikosti firem v prostředí české republiky. *Trendy ekonomiky a managementu* [online]. 2013, (5), 19-26 [cit. 2018-04-07]. DOI: 1802-8527. ISSN 1802-8527. Dostupné z: <https://doaj.org/article/2bc106e2eb8047f8a548b2deac91b6bf>
- [17] HÁLEK, I. a L. BLAŽEK. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU: Materiál ke studiu organizace. *Informační systém Masarykovy Univerzity* [online]. Masarykova Univerzita, 2010, 28 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2008/SPP801/um/Organizacni_struktura.pdf.
- [18] HARVARD BUSINESS PUBLISHING. Six Components of a Great Corporate Culture. In: *Harvard Business Review* [online]. Harvard Business School Publishing, ©2018 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>

- [19] HOFSTEDE, Geert. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies* [online]. 2016, 19(3), 477-493 [cit. 2018-03-20]. DOI: 10.1177/017084069801900305. ISSN 0170-8406. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084069801900305>
- [20] HSIUNG, Victor (2010) Importance of values and attitudes in the workplace; *Training & Development*; 152, No. 101, Volume 10 (1), str 3-12. Dostupné z: <http://www.nacs.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/5ffc23aa91844502bfded47df08d57e9.pdf>
- [21] INVESTOPEDIA. Corporate Culture. *Investopedia* [online]. Investopedia, LLC., 2018 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp#ixzz54pwCWP6y>
- [22] JUSTICE. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice* [online]. ČR: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=111221&typ=UPLNY>
- [23] KEIJZER, Paul. How To Successfully Create A High Performing Organization. In: *Paul Keijzer* [online]. Paul Keijzer, ©2017 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <http://www.paulkeijzer.com/create-high-performing-organization/>
- [24] MATULA, Vladimír. Kvalitativní výzkum trhu. In: *Vladimír Matula* [online]. ČR: Vladimír Matula, 2007, 2013 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/kvalitativni-vyzkum-trhu/>
- [25] MATULA, Vladimír. Kvantitativní výzkum trhu. In: *Vladimír Matula* [online]. ČR: Vladimír Matula, 2007, 2013 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/kvantitativni-vyzkum/>
- [26] MEDIA GURU. Kvalitativní výzkum. [online]. ČR: PHD, ©2018 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/kvalitativni-vyzkum/>
- [27] SDH Lhoty u Potštejna. Index of /soubory/skoleni/2016/2-2016. *SDH Lhoty u Potštejna* [online]. Poštejn: SDH Lhoty u Potštejna, 2018 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <http://sdh.obecLhoty.cz/soubory/skoleni/2016/2-2016/>
- [28] SOUČEK, Martin. Firemní kultura - Corporate culture. In: *Vlastní cesta cz* [online]. ČR: LA TAUPE, 2012 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/firemni-kultura-corporate-culture/>

- [29] STUDY.COM. What is Organizational Culture? - Definition & Characteristics. *Study.com* [online]. Study.com, ©2003-2018 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://study.com/academy/lesson/what-is-organizational-culture-definition-characteristics.html>
- [30] USC LIBRARIES. Organizing Your Social Sciences Research Paper: Qualitative Methods. *USC Libraries* [online]. California: University of Southern California, ©2018 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <http://libguides.usc.edu/writingguide/quantitative>
- [31] USC LIBRARIES. Organizing Your Social Sciences Research Paper: Quantitative Methods. *USC Libraries* [online]. California: University of Southern California, ©2018 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <http://libguides.usc.edu/writingguide/quantitative>
- [32] VEIDEC. Veidec eko milníky. *Veidec* [online]. Pardubice: VEIDEC AB, 2017 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <http://www.veidec.com/cz/top-menu/o-nas/eko-milniky/>
- [33] VEIDEC. Vnitropodnikové dokumenty společnosti Veidec
- [34] VEIDEC. Životní prostředí a kvalita. *Veidec* [online]. Pardubice: Veidec AB, 2017 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <http://www.veidec.com/cz/top-menu/nas-koncept/zivotni-prostredi-a-kvalita/>
- [35] WOKURKA, Guido, Yvonne BANSCHBACH, Dominic HOULDER a JOLLY Richard. Digital Culture: Why Strategy and Culture Should Eat Breakfast Together. In: *Shaping the Digital Enterprise* [online]. Cham: Springer International Publishing, 2017, 2017-09-27, s. 109-120 [cit. 2018-04-27]. DOI: 10.1007/978-3-319-40967-2_5. ISBN 978-3-319-40966-5. ISSN 978-162-6568-754. Dostupné z: http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-40967-2_5
- [36] ZIKMUND, Martin. Firemní kultura - důležitý prvek nebo nicneříkající zaklínadlo velkých korporací?. In: *Business vize* [online]. ČR: Nitana s. r. o, ©2010-2011, 2010 [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>

8 SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A- <i>Dotazníkové šetření</i>	81 -
PŘÍLOHA B- <i>Dotazníkové šetření pro zaměstnance, výsledky</i>	84 -
PŘÍLOHA C- <i>Seznam otázek dotazníku pro management podniku</i>	85 -

Příloha A

Dobrý den dámy a pánové,

cílem tohoto dotazníku je analyzovat kulturu ve VEIDEC a navrhnout případné možnosti zlepšení, na základě Vašeho názoru.

Vyplnění dotazníku je ANONYMNÍ, z navržených odpovědí vyberte tu odpověď, která je podle Vás nejvíce správná, přidělením bodů 1-5.

1- rozhodně nesouhlasím

2- nesouhlasím

3- nevím

4- spíš souhlasím

5- rozhodně souhlasím

1. Základním předpokladem pro práci jsou dobré vztahy na pracovišti.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

2. Zaměstnanec má možnost získat veškeré informace potřebné ke svému výkonu práce a informace o aktuální situaci v podniku.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

3. Všichni zaměstnanci věří, že mohou pozitivně ovlivnit věci uvnitř organizace.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

4. Ženy i muži mají ve firmě stejné benefity a stejnou možnost kariérního růstu.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

5. Pracovní prostředí je vybaveno tak, abych svojí práci mohl/a vykonávat co nejlépe.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

6. Vedení podporuje rozvoj a zvyšování odbornosti zaměstnanců.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

7. Pravomoci jsou delegovány na zaměstnance, aby mohli pracovat samostatně.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

8. Pro splnění pracovních úkolů je upřednostňována kolektivní práce.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

10. Na schopnosti zaměstnanců se pohlíží jako na konkurenční výhodu.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

11. Naše společnost má etický kodex, který nám pomáhá rozpoznat správné chování od špatného chování.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

12. Vedení se chová podle zásad, které vyžaduje po zaměstnancích.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

13. Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak se dělají chybně.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

14. V případě sporů se snažíme nalézt kompromis, výhodný pro obě strany.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

15. Materiální artefakty (budova, výrobky, vybavení firmy) jsou důležitým prvkem naší kultury.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

16. Naše společnost má svoje příběhy, historiky.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

17. Naše společnost má specifickou mluvu(slang).

ano spíše ano nevím spíše ne ne

18. Nemateriální artefakty (rituály, zvyky, historiky/příběhy, organizační jazyk) jsou důležitým prvkem naší kultury.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

19. Nemateriální artefakty odlišují naši společnost od konkurence.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

20. Naše pobočka dbá na dodržení hodnot společnosti VEIDEC

ano spíše ano nevím spíše ne ne

21. Při prodeji zdůrazňujeme nejen vlastnosti výrobků, ale sdílíme i zkušenosti ostatních zákazníků (popřípadě naše vlastní).

ano spíše ano nevím spíše ne ne

22. Přání a připomínky zákazníků často vedou ke změnám.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

23. Přímá komunikace mezi zaměstnanci a zákazníky je podporována vedením.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

24. Reagujeme na konkurenci a změny na trhu.
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
25. Moderní technologická vybavenost je v naší organizaci důležitým prvkem.
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
26. Vedení má dlouhodobý výhled a představu o fungování firmy.
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
27. Vzdělávání a zdokonalování zaměstnanců je důležitým prvkem naší kultury.
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
28. Vedení má zájem o osobní život, zdraví a prospěch zaměstnanců.
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
29. Zaměstnanci sdílí jasné poslání, dávající naší organizaci smysl.
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
30. Inovace a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje.
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
31. V organizaci je stanoven dlouhodobý účel a směr.
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
31. Vize je zdrojem motivace a nadšení pro zaměstnance.
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
32. Cíle, které vedení stanovuje jsou náročné, ale reálné.
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
33. Strategie naší organizace, nutí jiné organizace změnit způsob, jakým konkurují v daném odvětví.
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
34. Provedení činností ve firmě může zaměstnanec provést různě. Na postup se neklade důraz, hlavní je výsledek.
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
35. Většina zaměstnanců je svázaná s organizací.
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
36. Klima v naší firmě je otevřené, nevznikají zde tajemství a zaměstnanci mají reálný pohled na firemní pozici na trhu.
 ano spíše ano nevím spíše ne ne

37. Vedení příliš nedbá na kontrolu zaměstnanců. Panuje u nás volná kontrola.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

38. Zaměstnanci ve firmě se přizpůsobují požadovaným změnám velice rychle. Často ani nepátrají po důvodu změny.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

39. Kolik let v organizaci pracujete?

- méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-6 let
- 6-10 let
- více než 10 let

40. Jsem žena/muž:

- žena
- muž

Příloha B

Tabulka 13: Seznam otázek použitých v dotazníku a odpovědi respondentů v %

OTÁZKY	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
1. Základním předpokladem pro práci jsou dobré vztahy na pracovišti.	84%	14%	3%	0%	0%
2. Zaměstnanec má možnost získat veškeré informace potřebné ke svému výkonu práce a informace o aktuální situaci v podniku.	62%	24%	14%	0%	0%
3. Všichni zaměstnanci věří, že mohou pozitivně ovlivnit věci uvnitř organizace.	51%	30%	8%	8%	3%
4. Ženy i muži mají ve firmě stejné benefity a stejnou možnost kariérního růstu.	78%	14%	3%	3%	3%
5. Pracovní prostředí je vybaveno tak, abych svoji práci mohl/a vykonávat co nejlépe.	84%	11%	0%	5%	0%
6. Vedení podporuje rozvoj a zvyšování odbornosti zaměstnanců.	76%	22%	3%	0%	0%
7. Pravomoci jsou delegovány na zaměstnance, aby mohli pracovat samostatně.	54%	38%	8%	0%	0%
8. Pro splnění pracovních úkolů je upřednostňována kolektivní práce.	38%	38%	16%	8%	0%
9. Na schopnosti zaměstnanců se pohlíží jako na konkurenční výhodu.	54%	24%	11%	5%	5%
10. Naše společnost má etický kodex, který nám pomáhá rozpoznat správné chování od špatného chování.	51%	32%	16%	0%	0%
11. Vedení se chová podle zásad, které vyžaduje po zaměstnancích.	65%	22%	8%	5%	0%
12. Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak se dělají chybně.	32%	49%	16%	3%	0%
13. V případě sporů se snažíme nalézt kompromis, výhodný pro obě strany.	41%	43%	14%	0%	0%
14. Materiální artefakty (budova, výrobky, vybavení firmy) jsou důležitým prvkem naší kultury.	78%	19%	3%	0%	0%
15. Naše společnost má svoje příběhy, historky.	84%	16%	0%	0%	0%
16. Naše společnost má specifickou mluvu(slang).	43%	30%	19%	3%	3%
17. Nemateriální artefakty (rituály, zvyky, historky/příběhy, organizační jazyk) jsou důležitým prvkem naší kultury.	59%	24%	8%	8%	0%
18. Nemateriální artefakty odlišují naši společnost od konkurence.	57%	16%	22%	5%	0%
19. Naše pobočka dbá na dodržení hodnot společnosti VEIDEC	86%	11%	3%	0%	0%

20. Při prodeji zdůrazňujeme nejen vlastnosti výrobků, ale sdílíme i zkušenosti ostatních zákazníků (popřípadě naše vlastní).	92%	8%	0%	0%	0%
21. Přání a připomínky zákazníků často vedou ke změnám.	16%	57%	22%	5%	0%
22. Přímá komunikace mezi zaměstnanci a zákazníky je podporována vedením.	62%	30%	5%	3%	0%
23. Reagujeme na konkurenci a změny na trhu.	68%	24%	3%	5%	0%
24. Moderní technologická vybavenost je v naší organizaci důležitým prvkem.	86%	11%	3%	0%	0%
25. Vedení má dlouhodobý výhled a představu o fungování firmy.	84%	11%	5%	0%	0%
26. Vzdělávání a zdokonalování zaměstnanců je důležitým prvkem naší kultury.	84%	16%	0%	0%	0%
27. Vedení má zájem o osobní život, zdraví a prospěch zaměstnanců.	81%	16%	0%	3%	0%
28. Zaměstnanci sdílí jasné poslání, dávající naší organizaci smysl.	73%	22%	5%	0%	0%
29. Inovace a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje.	46%	32%	16%	5%	0%
30. V organizaci je stanoven dlouhodobý účel a směr.	70%	22%	5%	0%	0%
31. Vize je zdrojem motivace a nadšení pro zaměstnance.	59%	30%	8%	0%	3%
32. Cíle, které vedení stanovuje jsou náročné, ale reálné.	49%	46%	5%	0%	0%
33. Strategie naší organizace, nutí jiné organizace změnit způsob, jakým konkurují v daném odvětví.	27%	24%	49%	0%	0%
34. Provedení činností ve firmě může zaměstnanec provést různě. Na postup se neklade důraz, hlavní je výsledek.	16%	22%	22%	22%	19%
35. Většina zaměstnanců je svázaná s organizací.	35%	46%	19%	0%	0%
36. Klíma v naší firmě je otevřené, nevznikají zde tajemství a zaměstnanci mají reálný pohled na firemní pozici na trhu.	30%	43%	16%	8%	3%
37. Vedení nedbá na kontrolu zaměstnanců. Panuje u nás volná kontrola.	11%	11%	16%	30%	32%
38. Zaměstnanci ve firmě se přizpůsobují požadovaným změnám velice rychle. Často ani nepátrají po důvodu změny.	24%	32%	38%	5%	0%

Obecné informace

39. Kolik let ve Veidec pracujete?	méně než 1 rok	1-3 roky	3-6 let	6-10 let	více než 10 let
40. Jste muž žena	muž	žena			

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha C

Tabulka 14: Seznam otázek dotazníku pro management podniku

číslo otázky	Otázka	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
Základní předpoklady						
1	Základním předpokladem pro práci jsou dobré vztahy na pracovišti.	100%	0%	0%	0%	0%
2	Zaměstnanec má možnost získat veškeré informace potřebné ke svému výkonu práce a informace o aktuální situaci v podniku.	100%	0%	0%	0%	0%
3	Ženy i muži mají ve firmě stejné benefity a stejnou možnost kariérního růstu.	100%	0%	0%	0%	0%
4	Pracovní prostředí je vybaveno tak, abych svojí práci mohl/a vykonávat co nejlépe.	100%	0%	0%	0%	0%
5	Vedení podporuje rozvoj a zvyšování odbornosti zaměstnanců.	100%	0%	0%	0%	0%
6	Pravomoci jsou delegovány na zaměstnance, aby mohli pracovat samostatně.	100%	0%	0%	0%	0%
7	Pro splnění pracovních úkolů je upřednostňována kolektivní práce.	100%	0%	0%	0%	0%
8	Na schopnosti zaměstnanců se pohlíží jako na konkurenční výhodu.	100%	0%	0%	0%	0%
Konzistentnost						
9	Naše společnost má etický kodex, který nám pomáhá rozpoznat správné chování od špatného chování.	100%	0%	0%	0%	0%
10	Vedení se chová podle zásad, které vyžaduje po zaměstnancích.	100%	0%	0%	0%	0%
11	Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak se dělají chybně.	100%	0%	0%	0%	0%
12	V případě sporů se snažíme nalézt kompromis, výhodný pro obě strany.	100%	0%	0%	0%	0%
13	Materiální artefakty (budova, výrobky, vybavení firmy) jsou důležitým prvkem naší kultury.	100%	0%	0%	0%	0%
14	Naše společnost má svoje příběhy, historky.	100%	0%	0%	0%	0%
15	Naše společnost má specifickou mluvu(slang).	0%	100%	0%	0%	0%
16	Nemateriální artefakty (rituály, zvyky, historky/příběhy, organizační jazyk) jsou důležitým prvkem naší kultury.	100%	0%	0%	0%	0%
17	Nemateriální artefakty odlišují naši společnost od konkurence.	100%	0%	0%	0%	0%
Adaptabilita						

18	Naše pobočka dbá na dodržení hodnot společnosti VEIDEC.	100%	0%	0%	0%	0%
19	Při prodeji zdůrazňujeme nejen vlastnosti výrobků, ale sdílíme i zkušenosti ostatních zákazníků (popřípadě naše vlastní).	100%	0%	0%	0%	0%
20	Přání a připomínky zákazníků často vedou ke změnám.	0%	0%	0%	100%	0%
21	Přímá komunikace mezi zaměstnanci a zákazníky je podporována vedením.	100%	0%	0%	0%	0%
22	Reagujeme na konkurenci a změny na trhu.	100%	0%	0%	0%	0%
23	Moderní technologická vybavenost je v naší organizaci důležitým prvkem.	100%	0%	0%	0%	0%
24	Vedení má dlouhodobý výhled a představu o fungování firmy.	100%	0%	0%	0%	0%
25	Vzdělávání a zdokonalování zaměstnanců je důležitým prvkem naší kultury.	100%	0%	0%	0%	0%
26	Vedení má zájem o osobní život, zdraví a prospěch zaměstnanců.	100%	0%	0%	0%	0%
27	Zaměstnanci sdílí jasné poslání, dávající naší organizaci smysl.	100%	0%	0%	0%	0%
Mise						
28	Inovace a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje.	100%	0%	0%	0%	0%
29	V organizaci je stanoven dlouhodobý účel a směr.	100%	0%	0%	0%	0%
30	Vize je zdrojem motivace a nadšení pro zaměstnance.	100%	0%	0%	0%	0%
31	Cíle, které vedení stanovuje jsou náročné, ale reálné.	100%	0%	0%	0%	0%
32	Strategie naší organizace, nutí jiné organizace změnit způsob, jakým konkurují v daném odvětví.	100%	0%	0%	0%	0%
33	Provedení činností ve firmě může zaměstnanec provést různě. Na postup se neklade důraz, hlavní je výsledek.	0%	0%	0%	0%	100%
34	Většina zaměstnanců je svázaná s organizací.	100%	0%	0%	0%	0%
35	Klima v naší firmě je otevřené, nevznikají zde tajemství a zaměstnanci mají reálný pohled na firemní pozici na trhu.	100%	0%	0%	0%	0%
36	Zaměstnanci ve firmě se přizpůsobují požadovaným změnám velice rychle. Často ani nepátrají po důvodu změny.	100%	0%	0%	0%	0%

Zdroj: vlastní zpracování