

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Strategie podniku a podniková kultura

Alžběta Vacková

**Bakalářská práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alžběta Vacková**
Osobní číslo: **E11328**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Podniková kultura a strategie firmy**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Práce je zaměřena na analýzu oboustranně určujícího vztahu, který vzniká mezi kulturou a strategií firmy.

Zásady:

- Stanovení cíle a metod zpracování práce.
- Teoretické základy problematiky vzniku a změn strategie firmy a podnikové kultury.
- Charakteristika vybrané firmy.
- Analýza dopadů změny strategie na podnikovou kulturu.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:


Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
KERŔKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
LUKÁŠOVÁ, R., VYKYPĚL, O. Organizační kultura a její změna: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
VYSEKALOVÁ, J. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Michaela Střiteská, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**



doc. Ing. Renáta Mysková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 15. 8. 2014

Alžběta Vacková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaelle Stříteské, PhD. za ochotu a trpělivost, stejně jako za cenné rady a odbornou pomoc při psaní bakalářské práce. Velké díky patří také celé mojí rodině, která mi byla při psaní práce velkou oporou.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá problematikou vzájemného působení strategie podniku a podnikové kultury. Obě složky podnikání jsou zásadní pro získání konkurenční výhody a úspěšnosti na trhu. Cílem bakalářské práce bylo analyzovat změnu podnikové kultury konkrétního podniku, která následovala po změně strategie podniku. Na základě zjištěných výsledků analýzy pak byla zhodnocena síla změněné podnikové kultury a navrženy změny, které by ji posunuly dále a učinily ještě silnější.

KLÍČOVÁ SLOVA

PODNIKOVÁ KULTURA, STRATEGIE PODNIKU, HODNOTY, CÍLE, KONKURENČNÍ VÝHODA

TITLE

Corporate culture and company strategy

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the issue of mutual influence of business strategy and business culture. Both aspects are vital for obtaining advantage over competitors and for market success. The aim of this bachelor thesis is to analyse the change of business culture of a concrete company that followed after the company changed its business strategy. According to the research results, the power of the changed business culture was evaluated, and possible changes that would allow it to move forward and make it even more powerful were suggested.

KEYWORDS

CORPORATE CULTURE, COMPANY STRATEGY, VALUES, GOALS, COMPETITIVE ADVANTAGE

OBSAH

ÚVOD	10
1 VZNIK, VÝVOJ A VÝZNAM PODNIKOVÉ KULTURY	12
1.1 Objasnění pojmu podniková kultura.....	12
1.2 Prvky a význam podnikové kultury	13
1.3 Význam podnikové kultury	16
1.4 Struktura podnikové kultury	17
1.5 Vznik a vývoj podnikové kultury	20
1.6 Zdroje ovlivňující organizační kultury	21
2 STRATEGIE PODNIKU A PROCES JEJÍHO UTVÁŘENÍ	22
2.1 Definice strategie podniku	22
2.2 Tvorba strategie	23
3 VZÁJEMNÉ PŮSOBNÍ STRATEGIE PODNIKU A PODNIKOVÉ KULTURY	27
3.1 Změna podnikové kultury.....	27
3.2 Změna strategie.....	28
3.3 Vzájemné působení strategie a podnikové kultury	29
4 ANALÝZA ZMĚNY PODNIKOVÉ KULTURY V KONKRÉTNÍM PODNIKU	33
4.1 Charakteristika společnosti.....	33
5 ZMĚNY STRATEGIE A JEJÍ VLIV NA PODNIKOVOU KULTURU	38
5.1 Charakteristika původní podnikové kultury	38
5.2 Změna strategie.....	39
5.3 Dopady změny strategie na podnikovou kulturu	41
5.4 Analýza zjištěných výsledků a návrh doporučení	46
ZÁVĚR.....	52
POUŽITÁ LITERATURA.....	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Srovnání prvků podnikové kultury před změnou strategie a po její změně.....	51
--	----

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Organizační struktura dle D. Denisona.....	19
Obrázek 2: Vrstvy podnikové kultury zobrazené pomocí ledovce	20
Obrázek 3: Vztah kultury a strategie metaforou jízdního kola	29
Obrázek 4: Organizační diagram MŠ ABZ.....	35

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v MŠ ABZ	34
Graf 2: Vývoj tržeb MŠ ABZ.....	36

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

MŠ ABZ	Mateřská škola ABZ
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ŠVP	Školní vzdělávací program

ÚVOD

V současnosti je pro každý podnik stále důležitější získat konkurenční výhodu pro úspěšnost na trhu. Tato konkurenční výhoda bývá stále častěji spatřována i ve velice důležité složce podniku, podnikové kultuře. Mnozí vedoucí pracovníci její úlohu ve firmě stále nedoceňují, avšak silná a dobrá podniková kultura může přispívat k větší výkonnosti podniku i poskytnout takovou výhodu, kterou žádný z konkurentů nemá.

S podnikovou kulturou je velice úzce spjata i strategie podniku. Vzájemně na sebe působí a ovlivňují se, a pokud jsou v souladu, je velká šance, že podnik bude stabilní a úspěšný. S tím souvisí i změny v provozu podniku. Pokud dojde ke změně strategie, zároveň s tím je nutné změnit i podnikovou kulturu, aby byla za daných okolností stále vhodná. To samé platí opačně – kultura organizace ovlivňuje strategii a dává manažerům prostor pro změny, jejichž nápad může vzniknout právě vlivem působení kultury.

Bakalářská práce se zabývá vlivem změny strategie na podnikovou kulturu v konkrétním, nejmenovaném, podniku. Jedná se o soukromou mateřskou školu, která působí v Praze od roku 2009. Důvodem výběru tématu byla jistě důležitost podnikové kultury, která je často opomíjena a také dlouhodobá spolupráce s firmou, ve které analýza probíhala.

Cílem práce je analyzovat, jaký dopad měla změna strategie na podnikovou kulturu, jak se změnil obsah kultury a její síla. Zároveň zjistit, jak tyto změny, které byly poměrně rozsáhlé, přijímali zaměstnanci a zda vnímali změny stejně jako majitelé. Dále bylo zkoumáno, jak ovlivnila podniková kultura strategii společnosti.

Pro provedení analýzy byla použita řada metod. Pro teoretickou část práce byly využity nabyté poznatky z odborné literatury, dotýkající se tohoto tématu. Pro analytickou část byly využity dvě metody kvalitativního typu a jedna kvantitativního. Bylo využito hloubkového rozhovoru s majitelem společnosti, který sloužil jako hlavní podklad pro analýzu změny podnikové kultury a také se čtyřmi klíčovými zaměstnanci firmy, kteří zde pracovali již před změnou strategie. Dále byla využita metoda pozorování, které bylo zhodnoceno subjektivně autorkou práce. Kvantitativní metodou bylo dotazování zaměstnanců. K vyhodnocení potom bylo použito srovnání původního stavu a stavu po změně.

Práce je rozdělena do pěti samostatných kapitol. První tři kapitoly tvoří teoretický základ práce. První z nich se zabývá základními teoretickými poznatky o podnikové kultuře, jejím vzniku, vývoji i změně. Druhá charakterizuje strategii podniku, způsob jejího vytváření a

oblasti podniku, které ovlivňuje. Třetí kapitola definuje změnu strategie a podnikové kultury a jejich vzájemné propojení. Dále je zde popsána důležitost vzájemného působení strategie a kultury, především při přeměně strategie.

Čtvrtá a pátá kapitola se zaměřují na charakteristiku strategie a podnikové kultury v konkrétním podniku. Ve čtvrté kapitole je charakterizována společnost MŠ ABZ a v páté je analyzován proces změny strategie a kultury podniku a navržena doporučení ke zlepšení.

1 VZNIK, VÝVOJ A VÝZNAM PODNIKOVÉ KULTURY

První kapitola pojednává o podnikové kultuře. Nejprve definuje, jak je několika autory podniková kultura vnímána, v čem se shodují a v čem nikoliv. Dále jsou vymezeny jednotlivé prvky, ze kterých se kultura organizace skládá a jejich význam. Další podkapitola objasňuje význam podnikové kultury, který je mnohými manažery podceňován. Neméně důležitý je také pohled několika autorů na strukturu podnikové kultury a její členění. Poslední podkapitola popisuje, jak podniková kultura vzniká a jak se vyvíjí v čase i vlivem různých změn.

1.1 Objasnění pojmu podniková kultura

V západní společnosti se dnes slovem kultura myslí především „civilizace“ či jistá forma hlubšího, zdokonaleného myšlení, mezi které patří vzdělanost, umění nebo literatura. V širším smyslu můžeme za kulturu považovat téměř všechny oblasti našeho i každodenního života – od zdravení se po udržování osobní hygieny. Nejedná se tedy pouze o činnosti, které zjemňují ducha. [11]

Kultura je velice subjektivní a můžeme si být jisti, že nikdo na světě ji nevnímá naprosto stejně. Stejně jako jsou rozmanité národní či regionální kultury, toutéž pestrostí se mohou pyšnit kultury podniků. Ty mohou společnost pozdvihnout a poskytnout velikou konkurenční výhodu nebo naopak mohou být jejím ničitelem.

Poprvé se o kultuře organizací v rámci managementu hovořilo již v 60. letech minulého století, avšak předmětem většího zájmu se stal pojem kultura na počátku 80. let. V té době se především američtí autoři zajímali o kulturní aspekty organizací v Japonsku, které jim z velké části zabezpečovaly rychlý ekonomický růst. Kromě otázky prosperity západních firem se zkoumáním podnikové kultury zabývali vědci kvůli snaze o nalezení dokonalosti a vysoce účinného řízení firem. [18]

Definic pro podnikovou kulturu existuje vzhledem k její podstatě veliké množství, zde je uvedeno několik definic předních autorů:

„Sdílené hodnoty, názory a normy, které determinují způsob myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální a nemateriální povahy, představují obsah kultury, který je pro každou skupinu specifický a je předáván prostřednictvím učení.“ [18]

„Organizační kultura se týká základních hodnot, přesvědčení a principů, které slouží jako základ pro systém managementu organizace, stejně jako soubor postupů řízení a chování, které posilují tyto základní zásady.“ [6]

„Soubor základních pracovních podmínek, cílů, hodnot, norem, symbolů a artefaktů, součást modelu řízení firmy a podmínka jejího úspěchu a spokojenosti i efektivní výkonnosti pracovníků.“ [15]

„Soubor norem a hodnot, které jsou v dané organizaci dominantní.“ [21]

„Soubor základních představ a očekávání, která mají jednotlivci o svém uplatnění v podniku. To je představ, které vyplývají z jejich motivace a schopností a očekávání získaných na základě studia, předchozí pracovní zkušenosti či pod dojmem informací o firmě.“ [3]

„Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů, zvládání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů.“ [4]

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“ [1]

Vezmeme-li uvedené definice a pokusíme-li se najít obecnější pojetí současného vnímání organizační kultury, lze ji chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy. [18]

Autoři uvedených definic se shodují na základních prvcích kultury, kterými jsou sdílené normy a hodnoty. Někteří přidávají vzorce chování a veškerá nepsaná pravidla, která se v organizaci dodržují. Další spatřují důležitost podnikové kultury v celkové spokojenosti jejích pracovníků, zákazníků a úspěšnosti a efektivnosti organizace.

1.2 Prvky a význam podnikové kultury

Mezi autory neexistuje konsenzus ohledně všech prvků kultury, na několika základních se však shodují. Patří k nim základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a vnější projevy

kultury, artefakty, které můžeme rozdělit na materiální a nemateriální. Artefakty materiální povahy jsou materiální vybavení firem, produkty, architektura budov, propagační materiály apod. Oproti tomu artefakty nemateriální povahy jsou např. organizační mluva, historky a mýty, rituály nebo ceremoniály. Autoři se dále shodují, že každá firma má svoji firemní kulturu, bez ohledu na to, zda se o ni manažeři starají nebo ji naopak zanedbávají. [20]

Pomocí kultury podniku může jak zaměstnanec, tak zákazník poznat, jak podnik zamýšlí nebo dokonce i jakou měrou uznává sociální zodpovědnost. Podniková kultura tak velmi významně ovlivňuje chování lidí uvnitř v organizaci. V dnešní době globalizace je poměrně obtížné odhadnout, jaká kultura na trhu uspěje, jelikož zákazníci vyznávají často naprosto rozdílné hodnoty. Celý proces utváření kultury je proto dlouhodobý a je nutné být velmi flexibilní. Zásadní je také umět reagovat na změny v okolí změnou ve vlastní firmě. [5]

Základní přesvědčení

Základní přesvědčení jsou silně zakořeněné představy o tom, jak by vše mělo fungovat. Lidé v organizaci je považují za samozřejmé a nevyvratitelné. Tato přesvědčení jsou jakási paradigmaty v lidské mysli, která jsou jádrem kultury v podniku a ovlivňují veškeré poznávací procesy členů dané komunity. [18]

Hodnoty

Jádrem a zároveň nejméně viditelným prvkem podnikové kultury jsou hodnoty. Je to vše, co je považováno jedincem nebo skupinou za důležité. Jsou to přesvědčení, jak by se měli lidé chovat ve vztazích ke kolegům, zákazníkům i ve vztahu k výsledkům a kvalitě práce. Základní soubor hodnot má již tříleté dítě. Ten je dále ovlivňován prostředím, ve kterém vyrůstá, pohybuje se, ať je to rodina, škola, tým, národ a v neposlední řadě právě organizace. Ta formuje již nabyté hodnoty a společně s týmem lidí v podniku si každý člen tohoto společenství upravuje a vytváří zcela nové hodnoty. [18][21]

Hodnoty, které jsou v podniku silně zakořeněné a také podporované managementem, mohou mít velmi dobrý vliv na fungování organizace. Fungující hodnoty jsou ty, které jsou pro organizaci důležité a pomáhají jí dosáhnout žádoucích výsledků. Oproti tomu idealistické hodnoty, které jsou pouze „na oko“, budou mít pravděpodobně velmi malý efekt. Některé z oblastí, v nichž mohou být hodnoty proječovány a zároveň spatřeny, jsou:

- výkon,

- schopnost a způsobilost,
- konkurenceschopnost,
- inovace,
- kvalita,
- služba zákazníkovi,
- týmová práce,
- péče o lidi a ohled na ně. [1]

Normy

Obecně se za normy považují nepsaná pravidla, které společenství akceptuje. Pokud je členové dodržují, jejich jednání je bráno pozitivně, v opačném případě nebudou skupinou přijímáni a jejich čin je potrestán. Normy jsou odvozeny od zásadních hodnot a jejich dodržování je lidmi považováno za výhodné. [18][21]

Normy mohou zasáhnout velikou oblast chování, mohou stanovovat, co se předpokládá, že budou lidé říkat, dělat, jak se budou oblékat nebo dokonce v co mají věřit. Normy mohou vyjadřovat, jak manažeři zacházejí se svými podřízenými, jak velký význam je přikládán postavení jednotlivých pracovníků, jak velký je kladen důraz na výkon apod. Pokud se jedinec s normami neztotožní, je poměrně malá šance, že v organizaci vydrží, nebo alespoň že v ní bude vnitřně šťastný a spokojený. [1]

O důležitosti a dodržování hodnot a norem v organizaci rozhoduje obor podnikání, povaha práce, kterou lidé vykonávají, ale i intenzita vlivu, kterou mají klíčoví nositelé dané kultury (často její zakladatelé) na ostatní členy. Záleží na tom, zda je ostatní respektují a kopírují nebo je neberou vážně. [21]

Organizační mluva, historky a mýty

Dle oboru podnikání, velikosti a dalších individualit společnosti můžeme v podnicích pozorovat různý způsob mluvy. Styl, jakým se lidé ve firmě mezi sebou dorozumívají, nám může ukázat, jaké jsou mezi nimi vztahy. Zda jsou spíše formální či neformální, zda jsou používána slova, kterým rozumí jen pracovníci v dané organizaci apod.

Historiky a mýty jsou příběhy, které se odehrály nebo jsou smyšlené, přibarvené a v organizaci se vyprávějí a předávají dál. Můžeme z nich pozorovat, jaké události jsou pro lidi v podniku důležité, mohou nám pomoci objasnit i žádoucí a nežádoucí chování v organizaci. [1]

Zvyky, rituály, ceremoniály

Podle zvyků dodržovaných v organizaci, mezi které můžeme zařadit způsob slavení narozenin nebo vánoční večírky, můžeme pozorovat jisté stabilní vzorce chování, které se v organizaci opakují. Rituály mají navíc ještě symbolický charakter, kdy se určité formy jednání používají ve specifických případech, např. když se potkají dva členové společenství – zdravení patří mezi asi nejrozšířenější rituál. [21]

Po vysvětlení jednotlivých prvků organizační kultury můžeme konstatovat, že je potřeba na kulturu nahlížet z mnoha úhlů pohledu a vidět strukturovanost této kultury, kdy námi pozorovatelné artefakty a chování lidí v organizaci je poháněno tím, co pozorovat nelze. [18]

1.3 Význam podnikové kultury

Význam podnikové kultury můžeme spatřovat v několika hlediscích. Nejdůležitější je asi jeho scelující prvek, pracovníkům dává pocit sounáležitosti a soudržnosti, čímž se dá vyhnout roztržitosti v organizaci a pomoci při problémech a nesnázích, se kterými se musí potýkat každá společnost. Důležitou roli hraje i v pochopení ostatních členů komunity a sdílení systému komunikace. Pokud jsou výše zmíněné funkce naplněny, může kultura výrazně napomoci k vyšší efektivnosti v celé organizaci a naopak. [1]

Kulturu v organizacích bychom mohli podle míry dodržování pravidel rozdělit na silnou (integrovanou) a slabou (dezintegrovanou). V integrované společnosti panuje většinou důvěra mezi jejími členy a zároveň víra v poslání této společnosti. Lidé jsou k sobě otevření, nemají potřebu si říkat nepravdu a snažit se druhé nějakým způsobem poškodit. Tato důvěra a respekt zároveň podporuje kreativitu a pocit odpovědnosti za společnost a touhu po jejím neustálém zlepšování. Není zde nutné používat mnoho kontrolních mechanismů, jelikož ve fungujícím systému se chyby samy objeví. Silná kultura se vyznačuje i vysokou shodou individuálních preferencí jejích členů s jejími strategickými cíli.

Oproti tomu v kultuře dezintegrované si lidé příliš nedůvěřují, každý dělá jen to nejnutnější a snaží se setřást zodpovědnost za své kroky. Tato skepse vůči ostatním vede k nejistotě a strachu. Členové této kultury nedůvěřují nejen ostatním, ale ani sami sobě, svým

schopnostem. K dosažení vytýčeného cíle se často použijí i takové prostředky, které jsou zcela v rozporu se základními hodnotami společnosti. Tyto vlastnosti způsobují, že dezintegrovaná komunita není příliš výkonná, což si její členové často uvědomují a většinou jim tato skutečnost způsobuje ještě větší frustrace a ztrátu motivace. [21]

Při hledání zaměstnanců je nutné myslet na to, že kultura organizace má velmi nadindividuální charakter, je společná pro celé týmy. Proto je potřeba hledat takové lidi, kteří si budou vyhovovat a budou schopni spolu tuto kulturu nejen naplňovat, ale také dotvářet a měnit. Nesmíme také zapomínat, že kultura odráží samotnou povahu, myšlení a chování zaměstnanců. Proto je výběr a vzdělávání zaměstnanců klíčovou úlohou manažerů. [25]

1.4 Struktura podnikové kultury

V současné době je nejznámějším pojetí struktury organizace výklad Edgara Scheina. Někteří autoři s ním naprosto souhlasí, někteří jeho pojetí doplňují či upravují, někteří vnímání strukturu podnikové kultury odlišně. Např. J.P.Kotter a L. Heskett rozlišují pouze dvě úrovně organizační kultury, a to vzorce (styl) chování v organizaci a sdílené hodnoty. [18]

Scheinův model struktury podnikové kultury

- **Artefakty** - vnější manifestace kultury, zřetelně uvědomovaná – materiální (architektura budov, logo, prospekty, služební oděvy apod.) a nemateriální (jazyk, historky a mýty, hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály apod.).
- **Zastávané hodnoty** - skutečnosti, které jsou považovány za významné a důležité, nepsaná pravidla a zásady chování – částečně uvědomovaná rovina kultury.
- **Základní předpoklady** - zafixované představy o fungování reality, zcela samozřejmé názory a myšlenky, nejhlubší a neuvědomělá rovina kultury. [22]

Denisonův model struktury podnikové kultury

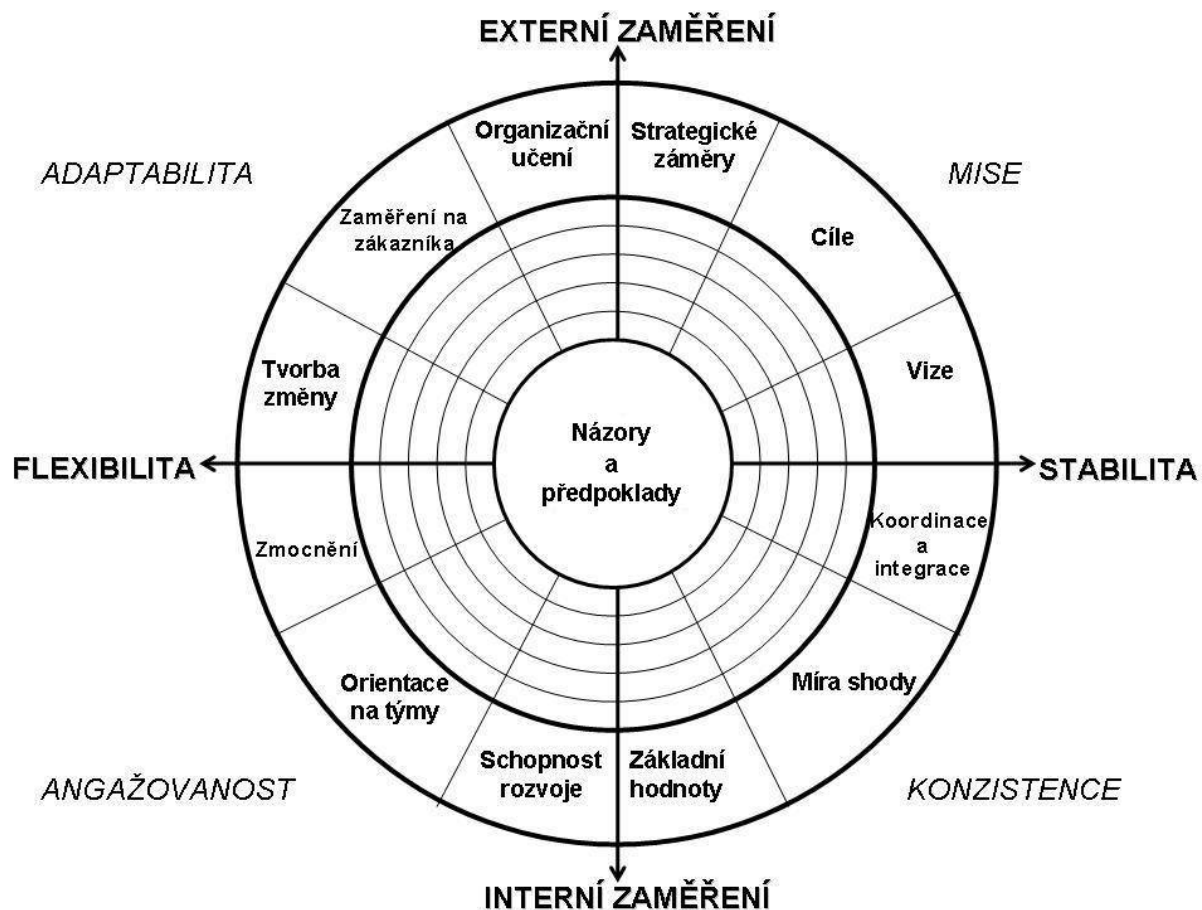
Daniel Denison pracoval více než patnáct let na výzkumu kultury organizací. Jeho model byl použit pro výzkum v pěti stech organizacích po celém světě. Zakládá se na čtyřech hlavních faktorech:

- **Mise** - stanovení jasného směru, kterým se organizace ubírá. Důležité je definování sociální role a cílů organizace, které napomáhají členům nalézt správné způsoby

chování a jednání v podniku. Obecně větší šanci na úspěch má organizace, která se nezaměřuje jen na stanovování cílů podniku jako celku, ale i cílů jednotlivých členů.

- **Konzistence** – základem pro silnou organizační kulturu jsou hodnoty a normy chování, které jsou v organizaci sdíleny. Konzistence je původcem integrace, koordinace a kontroly. Členové tohoto společenství jsou vysoce angažovaní, mají dané jasné normy a pravidla, která dodržují a tím mají i větší pocit sounáležitosti s touto skupinou.
- **Angažovanost** – podniky, které jsou charakteristické silnou angažovaností, velmi podporují zapojení zaměstnanců a především jejich smysl pro odpovědnost. V těchto organizacích není potřeba přílišné kontroly zvenčí, spoléhá se na automatický systém kontroly. Členové jsou do jisté míry nezávislí a mají veliký smysl pro účast. Tato iniciativa jednotlivců pomáhá zefektivňovat kvalitu rozhodování a umožňuje snáze realizovat tato rozhodnutí.
- **Adaptabilita** – přizpůsobivost vnějšímu prostředí. V podnicích s vysokou mírou adaptability se dbá na co nejvčasnější zachycování signálů z vnějšího prostředí, jejich analýzu a explanaci. Pokud se toto zachycení a vysvětlení vnějších jevů podaří, je možné implementovat tyto signály v organizaci a zvýšit tak šanci podniku na růst, rozvoj a úspěch. [10]

Dle předchozích vysvětlení můžeme shrnout, že angažovanost a konzistence představují vnitřní dynamiku organizace, oproti tomu mise a adaptabilita řeší vztah mezi organizací a vnějším prostředím.



Obrázek 1: Organizační struktura dle D. Denisona

Zdroj: [10]

Přesto, že pojetí struktury organizační kultury je u každého z autorů do jisté míry odlišné, můžeme zde nalézt shodné prvky. Autoři se shodují na tom, že kultura je tvořena vnitřní a vnější vrstvou. Vnitřní vrstva je pohonem, který určuje směr, a vnější vrstva jsou projevy, které jsou vidět na venek. Na níže uvedeném symbolickém obrázku vidíme, jak se dají tyto vrstvy zobrazit pomocí ledovce. To, co je ukryto pod povrchem, co je našemu pozorování téměř nebo úplně skryto, jsou základní přesvědčení, hodnoty, normy a postoje. Vnější vrstvou zjevnou na pohled jsou pak artefakty nebo chování členů společenství (obr. 2). [18]



Obrázek 2: Vrstvy podnikové kultury zobrazené pomocí ledovce

Zdroj: [18]

1.5 Vznik a vývoj podnikové kultury

Každá kultura podniku prochází různým vznikem a posléze i vývojem. Existují však dva základní mechanismy, které utváří kulturu, a můžeme je spatřit téměř ve všech organizacích. Prvním z nich je traumatický model, který popisuje způsob řešení problému, který v organizaci nastane a učení se. Pokud se člověk dostane do problému, který potřebuje vyřešit, jelikož mu tento stav není příjemný, snaží se nalézt optimální řešení této situace. Pokud se mu ho podaří nalézt a tento způsob řešení problému se osvědčí, má tendenci ho užívat při vyvstání stejných problémů i v budoucnu (dokonce i když toto řešení není zrovna nejlepší např. z ekonomického hlediska).

Druhým mechanismem, který pomáhá utvářet podnikovou kulturu, je mechanismus posilování (pozitivního upevňování vědomí). Vede nás k tomu, že se snažíme opakovat ta řešení problémů, která se osvědčila, jsou funkční a opouštět od používání těch nefunkčních. Pokud např. organizace postaví svoji strategii na poskytování nadstandardních služeb pro zákazníka a tato strategie se osvědčí, postupně se tento přístup zakotví do přesvědčení, hodnot i norem chování.

Zmíněné prvky utváření kultury jsou téměř samovolné. Kultura je však z velké části vytvářena manažery společnosti, kteří určují její směr a nastavují jistá pravidla. Pro jejich dodržování a fungování by kultura měla být podpořena společnou historií a dlouhodobým učením. Kultura je velmi složitý systém, který nemůže vzniknout přes noc, a lidé se kultuře učí v průběhu času. [1][18]

1.6 Zdroje ovlivňující organizační kultury

Kultura organizace je ve svém vzniku i dotváření vystavena několika vlivům, které ji formují a určují směr, jakým se bude ubírat. Zde vyjmenujeme několik nejdůležitějších:

1. **Vliv prostředí:** jedním z velmi důležitých faktorů je prostředí, ve kterém se organizace nachází. Velký vliv v tomto ohledu mají národní kultury. Lidé se na různém území chovají a myslí odlišně a tyto rozdíly jsou patrné i na podnikové kultuře. Základním rozdílem mezi národní a podnikovou kulturou je doba, kdy nás ovlivňuje. Prvky národní kultury si osvojujeme a pevně zakořeňujeme již do deseti let věku. Oproti tomu do organizační kultury vstupujeme již jako dospělí a naše hodnoty jsou již upevněny. Proto kultury organizací sestávají především z praktik a jsou více na povrchu. Dalším důležitým faktorem je oblast podnikání. Tomuto faktoru musí nejen manažeři přizpůsobit svoji volbu strategie a podnikové kultury. [11]
2. **Vliv zakladatele:** kultura je z velké části ovlivněna jejím zakladatelem (vůdcem, manažerem, vlastníkem společnosti). Tito lidé mívají jasnou vizi a velmi vyhraněné základní přesvědčení a hodnoty. Ty předurčují obsah kultury především v době jejího vzniku. [25]
3. **Vliv velikosti a délky existence organizace:** velikost organizace určuje často kulturu jako celek, jelikož ani není technicky možné, aby byla shodná kultura pro podnik s deseti nebo několika tisíci zaměstnanci. Délka existence organizace pak ovlivňuje její kulturu především kvůli existenci vývojových fází a krizí, které se musejí v organizaci řešit a souvisejí s růstem společnosti (zřetelnější je tento faktor u dynamicky rostoucích organizací). [18]
4. **Vliv využívaných technologií:** v dnešní době, kdy má využívání komunikačních technologií stoupající a velmi dynamickou tendenci, se vliv odráží především na ubývání osobní komunikace. Veškerá technologie pak ovlivňuje pracovní procesy i celý vnitřní chod podniku. [11]

2 STRATEGIE PODNIKU A PROCES JEJÍHO UTVÁŘENÍ

Pro úspěšnost firmy je nesmírně důležitá kvalitní strategie, kterou je třeba aktualizovat. I o tom pojednává následující kapitola. Nejprve je strategie definována a poté vysvětlena její důležitost. Dále je popsán možný proces tvorby strategie a všech dílčích částí tohoto utváření.

2.1 Definice strategie podniku

„Strategie jsou plány managementu pro dosažení výstupů, které jsou konzistentní s posláním a cíli organizace.“ [17]

„Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.“ [23]

„Strategie představuje směr a rozsah organizace v dlouhodobém horizontu. Pomocí správné konfigurace zdrojů a schopností získává výhodu v neustále se měnícím prostředí. Cílem organizace je splnit očekávání zainteresovaných stran.“ [13]

„Strategie je sled organizačních kroků a manažerských postupů používaných k dosažení cílů a ke sledování mise organizace.“ [24]

„Strategie je dlouhodobá koncepce cílů a postupů k jejich dosahování.“ [9]

„Strategie je připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“ [5]

Z výše uvedených definic je patrné, že strategie podniku je vnímána poměrně různými způsoby. Většina autorů se shoduje v důležitosti stanovování cílů a jejich naplňování. Ve třech ze zmíněných definic také vidíme důležitost vazby na okolí podniku a potřebu analýzy tohoto okolí. Jako poslední společný rys bychom mohli zmínit zaměření na dlouhodobý horizont. Strategie podniku by tedy měla být dlouhodobou záležitostí, samozřejmě s nutností revizí a změn v průběhu času.

První snahy o vytváření strategie jako jednotícího prvku bychom mohli najít v 70. letech 20. století. Manažeři v té době došli k poznání, že pokud chtějí na trhu uspět a své zboží učinit

atraktivní i pro jiné zájmové skupiny než zákazníky a konkurenci, je nutné vytvořit strategii, která bude dlouhodobě stejným směrem směřovat všechny oblasti managementu organizace. [17]

Vlivem zavádění nových technologií, díky kterým je možné navyšovat produkci a zároveň snižovat ceny výrobků i služeb, roste i převis nabídky nad poptávkou. V některých odvětvích je to více zřetelné než v jiných, podniky se snaží zákazníka nalákat novými produkty a silnou marketingovou strategií. [27]

Úspěšnost na trhu však není možné zajistit pouze nízkými náklady a vysokou kvalitou. Důležitou roli hraje také čas – podniky, které dokážou předvídat změny a rychle se jim přizpůsobit, pravděpodobně obstojí v konkurenčním boji. Pro úspěšnost je klíčová také týmová spolupráce, která je manažery často opomíjena. Je potřeba nezůstat u pouhého delegování úkolů, ale snažit se rozvíjet opravdu efektivní týmovou spolupráci, které vede k větší efektivnosti a díky tomu i konkurenční výhodě a úspěchu na trhu. [7]

Veškeré změny v okolí podniku vedou k rozdělení dalšího jednání. Buď se manažer rozhodne reagovat na změnu v okolí změnou chování podniku, čímž však riskuje případný neúspěch nebo se rozhodne, že na ni reagovat nebude a zůstane v relativní jistotě, ovšem zde pak hrozí riziko negativních dopadů nerealizované změny (např. zaostávání za konkurenty). [27]

2.2 Tvorba strategie

Při tvorbě strategie musí každá organizace brát v úvahu jak vnitřní, tak vnější faktory, které na organizaci působí a ovlivňují tak její konkurenceschopnost. Z vnějších faktorů je důležité ovlivnění trhem, politickou situací, ale i trhem práce. Jelikož vlivů působících na organizaci je velké množství, vznikla v 80. letech 20. století potřeba tyto vlivy strukturovat a vzniklo tak rozdělení na zájmové strany. Tyto skupiny lidí nebo dalších subjektů jsou ovlivňovány nebo ovlivňují činnost organizace.

Strategie musí brát ohled na všechny klíčové zájmové strany. Nestačí se zabývat otázkou, jak obsadit trh a následně se na něm udržet, ale vytvářet dlouhodobou spolupráci a pevné vazby mezi firmou a dodavateli, zaměstnanci, vlastníky a poskytovateli kapitálu, s představiteli politiky a státu apod. Důležitým úkolem je pak často hledat vhodné řešení protichůdných názorů a zájmů jednotlivých stran. [17]

Neméně důležitou úlohu hraje etika. Každý podnikatel nebo manažer by se měl snažit v co nejvyšší míře zohlednit morální kvality ve svém podnikání. Tohoto úkolu je možné dosáhnout např. tím, že nelpí primárně na sledování zisku, ale na pečlivé volbě prostředků, kterými lze zisku dosáhnout. [20]

Zásadní je také podniková kultura. Dle některých odborníků začíná být podniková kultura dokonce důležitější než samotná strategie. Doporučují se proto zaměřit nejprve na kulturu organizace, a teprve když jsme si jisti, že jsme našli vhodné lidi, kteří jsou ochotni a schopni učit se a sdílet hodnoty, se zaměřit na definování strategie. [9]

Každý podnik se pro svoji úspěšnost snaží zajistit si a udržet konkurenční výhodu. Pod pojmem konkurenční výhoda si můžeme představit důvod, kvůli kterému se zákazníci rozhodnou při výběru produktu nebo služby právě pro naši a ne konkurenční firmu. Pokud jsou zákazníci spokojeni, příště si opět vyberou naši firmu. Úspěšnost společnosti je tedy závislá na subjektivním hodnocení nabídky zákazníky.

Konkurenční výhoda nemusí vždy vzniknout na základě plánovaného procesu, ale téměř náhodně, když se podaří v organizaci sehnat skupinu velmi schopných a kreativních lidí, kteří spolu navíc velice dobře kooperují. Už tento stav může být konkurenční výhodou. I v případě, že k této situaci dojde, vlivem vnějších faktorů se časem i ti nejnadšenější pracovníci přestanou snažit a je potřeba jejich spolupráci řídit a dobře je vést, aby neměli tendenci odejít ke konkurenci. [17]

Proces tvorby strategie se obvykle dělí do třech základních částí. První z nich je formulace strategie, následuje implementace a nakonec hodnocení strategie. Při formulování strategie dochází k definování cílů podniku a k žádoucímu budoucímu stavu na konci určitého časového horizontu. Nejdříve se vysloví poslání firmy, následuje formulování vize, která navazuje právě na poslání, v závislosti na vizi se formulují strategické cíle a návrhy k postupu jejich dosažení. [8]

Mise, vize a strategie

Nejprve je důležité definovat poslání firmy. Poslání bychom mohli definovat jako časově neohrazené prohlášení o budoucím zaměření firmy a jejích stěžejních hodnot. Poslání by nám mělo pomoci odpovědět na tři základní otázky:

- Jaký smysl má mít podnikání?
- Kdo bude cílovým zákazníkem a jak se bude podnik odlišovat od konkurence?

- Čeho chce podnik dosáhnout?

Poslání by tedy mělo všem zúčastněným říci, proč vlastně podnik funguje. Poslání je s ohledem na čas relativně stabilní.

Oproti tomu vize popisuje, jak by chtěla firma vypadat po uplynutí určitého časového horizontu. Jde o poměrně přesné vyjádření, které pomáhá i zaměstnancům pochopit, proč a jak mají naplňovat vizi, aby tím napomohli společnosti vytýčených cílů dosáhnout. Obsahem vize jsou tedy jednotlivé dílčí části, které definují strategické cíle podniku a stanovují, jak těchto cílů dosáhnout. [8]

Strategické cíle by měly přímo navazovat na vizi podniku, kterou doplňují a zpřesňují o další údaje. Při strategickém plánování můžeme rozlišovat obecné cíle podniku a strategické cíle. Obecné cíle často vyplývají z poslání a strategické cíle stanovují konečný stav, kterého chceme dosáhnout. Většinou se stanovují pro následující oblasti:

- finanční výkonnost podniku,
- růst podniku,
- trh,
- výzkum a vývoj, úroveň technologie a investic,
- sociální oblast, kvalita zaměstnanců a systémů motivace,
- implementace informačních systémů, životní prostředí aj. [2]

Formulace strategického rozhodnutí

Základem strategického úspěchu podniku jsou dva stavební prvky – prvním z nich je formulace nové, lepší strategie, druhým pak její úspěšná realizace. Oba tyto prvky musí být současně splněny, jelikož strategie, které jsou sice skvělé, dobře zní, ale při pokusu o realizaci se ukáží jako velmi nekvalitní, jsou jen ztrátou času a peněz. [27]

V procesu tvorby strategie jsou nesmírně důležité plány. Bez plánování a kontroly bychom těžko dosáhli kýžených výsledků. Plány nám pomáhají se správnou interpretací schválené strategie zaměstnanci, dále upřednostňovat řešení problému před jeho odkládáním, čímž je zjednodušen a velmi zrychlen proces rozhodování. Velikou úlohu mají i při koordinaci jednotlivých strategických podnikatelských jednotek, aby dodržovaly zvolenou strategii.

Nakonec jsou zásadní při kontrole dodržování zvolených strategií, případně pomáhají při revizi strategií, které se neosvědčily. [19]

Při výběru z několika možných strategií musíme dbát na včasnou diagnostiku toho, zda jsme zvolili správně. Lepší je se vrátit a vybrat (i když trochu později) variantu lepší, než se nechat naprosto zahnat do slepé uličky a neřešitelného problému. Formulování strategie a postup jejího naplnění není dogmatem, pouze je třeba dbát dodržování postupů, termínů a odpovědnosti jednotlivých klíčových pracovníků. Nejčastějšími chybami a problémy při formulování strategie mohou být:

- málo variant strategií, ustrnutí v hledání nových, možných řešení,
- odmítání variant již na počátku jejich hledání,
- stereotypní a nekreativní uvažování,
- vazba na minulost, na řešení obdobných problémů,
- nadměrné osobní ambice, manažerské schopnosti a zájmy,
- omezený čas na formulaci rozhodnutí,
- nekomplexnost řešení. [27]

Oblasti podniku ovlivněné strategií

Bezprostřední a vzájemné ovlivňování můžeme nalézt mezi strategií a podnikovou kulturou. Ze strategie by mělo jasně vyplývat, jaká by kultura organizace měla být. Velkou měrou ovlivňuje také oblast řízení lidských zdrojů. Definuje nám, jaké lidi musíme získat, jakým směrem by se měli vyvíjet a vzdělávat a jak budou za svoji práci odměňováni.

Stejně důležitý vliv má strategie na marketing. Pomáhá určit, na jaké trhy je třeba se zaměřit a jak komunikovat se zákazníky, aby pro ně byla firma atraktivní.

Pro management představuje strategie důležitý nástroj, díky kterému vědí, na co se mají v oblasti řízení zaměřit a jaké oblasti řízení informací, procesů nebo kvality je třeba zlepšovat. Díky dosažení těchto dílčích cílů je možné kvalitně naplňovat strategii jako celek. [17]

3 VZÁJEMNÉ PŮSOBNÍ STRATEGIE PODNIKU A PODNIKOVÉ KULTURY

Poslední kapitola teoretické části práce popisuje, kdy nastává vhodná nebo nutná chvíle pro změnu strategie i změnu kultury, která je na změnách kultury závislá. Dále jsou popsány možné příčiny a důvody nutné pro změnu a také proces těchto změn. V další podkapitole je popsán vztah mezi strategií podniku a podnikovou kulturou. Tyto oblasti podniku jsou totiž vzájemně velmi úzce spojeny a změna jedné složky vyvolává potřebu změn i té druhé.

3.1 Změna podnikové kultury

Ke změně podnikové kultury může docházet z více důvodů a tato změna může probíhat různými způsoby. Podle M. Tureckiové můžeme rozlišit dva základní druhy tohoto procesu. První z nich je živelná změna, ke které dochází samovolně, a pokud do ní manažer nebo vlastník společnosti nezasáhne, může mít i katastrofické následky. Tato změna vzniká nejčastěji z důvodu znejistění aktuální kultury a bojem mezi starou a novou kulturou. Oproti tomu lepší variantou změny kultury je změna řízená. Ta vyžaduje souhlas majitelů a vrcholového vedení a ideální je tuto změnu provádět s personalisty. Odborníci v řízení lidských zdrojů pak vedou celý proces změny. K tomu ovšem potřebují jasně definovanou vizi změny, která by měla pracovníky motivovat k podpoře změny a přesvědčit je o své důležitosti a účinnosti. [25]

Několik předních autorů se shoduje v dělení změny kultury na změnu revoluční a evoluční. Revoluční změna je obvykle vyvolána vnějšími nebo vnitřními tlaky, které tuto změnu v zájmu zachování organizace vynucují. Vnější tlakem může být výrazná změna prostředí, vnitřním pak špatné hospodářské výsledky, rapidní ztráty trhů apod. Pokud nepomáhá zintenzivnění stávajících postupů, je nutné přejít k radikální změně kultury organizace. Evoluční změnu organizace využíváme v případě, kdy je potřeba něco v rámci organizace vylepšit. Tyto změny se obvykle týkají pouze určitých oblastí kultury (např. zaměření na zákazníka).

Jiným dělením může být i změna primární a doprovodná. Primární změna organizační kultury je potřeba ve chvíli, kdy kultura významně ničí organizaci a je příčinou zásadních organizačních problémů. Doprovodná změna se využívá jako doprovodná změna k jinému typu organizačních změn, např. změně strategie. [18]

Proces změny podnikové kultury

Celý proces změny začíná na teoretické úrovni analýzou již existující kultury. Dále se definuje kultura nová (tedy ideální budoucí stav organizace) a tím se zjistí, jaké má stávající kultura nedostatky, které je potřeba napravit.

Změna kultury může proběhnout jako komplexní změna, která je součástí transformace celé organizace nebo může být zaměřena na konkrétní aspekty, např. výkon, oddanost, kvalita, služby zákazníkům, týmovou práci. Ať už se jedná o změnu komplexní nebo dílčí, měli bychom stanovit zastávané hodnoty. Také musíme vytýčit oblasti, na které je nutné zaměřit větší pozornost.

Ve chvíli, kdy máme vyjasněné cíle a stanovené priority, zaměříme se na zjištění možných činitelů změn. Činiteli mohou být v případě:

- výkonu – systémy odměňování podle výkonu nebo schopností; podíly na hospodářských výsledcích; rozvoj dovedností,
- oddanosti – programy komunikace; vytváření klimatu spolupráce a důvěry,
- kvality – program komplexní kvality a neustálého zlepšování,
- služby zákazníkům – programy péče o zákazníky,
- týmové práce – řízení pracovního výkonu orientované na tým; týmové odměňování,
- učení v organizaci – podnikání kroků ke zlepšení intelektuálního kapitálu a schopností organizace založených na zdrojích pomoci formování učící se organizace. [1]

3.2 Změna strategie

Manažer by měl být vůdcem procesu strategického řízení. Pro dosažení úspěchu je nutné, aby manažer realizoval strategickou změnu, která povede k dosažení strategických cílů. Tato část je z procesu strategického řízení nejnáročnější a nejrizikovější, protože při ní nastávají změny, které vždy vyvolávají ve větší či menší míře odpor. Každá změna působí nejvíce na majitele a zaměstnance podniku, kteří se mohou cítit touto změnou ohroženi. Především u zaměstnanců je však důležité je pro změnu nadchnout, získat, jelikož jsou klíčovými nositeli změny – vlastním úsilím se podílejí na realizaci změny. Musíme vzít v úvahu, že se vždy najde část skupiny, která se změnou nebude souhlasit.

Při přechodu na novou strategii je proto nutné zaměstnance pro změnu nadchnout, podrobně vysvětlit, proč je změna nutná, co by se stalo v případě, že by ke změně nedošlo, a také jim vysvětlit, jakou budou oni konkrétně hrát roli při této změně. Proto by měl být manažer vůdcem, který dokáže získat jak srdce, tak myšlení lidí. Ti musí být ochotni ho následovat, a to aktivně, s nadšením a vášní. Všechny tyto kroky by měly být podniknuty již ve fázi formulace strategie a rozpisu cílů na nižší organizační složky. [27]

Vzhledem k tomu, jak rychle se mění prostředí okolo firmy, je potřeba strategii vlastně neustále měnit a přizpůsobovat těmto vnějším změnám. K tomuto kroku je důležité stanovit, jakým způsobem budeme sbírat informace o okolním prostředí, jak je budeme třídit a dále zpracovávat do strategických rozhodnutí. [17]

3.3 Vzájemné působení strategie a podnikové kultury

Vznik strategie a dlouhodobých podnikových cílů může vznikat několika způsoby. Často jsou odrazem analýzy prostředí, ve kterém se podnik nachází, dále analýzy interních zdrojů organizace a někdy může být postaven i na dobré myšlence manažera. Délka vymýšlení strategie může být pouze den nebo i několik měsíců. Další na řadu poté přichází etapa plánování, jak dosáhnout této myšlenky pomocí dostupných zdrojů (lidských i materiálních). Nejsložitější je poté etapa realizace. Zaměstnanci jsou často ovlivněni prostředím a strategií, ve které pracovali dříve a někdy je velmi složité tyto zaběhnuté mechanismy změnit. [21]

Pokud se zaměříme na vztah mezi strategií a podnikovou kulturou, můžeme využít metafory jízdního kola (obr. 3).



Obrázek 3: Vztah kultury a strategie metaforou jízdního kola

Zdroj: [21]

Strategie je zadním kolem – pohonem, kultura však udává směr. Výsledkem působení těchto dvou sil je výkon (na obrázku batoh na zádech). Podle kultury je řízeno, jakou cestou se společnost vydá (zda cyklista pojedí po co nejhladší silnici, či zda bude vymetat jeden výmol za druhým). Tím je ovlivněna i velikost výkonu, kterou je organizace (cyklista) schopen unést. [21]

Předpokladem pro dlouhodobý úspěch společnosti je především soulad mezi obsahem strategie a podnikové kultury. Určitá míra nesouladu je přítom na místě, jelikož díky němu je možné nalézat nová řešení a nové možné strategie. [9]

Propojenost mezi podnikovou kulturou a strategií je dána několika faktory. Jedna bez druhé se neobejde a vzájemně se posilují. Často jsou manažery opomíjeny, přitom hrají klíčovou roli při veškerém dění v podniku. Dále mají obě dlouhodobý charakter a jejich změna není jednoduchá, vyžaduje mnoho úsilí i času. Velmi jsou propojeny s okolím podniku a reagují na změny v tomto okolí. Vzájemně podmiňují proces tvorby a realizace změn té druhé. Díky všem uvedeným důvodům by měli manažeři klást velký důraz na pečlivé utváření a revizi jak podnikové kultury, tak strategie podniku. [5]

Pokud se rozhodujeme pro změnu strategie, je nutné zvážit, do jaké míry může stávající kultura podpořit nově vzniklou strategii, a zjistit, ve kterých ohledech bude nutné kulturu také pozměnit. Tento proces je dlouhodobý a kultura bude podporovat změnu strategie až ve chvíli, kdy se lidé v organizaci se změnou ztotožní natolik, že budou nové zásady dodržovat samovolně, aniž by je kdokoli viděl nebo kontroloval. [21]

T. Mallya popsal, jaké výhody můžeme spatřovat u kultury organizace, která je v souladu se strategií. Na první pohled je zřejmé, že nálada pracovníků je mírou tohoto souladu ovlivněna. Při harmonické kultuře se strategií jsou pracovníci mnohem energičtější a jejich pracovní návyky jsou ovlivněny pozitivním směrem. Dále kultura nabízí hodnoty, neformální směrnice a tlaky kolegů, které napomáhají lidem a motivují je při implementaci nové strategie. Velikou roli hraje také při stimulaci pracovníků, aby dělali svou práci co nejkvalitněji, s entuziasmem a aby se vzájemně podporovali v týmové spolupráci. [19]

Na základě výzkumů v holandských a dánských organizacích došli jejich autoři k závěru, že rozdílnost jednotlivých organizačních kultur jde popsat pomocí šesti nezávislých znaků. U každého je škála, pomocí které se znázorňuje, do jaké míry společnost daný znak naplňuje.

1. Zaměřený na postupy	1	2	3	4	5	Výsledkově zaměřený
2. Zaměřený na člověka	1	2	3	4	5	Zaměřený na práci
3. Svázaný s organizací	1	2	3	4	5	Profesionální
4. Otevřený	1	2	3	4	5	Uzavřený
5. Přísná kontrola	1	2	3	4	5	Volná kontrola
6. Pragmatiký	1	2	3	4	5	Normativní

1)**Zaměřený na postupy** – lidé vykovávají spíše rutinní úkoly, a proto mají tendenci se vyhýbat riziku a dělat pouze to nejnnutnější pro naplnění instrukcí.

Výsledkově zaměřený – lidé sami vymýšlejí postupy práce a dělají hlavně činnosti vedoucí k cíli, jsou tedy ochotni podstoupit i velké riziko, využívají hodně z vlastní iniciativy.

2)**Zaměřený na člověka** – počítá se s osobními problémy lidí, starost o jejich zdraví a prospěch. Důležité jsou vzájemné vztahy, proto se rozhodnutí často tvoří ve skupinách.

Zaměřený na práci – silný tlak na dokončení práce „za každou cenu“. Lidé se zajímají hlavně o práci a nejsou pro ně moc důležité vztahy s kolegy.

3)**Svázaný s organizací** – lidé odvozují svoji identitu od příslušnosti k organizaci (jsou a potřebují být členy společenství). Spojují svoji vlastní budoucnost s budoucností a úspěchem organizace. Často si tito lidé své povolání nevybrali zcela dobrovolně (předurčila je například rodina, vzdělání, příslušnost k určité společenské třídě).

Svázaný s profesí – lidé si své povolání většinou vybírají sami a vědí, že na jejich profesionálních schopnostech také závisí jejich budoucnost. Organizace jsou pro ně spíš místem, kde mohou realizovat svůj osobní rozvoj.

4)**Otevřený systém** – většina informací se velmi intenzivně sdílí, jen zřídka si každý hlídá své tajnosti nebo se problémy zametají pod koberec. Noví pracovníci se v takovém prostředí dokážou rychle zorientovat. Organizace respektují a využívají odlišností lidí.

Uzavřený systém – dané kultuře její členové nerozumějí (dokonce se o to ani nesnaží). Noví zaměstnanci se zde těžko adaptují, větší šanci na úspěch mají ti, kteří jsou charakterově podobní stávajícím zaměstnancům.

5)**Přísná kontrola** – lidé jsou nuceni disciplinovaně dodržovat pravidla, o práci hovoří většinou vážně. Přísné dodržování začátků a konců schůzí nebo pracovní doby.

Volná kontrola – lidé se spíš než na dodržování pravidel zaměřují na funkčnost věcí. I vážné věci zde mohou být řešeny s humorem.

6)**Pragmatická** – výsledky práce jsou důležitější než dodržování předpisů a přesných postupů. Ne vždy se zde zvažuje odpovědnost organizace vůči společnosti, hlavně aby byl zákazník spokojen.

Normativní – lidé se zde usilovně snaží o dodržování daných a jasných pravidel. Přesné postupy a normy chování jsou často důležitější, než dosažené výsledky či potřeby zákazníků.

Při změně strategie se zároveň s ní mění i kultura. Proto je možné pomocí předchozího rozdělení zjistit, jakým směrem se kultura organizace ubírá. Díky této reflexi můžeme rozhodnout, zda jsme se stavem kultury spokojeni (potažmo naši zaměstnanci) nebo zda je nutná změna. Po nějaké době, kdy jsou změny zavedené, a zdá se, že nezůstalo pouze u iluzí a teoretických změn, je vhodné toto dotazování zopakovat, abychom viděli, jak změnu vnímají zaměstnanci. Zaměstnanci firmy mohou pomocí škály od 1 – 5 naznačit, jak byla kultura podniku zaměřená před změnou a po její realizaci. [21]

4 ANALÝZA ZMĚNY PODNIKOVÉ KULTURY V KONKRÉTNÍM PODNIKU

Analytická část práce se bude zabývat změnou strategie a jejím dopadem na změnu podnikové kultury a naopak. Vybraným podnikem je soukromá mateřská škola, jejíž název je kvůli zachování anonymity upraven. Firma byla vybrána na základě dlouhodobé spolupráce a analýza byla provedena na základě řízených rozhovorů s managementem firmy. Dopady změny strategie na kulturu a naopak byly analyzovány na základě hloubkových rozhovorů se čtyřmi klíčovými pracovníky firmy, kteří ve firmě pracovali před realizací změn a pracují zde i v současné době.

4.1 Charakteristika společnosti

Mateřská škola ABZ, s.r.o. je soukromé předškolní zařízení v Praze. Společnost byla založena v roce 2008 dvěma majiteli, kteří jsou zároveň jednateli firmy. Dříve pracovali oba majitelé v oblasti developmentu. Novou výzvu v podnikání, která by jim pomohla najít větší uspokojení z práce, našli společně v práci s dětmi. Jelikož je jeden z majitelů pedagog a našli mezeru na trhu právě v předškolním vzdělávání, rozhodli se pro založení soukromé mateřské školy. V roce 2009 tak byla otevřena první pobočka na Praze 6. Spolu se dvěma majiteli pracovali v té době ve firmě další tři zaměstnanci. Po naprostém naplnění kapacity byla v roce 2012 otevřena druhá pobočka v městské části Praha 4. V té době pracovalo v MŠ ABZ již okolo 30 zaměstnanců. Na začátku roku 2013 byla otevřena třetí, zatím poslední, pobočka na Praze 10. S tím vzrostl i počet pracovníků, který se pohybuje okolo 60.

Školka nabízí nadstandardní předškolní vzdělávání se zaměřením na individuální potřeby a rozvoj každého dítěte. Celé prostředí je velice multikulturní a to na úrovni zaměstnanců i klientů. Základní službou je předškolní vzdělávání dětí a jesle, které jsou dále doplněny o mnoho nadstandardních a nastavbových služeb. Rodiče si mohou např. vybírat, kdy a na jak dlouho budou děti školku navštěvovat, v jakém jazyce bude dítě absolvovat vzdělávací program apod. Nedílnou součástí firmy je totiž nabídka předškolního vzdělávání v českém, anglickém nebo francouzském jazyce. O výuku v cizích jazycích se starají rodilí mluvčí.

Společnost nabízí také doplňkové službu jako dopravu dětí do a ze školky, kroužky nebo hlídání dětí klientů mimo budovu školky. Při zakládání společnosti byl vytvořen speciální školní vzdělávací program (dále ŠVP), na jehož vytváření se podíleli majitelé (z nichž jeden

je pedagog), dále profesorka pedagogiky, pediatr a architekt. Vznikl tím unikátní ŠVP, který podtrhuje vizi majitelů a jsou podle něho uzpůsobeny i prostory, ve kterých probíhá výuka.

Od roku 2010 je společnost akreditována Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT). Díky této skutečnosti si mohou být klienti jisti, že pro své děti vybrali prostředí bezpečné ať již z pohledu hygieny, či ohledně požadavků na dostatečnou kvalifikaci personálu. Každý rok je tedy ve školce přítomna inspekce, která kontroluje veškeré náležitosti, včetně administrativních, potřebné pro prodloužení akreditace MŠMT.

V následující tabulce můžeme vidět, jak se vyvíjel počet zaměstnanců od založení firmy až dodnes. Je zřejmé, že největší skoky v počtu zaměstnanců můžeme zaznamenat v letech 2012 a 2013, kdy byly otevírány nové pobočky.



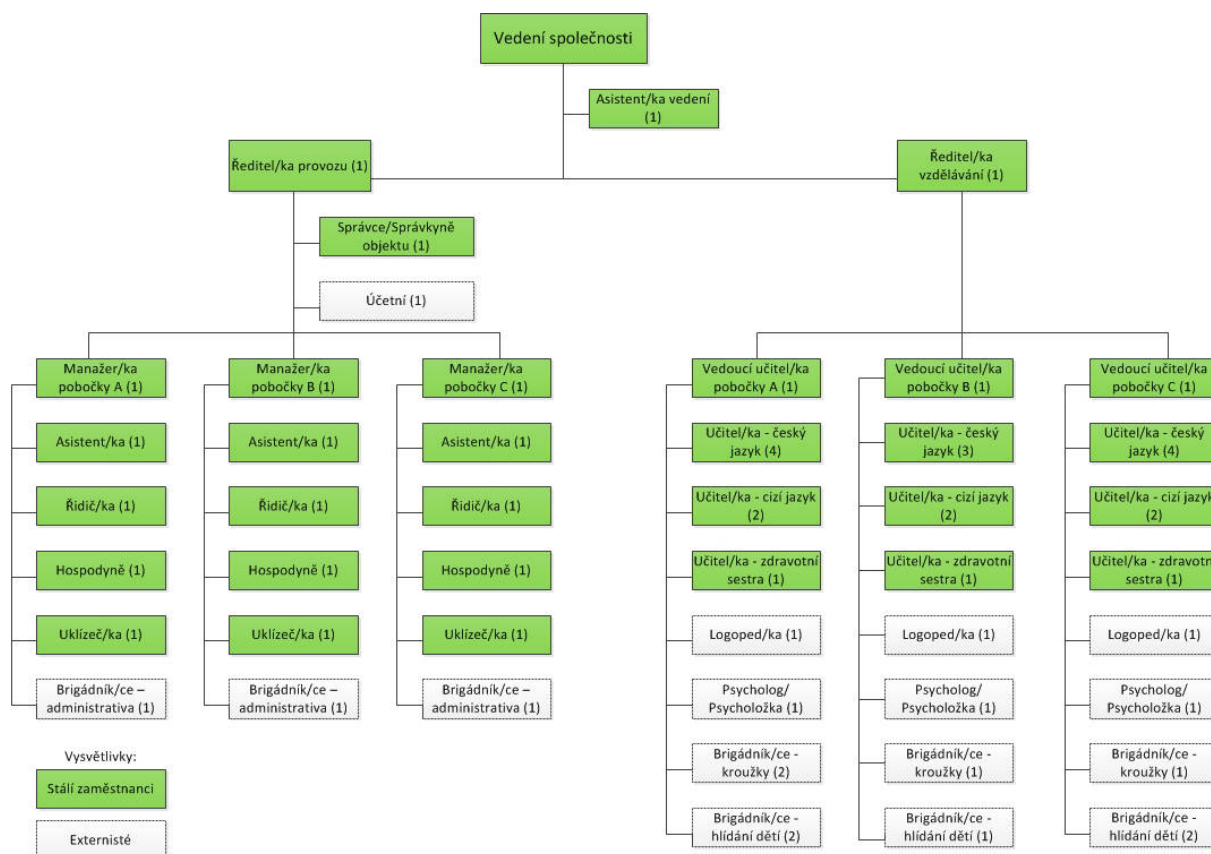
Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v MŠ ABZ

Zdroj: Autorka

Profil zaměstnanců firmy je velmi rozmanitý. Klíčovou roli hrají zejména učitelé a rodičí mluvčí, kteří se starají o klienty (resp. děti klientů). Stejně důležité jsou zdravotní sestry, které spolu s pedagogy poskytují péči a vzdělávání těm nejmenším dětem do tří let. Provozní stránku společnosti pak zajišťují manažeři poboček, asistentky manažerů, dále hospodyně, správce budov a řidiči, kteří vozí děti do školky a zpět domů.

V příloženém organizačním diagramu můžeme pozorovat organizační strukturu podniku. Díky ní vidíme, jak jsou rozděleny pracovní pozice výše zmíněných zaměstnanců, kdo se komu zodpovídá i kolik je v současnosti na jaké pozici pracovníků. Tato struktura prošla

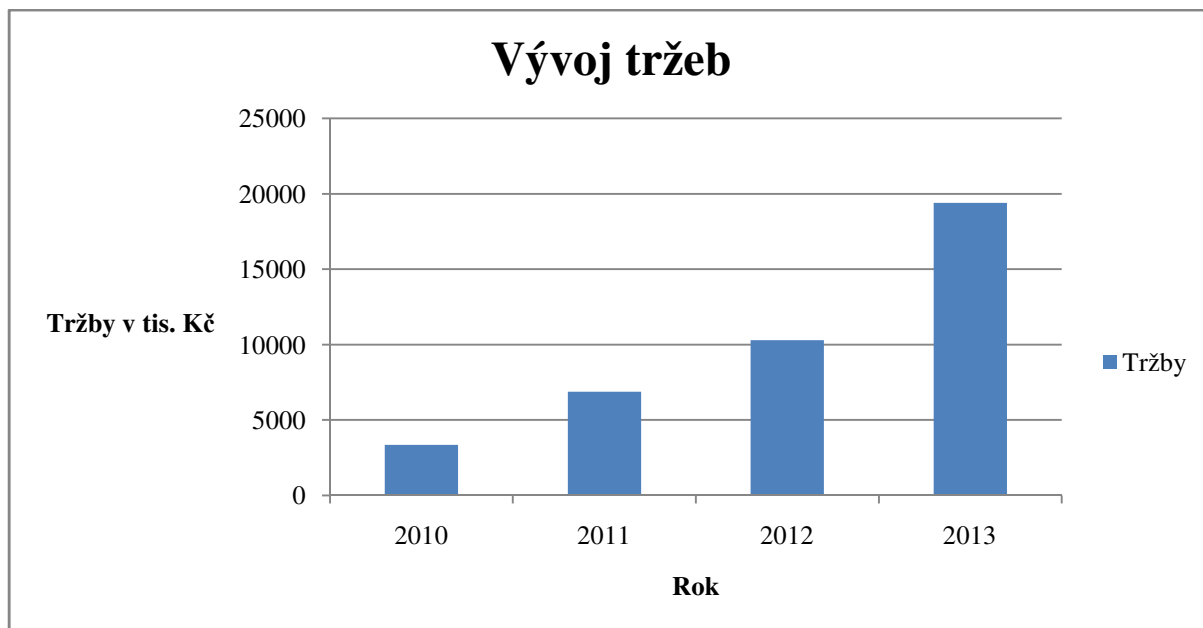
zásadní změnou právě při otvírání nových poboček. Na počátku se všichni zaměstnanci zodpovídali přímo majitelům, v současnosti mají mezi sebou mezičlánky na úrovni středního managementu (manažeři poboček, vedoucí učitelé).



Obrázek 4: Organizační diagram MŠ ABZ

Zdroj: Autorka

Po ekonomické stránce si podnik vede velmi dobře. Větší část příjmů je spojena s uhrazením školného (které se platí měsíčně), další poměrně velká část je poskytována v rámci dotací od MŠMT. Výše dotace se každý rok mění a odvíjí se podle počtu dětí, které školku navštěvují. V následující tabulce se můžeme přesvědčit, že tržby každým rokem rostou. Mezi léty 2012 a 2013 můžeme zaznamenat větší skok, který byl způsoben především otevřením třetí pobočky v roce 2013 a postupným naplněním kapacity druhé pobočky.



Graf 2: Vývoj tržeb MŠ ABZ

Zdroj: Autorka

Pro celou praktickou část je velice důležité definování strategie podniku. Klíčové je vyslovení poslání podniku, které udává směr celému dalšímu působení podniku. Jako poslání MŠ ABZ spatřují její majitelé nabídnutí možnosti kvalitního a vyváženého rozvoje osobnosti bez zaměření na konkrétní druh inteligence. Proto si pro své podnikání vybrali oblast předškolního vzdělávání, jelikož předškolní věk je pro každého člověka velmi zásadní, co se týče celého jeho vývoje a budoucího života. Cestou k naplnění tohoto poslání je hledání pozitiv a silných stránek dětí, které se dále snaží s pomocí pedagogů a rodičů co nejvíce rozvíjet. Rozvojem těchto silných stránek přispívají zároveň k odstraňování handicapů, které by mohly dětem ztížit start do života.

Mise podniku lze definovat velmi stručně jako „*Velké věci pro malé lidi*“. Tak se jmenuje i ŠVP a dle jednatelů je z něj jasně zřejmé, co je pro ně nejdůležitější. A to vytvořit podnětné prostředí, ve kterém se děti učí co nejvíce ze zkušeností a praxe. Děti mohou nové životní zkušenosti okusit pomocí co nejvíce smyslů, které jim pomohou k lepšímu zapamatování si a navíc je toto objevování více baví. MŠ ABZ nenabízí pouze hlídání dětí, než si pro ně rodiče přijdou, ale opravdu všestranný rozvoj, který je zároveň velmi individuální podle povahy dítěte i podle přání rodičů.

Vizí podniku v horizontu 2 – 3 let je stabilizace procesů společnosti, personálního zajištění a optimalizace ekonomických výsledků a prostor (budov). Jednotlivé pobočky v zásadě fungují tak, jak mají, ovšem zlepšení v několika oblastech by bylo velice přínosné. Např. by si

majitelé přáli, aby fluktuace zaměstnanců byla menší, než je v současnosti. (Velká fluktuace není přínosem snad pro žádný podnik, u firem se službami a navíc s těmi, které pečují o děti, je však ještě méně žádoucí, jelikož klienti jsou na změny personálu citlivější). Plán, jak této vize dosáhnout, je větší míra kooperace mezi majiteli a zaměstnanci. Majitelé by si své zaměstnance rádi více „vychovávali“, aby byli co nejvíce loajální a společnost nechtěli opouštět. Dle provedené analýzy není fluktuace zaměstnanců příliš velká, přesto je potřeba ji snížit na co nejmenší možnou. Další důležitou složkou je optimalizace procesů v organizaci. Asi před rokem započala firma se zapisováním a vizualizací procesů, avšak stále nejsou všechny klíčové procesy pro společnost zachyceny. V současné chvíli řeší firma inovace ohledně zahrad pro děti, které dle provozního ředitele budou možnou konkurenční výhodou.

Strategií, se kterou majitelé MŠ ABZ firmu zakládali, bylo vytvoření školky, která by svými možnostmi předčila konkurenci a to zejména v oblasti flexibility a osobním přístupem ke klientům. Veškeré další kroky byly podřízeny této strategii. ŠVP plán byl tvořen tak, aby firemní strategii maximálně podporoval a prostory, ve kterých se školky nacházejí, zase byly velmi podrobně uzpůsobeny ŠVP.

Největším strategickým cílem je v tuto chvíli dosáhnout naplnění kapacity všech tří poboček a snížení cizího kapitálu v horizontu tří let na nulu. Dále rozšíření výuky o jeden cizí jazyk, a to německý. Mezi další velký strategický cíl jistě patří rozšíření společnosti o další pobočku mateřské školy a vytvoření návazného základního vzdělávání, což však v tuto chvíli není realizovaný strategický cíl.

5 ZMĚNY STRATEGIE A JEJÍ VLIV NA PODNIKOVOU KULTURU

V následující kapitole bude charakterizována podniková kultura MŠ ABZ před změnou strategie a jak a v čem se změnila strategie podniku. Dále bude podrobně popsána a analyzována změna podnikové kultury, která byla vyvolána přeměnou strategie a bude provedeno zhodnocení těchto změn. Na základě provedené analýzy budou formulována doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu.

5.1 Charakteristika původní podnikové kultury

Vzhledem ke skutečnosti, že při zakládání firmy zde pracovalo pouze pět zaměstnanců, včetně majitelů, je jisté, že organizační kultura musela projít jistým vývojem. Původní podniková kultura byla poměrně nesourodá, na druhou stranu pevnější díky skutečnosti, že nositeli kultury byli přímo majitelé, kteří své hodnoty dokážou předávat nejlépe přímo, bez prostředníků. Zároveň byli neustále v úzkém kontaktu se všemi zaměstnanci, takže i svým jednáním a chováním předávali prvky kultury přímo a kontinuálně.

Silnou stránkou původní kultury jistě byly velmi podobné hodnoty a přesvědčení všech členů společenství. V úzkém kolektivu je tato shoda o hodně snazší než v kolektivu větším. Mezi nejdůležitější hodnoty patřila mj. čestnost, upřímné jednání, starostlivost a péče o děti a přesvědčení, že pro práci s dětmi je důležité nadšení a otevřená povaha. Lze konstatovat, že tyto hodnoty, které byly ve velké míře sdíleny původními zaměstnanci, velkou měrou přispěly k úspěšnosti podniku a zároveň se zachovaly i po změně strategie. Jelikož jsou hodnoty považovány většinou autorů za základ podnikové kultury, je zřejmé, že jejich sdílení velmi podporuje sílu kultury v organizaci. [18]

Co se týče artefaktů, tedy viditelných složek podnikové kultury, nebylo jich zpočátku mnoho. E. Mazák dělí artefakty na materiální a nemateriální. Z nemateriálních artefaktů původní podnikové kultury můžeme jmenovat porady, které se ovšem konaly nepravidelně a byly vedeny velice neformálně, dále oslavy narozenin a svátků zaměstnanců i klientů, kterých se vždy zúčastnili všichni zaměstnanci a sloužily jako stmelovací prvek. Kulturu jistě tvořily také společné historky, které se často vyprávěly, především z období rekonstrukce a vybavování školky, jelikož zakládání podnikání je jednou z nejsložitějších částí podnikání vůbec. Snaha o dodržení veškerých nároků, které jsou kladeny na předškolní zařízení, byla

často velmi vyčerpávající, ale jistě přínosná pro kolektiv, který tato, často úmorná, práce spojovala. [20]

Vzhledem k charakteru společnosti byla mluva spíše neformální, všichni zaměstnanci, včetně majitelů, se oslovují křestním jménem a tykají si. V MŠ ABZ nebyl nijak definován dress code, každý zaměstnanec se proto může oblékat dle svého uvážení, pouze je kladen důraz na přiměřené opečovávání svého zevnějšku a čistota.

Velice důležitou složkou, která se nedá popsat důkazy, pouze pocity zaměstnanců, bylo velmi přátelské prostředí, které bylo výjimečné svojí rodinnou atmosférou. Všichni zaměstnanci se znali velmi dobře navzájem a zároveň všichni klienti znali každého zaměstnance osobně. Tento prvek kultury je velmi důležitý a jistě měl také svůj nezanedbatelný podíl na úspěšnosti podniku, avšak je jasné, že udržet tento stav naprosto stejně není při větším množství zaměstnanců možné.

Z materiálních složek kultury byla nejviditelnější prezentace společnosti navenek, která byla od počátku poměrně hodně jednotná, především díky oficiálnímu logu, které jsme mohli najít na webových stránkách společnosti, na vizitkách i veškerých propagačních materiálech. [20]

5.2 Změna strategie

Jak již bylo uvedeno výše, zásadní změna strategie společnosti MŠ ABZ proběhla v roce 2012. V tom roce se majitelé firmy rozhodli, že změní koncept společnosti a otevřou další pobočku, aby mohli své služby poskytnout i dalším klientům na jiném místě. O rok později byl podnik rozšířen o další pobočku, která je v současnosti poslední. Je jasné, že majitelé umí dobře předvídat vývoj na trhu, což se může projevit jako velká konkurenční výhoda. Dále udělali kvalitní průzkum trhu, který jim ukázal, na kterých místech by bylo vhodné otevřít další pobočky. [7]

Při otvírání druhé provozovny bylo vizí majitelů otevření několika (blíže neurčeno kolik) poboček, aby bylo možné vytvořit dostatečně silnou základnu klientů, kteří by chtěli využívat služeb společnosti i na dalších úrovních vzdělávání, tedy nejprve na úrovni základní školy, později ideálně i střední školy. Tato vize by jistě nebyla nemožná, jelikož klientů je dostatek již v tuto chvíli, ale letos se majitelé rozhodli, že v tuto chvíli nebudou takto zásadní změny a rozšiřování podniku implementovat.

Důvodem pro neuskutečnění rozšíření společnosti o další stupeň vzdělání byla jistá míra odosobnění, kterou majitelé začali pociťovat při otevření třetí pobočky. Velkou roli zde sehrála právě podniková kultura, která by dalším zásahem a změnami utrpěla velké škody. Jelikož je školka zaměřena na individuální přístup a rodinné prostředí, je nejprve nutná stabilizace, než bude možné přistoupit k dalšímu rozšiřování. Bylo zřejmé, že kapacita majitelů by nestačila na dostatečnou kontrolu při rozšíření firmy o základní školu a nebylo by dále možné být součástí běžného provozu ve společnosti. Do této fáze se může firma posunout možná za několik let, až budou pevně stabilizovány jednotlivé pobočky a zaznamenány veškeré procesy, aby bylo snazší nahrazovat a přijímat nové zaměstnance bez nutnosti přímého dohledu majitelů.

V praxi způsobila přeměna strategie několik významných změn. Tou nejvýznamnější byla změna organizační struktury (viz výše). Místo přímého dohledu na všechny zaměstnance jednateli jsou teď na jednotlivých pobočkách manažeři provozu, kteří mají na starost všechny provozní zaměstnance a vedoucí učitelé, kteří vedou pedagogické pracovníky a rodilé mluvčí. Tím vzrostla zodpovědnost zaměstnanců, se kterou se ne všichni vyrovnávali snadno, museli se naučit činit samostatně rozhodnutí a také za ně zodpovídat. Rozšířily se jim kompetence, které se v tuto chvíli ještě upravují a mění.

Majitelé také museli začít firmu řídit procesně a rozdělit si oblasti řízení. Proto je jeden z majitelů v současnosti provozním a ekonomickým ředitelem a druhý ředitelem vzdělávání. Další velikou změnou bylo rozšíření materiálního a personálního zajištění. Zásadní je i zaznamenávání všech procesů. Procesy byly před rozšířením společnosti poměrně chaotické, ale pro otevření nových poboček bylo zásadní, aby byly procesy ustáleny a zaznamenány tak, aby bylo co nejsnazší je předávat dalším, novým, pracovníkům.

Několik změn se odehrálo i ohledně úpravy portfolia nabízených služeb. V minulosti byla klientům nabízena širší produktová řada, např. prenatální poradenství, hlídání dětí mimo prostory školky i mimo pracovní dobu, kroužky pro děti. V současnosti jsou nabízeny jesle a školka a s tím související produkty – odvoz dětí, víkendové narozeninové oslavy, výpomoc rodinám klientů o víkendech s hlídáním. Kroužky jsou nabízeny pouze klientům školky. Ostatní zmíněné služby byly zrušeny, jelikož jsou kvůli své náročnosti na administrativu méně výdělečné a kvůli velké fluktuaci nárazových klientů by se ze společnosti vytrácela rodinná atmosféra. Úprava portfolia nabízených služeb byla jednou ze zásadních reakcí na změny v okolí podniku. Tato pohotová reakce může znamenat velký úspěch, nebo také

neúspěch, podle reakce trhu na změnu. V případě MŠ ABZ se zřejmě jednalo o úspěšnou změnu. [27]

Nejdůležitější část ustálení změn trvala dle provozního ředitele asi jeden a půl roku. Tento čas byl potřebný i z toho důvodu, že velké množství procesů ve firmě má roční periodicitu (v jiných společnostech je periodicitu procesů často měsíční). Školní rok trvá 10 měsíců a některé procesy se opakují pouze jednou za rok. Celkové a stabilní ustálení těchto zásadních změn očekávají majitelé školky v rozmezí dvou až tří let.

5.3 Dopady změny strategie na podnikovou kulturu

Diagnostika změny podnikové kultury byla prováděna především na úrovni chování a artefaktů, které jsou pozorovatelné i zvnějšku. Doplněna byla o postoje a názory jednoho z majitelů a dále čtyř klíčových zaměstnanců.

K diagnostice byla využita kvalitativní výzkumná metoda hloubkového rozhovoru s jednatelem firmy a čtyřmi klíčovými zaměstnanci. Tyto rozhovory byly z části řízené, byly vymezeny tematické bloky, v rámci nichž byly kladeny otázky, které pomáhaly určovat směr, jakým se bude rozhovor dále ubírat. Také byl vložen prostor pro informace, které jsou z pohledu majitele a zaměstnanců důležité, ale nebyly obsaženy v tematických blocích. Další kvalitativní metodou, využitou pro získání výsledků, bylo pozorování. To probíhalo především v části před změnou, jelikož autorka práce díky každodenní přítomnosti ve firmě mohla nejlépe pozorovat a cítit kulturu, které byla součástí. Nyní, po změně strategie, probíhalo pozorování v pobočce 1 a trvalo tři pracovní dny.

Kromě kvalitativních metod byla použita i jedna kvantitativní metoda, při které měli zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle než tři roky, charakterizovat, jakým směrem se ubírá kultura po změně a jak tomu bylo dříve. Ze 14 respondentů odpovědělo 10 a jeden z majitelů. Níže jsou uvedeny výsledky tohoto šetření a srovnání mezi odpověďmi zaměstnanců a majitele.

Nástroje pro utváření a změnu kultury můžeme rozdělit na přímé a nepřímé. Na vnější prvky kultury (artefakty) lze působit nejsnáze a to často přímou cestou. Oproti tomu vnitřní rovina kultury (hodnoty, postoje, normy chování a základní přesvědčení) se ovlivňují mnohem obtížněji. I zde však můžeme alespoň z části využít přímé ovlivnění, např. pomocí vyjádření klíčových hodnot podniku nebo deklarací žádoucích způsobů chování. Větší část je

však ovlivňována nepřímou cestou, především pomocí vedoucích pracovníků a jejich personální činnosti. [18]

V MŠ ABZ byla v minulosti využívána v utváření kultury v mnohem větší míře nepřímá cesta, kdy majitelé jednali tak, jak si představovali, že by měli jednat i jejich zaměstnanci. Minimum prvků podnikové kultury bylo vysloveno nebo dokonce zapsáno. Oproti tomu po změně strategie je v mnohem větší míře využíván přímý způsob předávání kultury (tam, kde je to možné) – jednotlivé způsoby budou popsány níže. Ohledně nepřímého způsobu předávání kultury zůstává zásadní chování majitelů a v této chvíli i středního managementu firmy, který předává vzorce chování, normy a hodnoty právě svým jednáním. Pro majitele společnosti je v tomto ohledu předávání kultury jistě o hodně složitější. I proto se rozhodli v tuto chvíli podnik dále nerozšiřovat (jak již bylo zmíněno).

Vlivem velkého a poměrně rychlého růstu společnosti se začala měnit i podniková kultura. Zaměstnanci byli o chystaných změnách obeznámeni s předstihem několika měsíců, nejprve všichni najednou oficiálně při poradě, později mluvili majitelé s každým zaměstnancem individuálně. Při těchto schůzkách byli pracovníci seznámeni se změnami, které se budou dotýkat přímo jich osobně. Většinou se jednalo o úpravu (rozšíření) kompetencí a změnu vedoucího pracovníka, kterému se budou zodpovídat.

Některé prvky podnikové kultury zůstaly takřka nezměněny. Především se jedná o základní postoje a hodnoty, na kterých je celá kultura organizace postavena. Majitelé velmi pečlivě vybírají nové zaměstnance tak, aby dobře zapadli do týmu a sdíleli stejné základní hodnoty jako sami majitelé. Proces výběru a nábory zaměstnanců je proto někdy velmi zdoluhavý, přesto se dle provozního ředitele vyplatí. Tento postup je dle M. Tureckiové správný, jelikož kultura organizace odráží povahu, myšlení a chování jednotlivých zaměstnanců. Pokud se během zkušební doby ukáže, že se zaměstnanec do kolektivu (případně do organizace) nehodí, nesdílí stejné názory a hodnoty, musí společnost opustit. Také finální schválení přijetí nového zaměstnance je vždy na majitelích, první kola výběru provádí střední management na příslušné pobočce. [25]

Jak je uvedeno výše, velikou změnou prošla organizační struktura. Díky ní je i přijímání nových zaměstnanců jiné než v minulosti. Na jedné straně je tento proces složitější pro zaměstnance z toho důvodu, že se musí seznámit s větším množstvím spolupracovníků, procesů apod. Na druhé straně je proces adaptace snazší díky vypracovaným manuálům a upravenému adaptačnímu programu, který je srozumitelnější a snadnější než v minulosti. První den v práci dostane zaměstnanec příručku pro nově příchozí zaměstnance, která mu

velmi pomůže v orientaci a pochopení nejrůznějších souvislostí. Tato příručka vznikla teprve v roce 2013 a obsahuje mimo jiné etický kodex společnosti. Dále podle pozice, kterou bude vykonávat, obdrží manuály na veškeré činnosti, které bude vykonávat. Ty mu pomohou nejen zjistit, co přesně bude náplní jeho práce, ale zároveň slouží jako podrobný návod při nejistotě, zda dělá vše správně.

V minulém roce vznikly nebo byly upraveny také další dokumenty, které předepisují vhodné chování zaměstnanců k sobě navzájem i ke klientům. Všechny tyto dokumenty jsou obsaženy v příručce pro nového zaměstnance. Zaměstnanec při nástupu podepíše, že se s etickým kodexem seznámil, souhlasí s ním a bude podle něj jednat.

Velice zásadní změnou jsou základní hodnoty a vlastnosti, které sice majitelé vyžadovali nepřímým způsobem již v minulosti, teprve při reorganizaci jim však dali písemnou podobu a každého zaměstnance spravili o jejich důležitosti i sankcích za nedodržování. Jedná se o tzv. 4P – profesionalita, pozitivní přístup, podpora, progres. Podrobně jsou definovány v rámci etického kodexu takto:

Profesionalita

- Zaměřuji se na individuální požadavky našich klientů, nabízím jim optimální řešení
- Plním dané sliby a svěřené úkoly v sjednaných termínech, a to ve vztahu ke klientům, společnosti i spolupracovníkům
- Nebojím se učinit rozhodnutí
- Sebekriticky hodnotím výsledky své práce a jejich přínos pro společnost

Pozitivní přístup

- Myslím pozitivně a vytvářím příjemnou atmosféru
- Dělán svou práci s nadšením a nasazením
- Ke klientům se chovám zdvořile a přátelsky, snažím se jim vyjít vstříc
- Hledám způsoby (jak něco vyřešit) a ne důvody (proč to řešit nejde)

Podpora

- Sdílím zkušenosti a respektuji ostatní
- Nabízím pomoc ostatním
- Vytvářím vztahy založené na důvěře

- Efektivně komunikuji, předávám informace, ostatním naslouchám

Progres

- Věřím, že je potřeba nikdy neustrnout a stále se učit nové věci
- Neustále hledám způsob, jak dělat věci lépe
- Zavádění nových řešení je pro mě výzvou
- Překonávám očekávání, která do mě vkládáte

Každý zaměstnanec má pravidelně jednou ročně schůzku s majiteli, kde se oboustranně zhodnotí kvalita práce zaměstnance a také dodržování výše uvedených pravidel. V případě, že mají majitelé pocit, že zaměstnanec nepracuje tak, jak by měl (o čemž ho informuje jeho přímý nadřízený), tuto skutečnost zaměstnanci oznámí a má šanci na nápravu. Pokud k ní nedojde, přicházejí na řadu sankce v podobě snížení osobního ohodnocení, odebrání benefitů apod. Pokud ani po třetím upozornění nedojde ze strany zaměstnance ke snaze o změnu, je nutné, aby organizaci opustil. Tato situace nastala v historii MŠ ABZ zatím pouze dvakrát – první ze zaměstnanců neakceptoval změny spojené s reorganizací a odmítal se jim přizpůsobit, druhý se neadaptoval a neosvědčil se jeho přínos v novém kolektivu. V ostatních případech byl pracovní poměr rozváznán z jiných důvodů.

Velmi důležité jsou i etické hodnoty, které nejsou nikde popsány, ale jednatele se je snaží sdílet sami svým jednáním a chováním. Jedná se především o upřímné a čestné chování, které vyžadují i od svých zaměstnanců. Aby mohla být mezi řídicími a ostatními pracovníky vybudována silná oboustranná důvěra, jsou tyto hodnoty nutné. Dle M. Armstronga jsou hodnoty vedoucích pracovníků a jejich chování v organizaci zásadní pro utváření silné podnikové kultury. [1]

Kromě hodnocení zaměstnanců se nově konají pravidelné schůzky za různým účelem. Dvakrát ročně se konají společenské akce, kterých se zúčastní všichni zaměstnanci ze všech poboček (tato akce je však dobrovolná). Cílem je seznámení pracovníků, kteří se normálně nevidají a samozřejmě zábava a odměna od majitelů za dobře odváděnou práci. Asi dvakrát měsíčně má poradu vedení, dvakrát ročně potom management jednotlivých poboček (provozu/vzdělávání). Přibližně jednou za čtvrt roku jsou pořádány pro střední management workshopy, které mají za úkol rozvoj manažerských dovedností a jednou za dva měsíce je při těchto workshopech zdokonalována vždy jedna konkrétní manažerská dovednost. Na začátku školního roku je pořádána schůze, na které se probírají zásadní aspekty spojené s novým

školním rokem. Každá z poboček má také jednou za tři měsíce svoji interní poradou ohledně provozu i vzdělávání.

Na všech setkáních je přípustné chovat se neformálně (na některých více – oslavy, večírky, na některých méně – workshopy pořádané externí firmou). Vždy však může každý ze zúčastněných navrhnout svá doporučení a náměty na změny, vyslovit obavu nebo stížnost. Právě z tohoto důvodu mají setkání zaměstnanců MŠ ABZ neformální charakter, aby se zaměstnanci cítili uvolněně a neměli obavu vyjádřit svůj názor.

Především díky většinově ženskému kolektivu, jsou ve společnosti často probírány nejrůznější události a ty se pak předávají dál. Existuje proto spousta historek, často mýtů, které znají téměř všichni. Je ovšem málo takových, které znají zaměstnanci všech poboček, v tomto ohledu si každá z provozoven žije svým vlastním životem a více se mluví o událostech, které se odehrály přímo na místě. Hrdiny jsou nejčastěji samotné děti, se kterými se dá zažít opravdu velké množství nejrůznějších příhod.

Ohledně dress codu se žádné změny nenastaly. Majitelé sice uvažovali o zavedení jmenovek nebo podobného rozlišení, které by usnadnilo rodičům poznávání zaměstnanců, ale nakonec se rozhodli pro zachování individuality každého z pracovníků. Zůstává tedy i nadále na zaměstnancích, jak se chtějí oblékat, pouze je potřeba, aby byli přiměřeně slušně a čistě oblečení a upraveni.

Zajímavé je také národnostní složení zaměstnanců i další odlišnosti, které se u lidí v týmu objevují. Např. v rozhovoru s jednatelem MŠ ABZ, který byl otištěn v Hospodářských novinách, byl kladen dotaz, zda není překážkou pro práci homosexuální orientace zaměstnance. Z odpovědi jednatele bylo jasně zřejmé, že žádná forma diskriminace není ve firmě přípustná a pokud by s jinou národností, sexuální orientací nebo čímkoli, co nesouvisí s kvalitou práce daného zaměstnance, měli klienti problém, budou si muset najít jinou školku pro své děti. Fakt, že je personál multikulturní, působí samozřejmě i na samotnou kulturu. G. Hofstede zdůrazňuje, jak odlišné mohou být kultury podniků v závislosti na umístění podniku i národnostním složení zaměstnanců. [11]

Z dalších artefaktů můžeme zmínit budovy, propagační materiály a další formy prezentace společnosti. Vybavení jednotlivých poboček je do jisté míry podobné (především kvůli zachování konceptu ŠVP), avšak jistá rozmanitost se zde nachází, jelikož každá z poboček se nachází na jiném místě, v jiných prostorech, proto jsou některé změny a odlišnosti nezbytné. Velikou roli ohledně propagace hrají auta, kterými jsou dováženy děti do školky. Na nich jsou

kontakty a zásadní informace o školce, které jsou přizpůsobeny pro nově vzniklé pobočky, ale zároveň je zřejmé, že školka disponuje pobočkami třemi.

Velikou úpravou prošly webové stránky společnosti, které byly rozvětveny na tři jednotlivé stránky, které zaštiťuje společná úvodní. Uniformita jednotlivých stránek je zřejmá, ovšem informace o jednotlivých pobočkách jsou upravené podle skutečného stavu na provozovně. Každá z poboček má také svůj tematický obrázek, který se opakuje ať už na autě, webové stránce, nebo na všech propagačních materiálech. Logo společnosti bylo upraveno tak, aby se dalo používat jak univerzálně, tak pro jednotlivé pobočky zvlášť. Vždy je však zřejmé, že se jedná o stejnou školku. Na zakázku byla vytvořena postavička, která provází děti všude v prostorách školky a je na ni zajištěna ochranná známka. Zároveň s ní bylo vytvořeno unikátní písmo, které je používáno především v interiérech, a na interních dokumentech, popiscích pro děti apod.

Pro jednotnou komunikaci s veřejností mají všichni pracovníci provozu vizitky, které jsou velmi podobné a v emailové komunikaci využívají elektronický podpis, který je opět obměňován pouze podle pobočky a pozice daného zaměstnance. Všechny tyto materiální artefakty jsou zásadní především z pohledu klienta, jelikož podle nich si tvoří svůj první dojem o firmě a rozhoduje se, zda si ji vybere, nebo se raději poohlédne u konkurence. [18]

5.4 Analýza zjištěných výsledků a návrh doporučení

Dle zjištěných údajů, porovnaných s pozorováním lze konstatovat, že kultura podniku je nyní, po změně, silnější než tomu bylo v minulosti. Usuzovat se tak dá díky kvalitnímu a silnému kolektivu, především v pobočce 1, který byl změnou ještě více spjat. V dalších dvou pobočkách je tento proces o něco pozadu (díky pozdějšímu vzniku poboček), ale lze usuzovat, že za nějaký čas budou týmy ve všech pobočkách velmi silné a stabilní. Ovšem pouze za předpokladu, že budou noví zaměstnanci i nadále pečlivě vybíráni, aby pro ně bylo snadné přijetí utvořené podnikové kultury.

Lze tvrdit, že změna kultury z hlediska jejího zaznamenání a vnesení systému a řádu byla velice přínosná. Zaměstnanci mají nyní jasnou představu o tom, jaké chování je žádoucí a jaké nikoliv a mohou se dle toho řídit. Také zpětná vazba od vedoucích pracovníků je prováděna častěji (dle potřeby) a pracovníci tak mohou kromě sebereflexe slyšet i pohled druhých na jejich chování v organizaci.

Zároveň jistá jednoduitost a sjednocení prezentace firmy na venek má kladné dopady. MŠ ABZ si vybuovala dobré jméno, díky kvalitním službám, které nabízí, a rozšířením o dvě nové pobočky se povědomí o ní rozšiřuje dále. Proto bylo nutné prezentaci ještě o něco vylepšit, i když od začátku byl na ni kladen poměrně velký důraz.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že ve společnosti je příjemná atmosféra. Velkou zásluhu na tom jistě mají sami majitelé, kteří takové prostředí vytvořili a dále se ho snaží udržovat, většina kolegů jsou přátelé nejen v pracovním, ale i osobním životě. V takovém prostředí podávají dle D. Müllera zaměstnanci lepší výkony a jsou spokojenější, nemají proto potřebu odcházet k jinému zaměstnavateli. [21]

Slabou stránku lze spatřovat především v horší komunikaci. Co se týče kolegů na stejné úrovni, komunikace je velmi dobrá, horší už je z hlediska vedoucích pracovníků a majitelů k podřízeným. Jedním z důvodů je fakt, že na úrovni středního managementu pracují většinou zaměstnanci, kteří s touto prací dříve neměli zkušenost, proto se profesi manažera teprve učí. Pozitivní je, že jim majitelé v rámci pracovního poměru zajišťují školení, aby se v těchto dovednostech stále jen zlepšovali.

Propast nastává především ze strany majitelů, kteří by na jednu stranu měli rádi vše pod kontrolou, což však při tomto počtu zaměstnanců není fyzicky možné, proto musí delegovat úkoly na střední management. Ani jedna ze stran (majitelé a vedoucí pracovníci) se však do těchto rolí ještě stoprocentně nevžili, proto mohou někdy nastávat konfliktní situace a komunikační šum. Opět se dá očekávat, že se tato situace zlepší postupem času, kdy se majitelé smíří s tím, že jejich práci za ně dělá někdo jiný a střední management se naučí přijímat svoji novou pozici a veškerou zodpovědnost.

Další část analýzy probíhala, jak již bylo zmíněno, také mezi zaměstnanci. Na prvním z následujících obrázků můžeme vidět, jak vnímá majitel (a zároveň provozní ředitel) zaměření podnikové kultury před změnou strategie a po ní. Na druhém je tato změna vyjádřena z pohledu 10 zaměstnanců, kteří pracovali alespoň rok před změnou v MŠ ABZ a zároveň alespoň rok po změně.

1. Zaměřený na postupy	1	2	3	4	5	Výsledkově zaměřený
2. Zaměřený na člověka	1	2	3	4	5	Zaměřený na práci
3. Svázaný s organizací	1	2	3	4	5	Profesionální
4. Otevřený	1	2	3	4	5	Uzavřený

5. Přísná kontrola	1	2	3	4	5	Volná kontrola
6. Pragmatický	1	2	3	4	5	Normativní
1. Zaměřený na postupy	1	2	3	4	5	Výsledkově zaměřený
2. Zaměřený na člověka	1	2	3	4	5	Zaměřený na práci
3. Svázaný s organizací	1	2	3	4	5	Profesionální
4. Otevřený	1	2	3	4	5	Uzavřený
5. Přísná kontrola	1	2	3	4	5	Volná kontrola
6. Pragmatický	1	2	3	4	5	Normativní

Vysvětlivky: Stav kultury před změnou strategie

Stav kultury po změně strategie

Stejný stav

Při zjišťování pohledu majitele byl využit jednoduchý výběr na škále od 1 – 5 pro stav před změnou a po ní. Přičemž číslo 1 vždy označovalo maximální stav na jedné straně a číslo 5 maximální stav na straně druhé. Např. u bodu 1 – zaměřený na postupy/výsledkově zaměřený číslo 1 znamená, že kultura organizace je plně zaměřena na postupy, číslo 5 že je maximálně zaměřena na výsledky. Střední cestou je pak číslo 3, které znamená, že organizace je zaměřena přibližně stejně na postupy jako na výsledky. Pokud je majitel toho názoru, že se situace nezměnila, zůstal výběr stejný. U hodnocení zaměstnanců byl použit aritmetický průměr (tedy součet z bodového hodnocení na škále 1 – 5 vydělen číslem 10 a výsledek byl dále zaokrouhlen pro snazší srovnávání s názorem majitele). Tato metodu zhodnocení výsledků byla využita z toho důvodu, že v odpovědích zaměstnanců se nenacházely takové, které by mimořádně vybočovaly z řady. U žádné z odpovědí nebyl rozdíl v bodovém hodnocení větší než 2.

Ze srovnání výsledků je patrné, že názory majitele a zaměstnanců se ve větším měřítku neliší, což je pro jednatele společnosti jistě velice pozitivní zpráva. U žádného ze šesti bodů sice není výsledek totožný, ale většinou se velmi podobá. Největší rozdíl bychom mohli zaznamenat u otázky přísné/volné kontroly. Dle majitele je po změně kontrola sice o něco přísnější, ale stále je pouze na středu (tedy ani přísná ani příliš volná). Oproti tomu dle názoru

zaměstnanců byla před změnou strategie kontrola úplně volná a po změně je spíše přísná. Tento jev je dán subjektivním vnímáním jednotlivců – vedoucí pracovníci mohou snadno nabýt dojmu, že jejich kontrola není příliš přísná, zaměstnancům se zase často může zdát kontrola přísnější, než ve skutečnosti je. Proto je pravda nejspíše někde uprostřed. I podle majitele i z pohledu zaměstnanců jsou tři ze šesti bodů po změně na střední cestě, což je jistě pozitivní (i když se přesně neshodují v konkrétních bodech).

Podle zaměstnanců je po změně strategie organizace zaměřena velmi na postupy. Je otázkou, zda jsou s tímto stavem zaměstnanci spokojeni, jelikož sám majitel je toho názoru, že organizace je zaměřena spíše na postupy než na výsledky, ale ne zcela.

Zamyšlení pro majitele by možná stálo nad odpovědí ohledně otevřenosti/uzavřenosti společnosti. Provozní ředitel je toho názoru, že společnost byla velmi otevřená před změnou strategie a tento stav trvá. Oproti tomu zaměstnanci si myslí, že po změně strategie je společnost o něco více uzavřená. Je otázkou, zda tuto situaci cítí stejně i klienti, ale určitě stojí za zamyšlení, případně analýzu.

Pokud shrneme zjištěné informace, větší dopad měla změna strategie na kulturu než opačně. Největší dopady měla změna strategie na způsob předávání podnikové kultury, její zachycení v písemné formě a změnu organizační struktury. Dále byly vytvořeny nebo upraveny artefakty především materiální povahy, které pomáhají s lepší a jednotnější prezentací společnosti.

Ohledně změn v kultuře by bylo vhodné navrhnout pro majitele změnu v komunikaci a předávání informací. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že dříve byli s komunikací a předáváním informací spokojenější. Možným řešením je znovu projednání nově nastalé situace, ve které není možné, aby majitelé předávali veškeré informace a byli u veškerého dění ve firmě. Možná by stačilo, kdyby se znovu obnovila alespoň přání k narozeninám, jelikož někteří zaměstnanci se cítí lehce dotčeni, že si na ně majitelé nevzpomenou a nepopřejí jim, zatímco s jinými zaměstnanci jejich narozeniny oslaví. Pro tuto situaci by se dal navrhnout systém, kdy by se všem zaměstnancům bez rozdílu posílala přání k narozeninám.

Změny podnikové kultury také ovlivnily strategii podniku. Před změnou bylo největším strategickým cílem rozšíření společnosti o další pobočky a základní školu, avšak tento strategický cíl byl v tuto chvíli přesunut do pozadí. Důvodem je velké množství změn, kterým musí zaměstnanci čelit a obava o narušení vzniklé a dále se dotvářející kultury. Zároveň již

původní kultura ovlivnila strategii podniku, jelikož díky jejímu silnému základu bylo vůbec možné dosáhnout strategického cíle v podobě rozšíření společnosti o další dvě pobočky.

V danou chvíli je rozhodnutí majitelů jistě na místě. Bylo by ovšem vhodné navrhnout nové strategické cíle, které by nahradily původní cíl rozšíření společnosti, aby firma neustrnula a nezačala zaostávat za konkurencí, která se může dále velmi rozvíjet. Dále by stálo za zvážení vytvoření více dílčích plánů, jak dosáhnout konkrétních strategických cílů (např. naplnění kapacity všech poboček), jelikož z rozhovoru s provozním ředitelem vyplynulo, že tyto plány zatím nebyly vytvořeny.

V následující tabulce bylo provedeno stručné srovnání jednotlivých prvků podnikové kultury před změnou strategie a po ní. U některých prvků zůstal stav nezměněn a tato skutečnost je popsána i v tabulce.

Velikou výzvou by pro majitele MŠ ABZ jistě bylo snažit se vytvořit ve firmě opět stejně rodinné prostředí, jako tomu bylo v minulosti, jelikož v tomto ohledu se podniková kultura dle zaměstnanců lehce zhoršila. Ostatní složky podnikové kultury zůstaly podle zaměstnanců i majitele buď nezměněny, nebo se změnily k lepšímu, proto nejsou navržena další doporučení ke zlepšení.

Vrstva podnikové kultury	Jednotlivé prvky kultury	Stav před změnou strategie	Stav po změně strategie
Artefakty materiální povahy	Logo	obyčejné	profesionální úprava, diferenciaci pro jednotlivé pobočky
	Web	profesionální provedení (téměř stejné)	
	Podpis email	neexistoval	profesionální jednotná úprava
	Propagační materiály	sjednocené s ostatními druhy prezentace (téměř stejné)	
	Dress code	neexistoval (stejně)	
	Budovy, vybavení	téměř stejné	
	Maskot s ochrannou známkou	neexistoval	vytvořen na zakázku
	Vlastní písmo	neexistovalo	vytvořeno na zakázku
Artefakty nemateriální povahy	Porady a další setkání	nepravidelné, nárazové	pravidelné, s jasným cílem
	Oslavy narozenin	pravidelné, důležité	nárazové, méně zásadní pro majitele
	Historiky	časté, důležité	více rozptýlené
	Mluva	neformální (stejně)	
Zastávané hodnoty	Etický kodex	neexistoval	nově sepsán a z velké části dodržován
	Základní povahové rysy	čestnost, upřímnost (stejně)	
	Základní hodnoty (4P)	neexistovaly (alespoň ne v písemné podobě)	upraveny v etickém kodexu
Základní předpoklady (nesnadno popsatelné)	Prostředí	velice příjemné, přátelské, rodinné	o něco méně rodinné, stále příjemné
Další	Způsob předávání kultury	především ústně a přímo (majiteli)	ústně, přímo (majitelé a manažeři) a částečně nepřímě (písemně)
	Nositelé kultury	majitelé	majitelé a manažeři

Tabulka 1: Srovnání prvků podnikové kultury před změnou strategie a po její změně

Zdroj: Autorka

ZÁVĚR

Úspěšnost podniku je vždy závislá na mnoha aspektech. K těm nejdůležitějším jistě patří silná firemní kultura a také propojenost a soulad mezi kulturou a strategií podniku. Každý podnik, který chce na dnešním globalizovaném trhu uspět, musí umět pružně reagovat na změny ve svém okolí změnami uvnitř společnosti.

O nutných změnách, které provázely společnost MŠ ABZ, bylo pojednáno v bakalářské práci. Její rychlý růst a vývoj donutil majitele k rozšíření firmy a tím poměrně zásadní změně strategie. S touto změnou byla spojená i změna podnikové kultury, které byla do té doby sice poměrně silná, avšak nebyla by dostačující pro nový stav ve společnosti.

Cílem práce bylo analyzovat, jak se změna strategie projevila na kultuře podniku, jak jí ovlivnila. Pro analýzy byly použity především kvalitativní metody hloubkového rozhovoru a pozorování. Díky nim bylo zjištěno, jakou přeměnou musela podniková kultura během uplynulých dvou let projít.

Bylo zjištěno, že v tuto chvíli je kultura poměrně hodně silná, jen ještě není úplně zakořeněná. Tato skutečnost je dána i časem, ve kterém muselo ke změnám dojít. Je známo, že změna podnikové kultury trvá i několik let, proto není tento proces ještě plně dokončen. Dále byly vysloveny některé nedostatky, které jsou přítomny především ze strany majitelů a navržena doporučení na zlepšení.

Jako celek je však kultura silná, což se dá usoudit i ze shody názoru na kulturu z pohledu zaměstnanců a majitele. Dále je zřejmé, že soulad mezi zaměstnanci, dobrá pracovní atmosféra i úspěch firmy na trhu převažují nad rozpory a disharmonií ve společnosti.

Cíl práce byl dle výše uvedených výsledků splněn. Také byla navržena drobná doporučení na zamyšlení pro majitele, která by mohla vést ke zlepšení stavu především podnikové kultury. Provedení analýza by mohla být s odstupem času doplněna o nový stav strategie a podnikové kultury ve firmě, bylo by zajímavé sledovat její další rozvoj.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3909-1.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BROWN, Andrew D. *Organisational culture*. Pitman Publishing, 1995. ISBN 02-736-0454-6.
- [5] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [6] DENISON, Daniel R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, c1990, xvii, 267 p. ISBN 04-718-0021-X.
- [7] DOZ, Yves a Mikko KOSONEN. *Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 284 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-227-7.
- [8] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [9] HALBERŠTÁT, Ladislav. *Organizační chování*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2005, 131 s. ISBN 80-867-2311-9.
- [10] HEYDOVÁ, Lada. *Analýza organizační kultury vybrané organizace veřejného sektoru*. Brno, 2007. 94 l. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Doc. PhDr. Růžena LUKÁŠOVÁ, CSc.
- [11] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.
- [12] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

- [13] JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008, xxxi, 891 s. ISBN 9780273711926X.
- [14] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Překlad Irena Grusová. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [15] KOHOUTEK, Rudolf. Organizační kultura. In: *ABZ Slovník cizích slov* [online]. [cit. 2014-06-30]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/organizacni-kultura>
- [16] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [17] KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012, 214 s. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-257-4.
- [18] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- [19] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [20] MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.
- [21] MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2013, 267 s. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
- [22] Organizační kultura. In: *Management mania* [online]. 2013 [cit. 2014-06-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>
- [23] PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxviii, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9
- [24] THOMPSON, Arthur A. *Strategic management: concepts and cases*. 4th ed. Homewood: BPI Irwin, 1987, xviii, 1054 s. ISBN 02-560-3717-5
- [25] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

- [26] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [27] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.