

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko – správní**

**Podniková kultura firmy Linde Gas a.s.**

**Zuzana Miková**

**Bakalářská práce**

**2010**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2009/2010

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana MIKOVÁ**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**  
  
Název tématu: **Podniková kultura firmy LINDE GAS a.s.**

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

- Stanovení cíle práce a metod práce
- Provedení rozboru literatury zaměřené na podnikovou kulturu
- Vymezení obsahu a síly podnikové kultury
- Provedení analýzy podnikové kultury ve firmě Linde Gas a.s.
- Vlastní zhodnocení, návrhy a doporučení ke zlepšení
- Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- DĚDINA, J. -ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. 1.vyd.Praha : Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.  
LUKÁŠKOVÁ, R.- NOVÝ, I. Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.  
ŠTIKAR, J. Psychologie ve světě práce. 1.vyd. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.  
ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha : ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.  
HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1.vyd. Brno : Computer Press, c2006. vi, 170 s. ISBN: 80-251-1250-0.  
CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1.vyd. Praha : Grada, 2006. 201 s. ISBN: 80-247-1389-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Strítěská, Ph.D.**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **17. června 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2010**

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 18. června 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny, 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 11. 4. 2010

Zuzana Miková

Poděkování:

Touto cestou bych chtěla poděkovat paní Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za odborné vedení a rady, které mi v rámci zpracovávání této práce poskytla. Zároveň děkuji panovi Ing. Petrovi Hykovi, Ing. Svatoslavovi Pospíšilovi, Janovi Soukupovi za konzultace a kvalifikované postřehy.

## **ANOTACE**

Cílem této práce je nastínění fungování v podniku Linde Gas a.s. ze soukromého sektoru, se zaměřením na podnikovou kulturu. Počáteční kapitoly jsou věnovány definování základních pojmů, hlavně pojmů „kultura“ a „podniková kultura“. Následně se práce zaměřuje na analýzu konkrétní podnikové kultury ve firmě Linde Gas a.s.

Hlavním cílem této práce je popsat všechny body podnikové kultury. Věci, které jsou důležité dnes a které se stanou důležitými zítra. Takový koncept, který dělá odlišné a úspěšné trhy.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

podniková (firemní) kultura; podnik (firma); zaměstnanec; cíl

## **TITLE**

Business culture in Linde Gas a.s. company

## **ANNOTATION**

Purpose of the thesis is to explain working of private sector in Linde Gas a.s. focusing to business culture. Opening chapters define basic concepts, mainly "culture" and "business culture". Following chapters are focused to analysis of the specific business culture in Linde Gas a.s.

The principal aim of this work is describen all points of business culture. Thinks, which are important today and what will be important tomorrow. The concept, which will make distinctive and successful in the markets.

## **KEYWORDS**

business culture; business; employee

# Obsah

ÚVOD .....	9
<b>1 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A VZTAHŮ.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Definice kultury.....</b>	<b>11</b>
1.1.1 Mentální programy .....	11
1.1.2 Hierarchie kultur.....	11
1.1.3 Kultura v mezinárodním podnikání .....	12
<b>1.2 Podniková kultura.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Střety podnikových kultur .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Základní prvky a přístupy v podnikové kultuře .....</b>	<b>16</b>
1.4.1 Tři komponenty kultury podniku .....	17
<b>1.5 Projevy podnikové kultury.....</b>	<b>17</b>
<b>1.6 Dělení podnikové kultury.....</b>	<b>20</b>
1.6.1 Vnější a vnitřní jevy podnikové kultury.....	21
<b>1.7 Typologie a možnosti podnikové kultury.....</b>	<b>21</b>
1.7.1 Prostředky podnikové kultury.....	23
1.7.2 Faktory ovlivňující organizační kulturu.....	23
1.7.3 Typy podle Williama Schneidera.....	25
1.7.4 Typologie kultury podle Vriese a Millera .....	26
<b>1.8 Slabá a silná podniková kultura.....</b>	<b>26</b>
<b>1.9 Podniková kultura zaměřená na zákazníka.....</b>	<b>29</b>
1.9.1 Hodnoty tržní orientace .....	29
1.9.2 Artefakty podporující tržní orientaci .....	29
1.9.3 Podniková kultura podporující kvalitu .....	29
1.9.4 Podnikové rysy.....	30
<b>1.10 Podniková kultura v mezinárodním podnikání.....</b>	<b>30</b>
<b>1.11 Změna podnikové kultury .....</b>	<b>31</b>
<b>2 VYMEZENÍ OBSAHU A SÍLY PODNIKOVÉ KULTURY .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 Historie Linde Gas a.s.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2 Současná situace v podniku The Linde Group .....</b>	<b>35</b>
2.2.1 Finance .....	35
2.2.2 Hospodárnost.....	37
<b>2.3 Síla podnikové kultury v Linde .....</b>	<b>37</b>
2.3.1 Současné finanční aktivity .....	38
2.3.2 Nová vydělávající strategie .....	38

<b>3</b>	<b>ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY LINDE GAS A.S.</b>	<b>39</b>
3.1.	Podniková kultura Linde Gas a.s.	39
3.2.	Etický kodex	40
3.2.1	Význam etického kodexu	40
3.2.2	Důvod existence etického kodexu	40
3.3	Projekty Linde Gas a.s.	42
3.3.1	In Touch	42
3.3.2	Inovace v dokladech	42
3.3.3	Workshop	43
<b>4</b>	<b>ZHODNOCENÍ PODNIKU LINDE GAS A.S.</b>	<b>44</b>
4.1.	Zhodnocení silných a slabých stránek	44
4.1.1	S ilné stránky	47
4.1.2	Slabé stránky	48
4.3	Podnikový systém jako součást podnikové kultury	48
4.3.1	Konkurence	48
4.3.2	Mezinárodní obchod	49
4.3.3	Jednání s vládami	50
4.3.4	Výrobky	50
4.3.5	Reklama	51
4.3.6	Majetek společnosti	51
4.3.7	Management a její oddělení	51
4.3.8	Finanční nástroje a akcionáři	52
4.3.9	Problematika a pokyny pro finanční výkazy	52
	<b>ZÁVĚR</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	<b>58</b>

# Úvod

Kultura z hlediska její funkce ve společnosti je předmětem zájmu především kulturní antropologie. Ta se zabývá empirickým, systematickým a srovnávacím výzkumem rozdílných kultur jako projevu historicky se utvářejících rozdílných životních možností adaptabilního subjektu, tj. člověka a různých forem jeho společenství.

Zkoumá tedy společné znaky, podobnosti a rozdíly mezi různými, geograficky oddělenými sociálními společenstvími (interkulturní orientace). Zkoumá však i vznik a společné znaky subkultur uvnitř jednoho existujícího kulturního konceptu (intrakulturní orientace).

Termín podniková kultura se začíná čím dál častěji objevovat ve stále více oborech. Nezastupitelnou a důležitou roli zde sehrává uvědomění si důležitosti lidského kapitálu v růstu konkurenceschopnosti jednotlivých firem. Svě samozřejmě udělá i určitá módnost a následná nemalá propagace kolem tohoto fenoménu. Základem však stále zůstává důvod budování a zlepšování firemního prostředí - podnikové kultury.

Podniková kultura je faktor, který dokazuje úspěšnost firmy. Cílem je vytvoření pozitivního vnitropodnikového klimatu. V jeho rámci by mělo docházet ke kultivaci mezilidských vztahů na pracovišti, k utužení pracovní morálky, k zlepšení komunikace a práce řídicích pracovníků. Má tedy výrazný vliv na pracovní atmosféru. Ovlivňuje filozofii pracovníků. To může přinést nákladové úspory, které jsou spojeny s kontrolní činností. Další pozitivum lze získat ve vyřešení mnoha konfliktů na pracovišti. Nutné je počítat s tím, že přeměna lidí, jejich vystupování a myšlení vyžaduje i roky práce na jejich obměně. Má totiž silnou vazbu na lidský faktor a extrémní setrvačnost. Předností je také pomoc při získávání nové image a veřejném pohledu na podnik.

Podniková kultura může mít i kontraproduktivní vliv. Jedná se o případ, kdy nejsou její obsah a forma vytvářeny právě s ohledem na cíle. Je také patrné, pokud dochází k zdokonalování v organizační efektivnosti a řízení změn.

Cílem bakalářské práce je provedení charakteristiky a analýzy podnikové kultury v podniku Linde Gas a.s. To se dá docílit specifikací zaměstnanců podniku, společně s jeho cíly a hodnotami. Je hledán hlavně jeho přínos při realizaci poslání a strategií

firmy. Tímto způsobem umožňuje lehkou orientaci na dění uvnitř podniku, sjednocování a zprostředkovávání významu jednotlivých událostí v podniku. Umožňuje a usnadňuje výběr a následnou interpretaci. Členové organizace získávají poměrně lehce a rychle obraz o úkolech na základě společného a jednotného chápání. Podniková kultura tak představuje základ pro veškeré rozhodovací procesy řídicích pracovníků i řadových zaměstnanců. Současně jim určitým způsobem zjednodušuje a zprůhledňuje dění v podniku a orientaci v něm. Koncepce podnikové kultury Linde Gas a.s. by měla potvrdit, že předpokládá vliv na vnitropodnikovou organizaci, řízení a významným způsobem ovlivňuje jednání svých spolupracovníků.

# 1 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A VZTAHŮ

## 1.1 Definice kultury

Pojem kultura vychází ze slova cultura. Toto slovo znamená obdělávání a vzdělávání.

„Kultura je relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvořiny a toto chování se řídí v určitém společenství, v procesu interakce vytvořenými vzory.“<sup>1</sup>

"Kultura je dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování, sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře, komunikované z generace na generaci, relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času.“<sup>2</sup>

### 1.1.1 Mentální programy

S kulturou úzce souvisí mentální programy. Mentálními programy jsou vzorce myšlení, citění a jednání, které si člověk osvojuje v rámci sociálních skupin, do kterých v průběhu života patří. Dalším pojmem je úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem. Máme různé druhy kultur - národní kultura, podniková kultura, regionální kultura, nadnárodní industriální kultura, povolání a další. Subjekty kultury jsou jednotlivci, skupina a instituce.

### 1.1.2 Hierarchie kultur

Hierarchie kultur může vypadat takto: nadnárodní industriální kultura, národní kultura, podniková kultura a subkultury. Nadnárodní industriální kultura je hromadná výroba zboží, blahobyt, bohatství (moc), styl trávení volného času. Historické, geopolitické a náboženské vlivy, národní charakter, vztah k cizincům a menšinám jsou základní prvky národní kultury. U podnikové kultury jsou prvky: představy, přístupy,

---

<sup>1</sup> KŁOSKOWSKA, Antonina. Masová kultura. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1967. 271 s.

<sup>2</sup> MATSUMOTO, Takashi. Noh actor, Hosho Kuro.

hodnoty, pravidla, vnější znaky, mezilidské vztahy na pracovišti, vztah k zákazníkům. Subkulturami jsou kultury kancelářů, dílen, závodů a divizí.

### **1.1.3 Kultura v mezinárodním podnikání**

Tato kultura má segmenty prostředí: politické a právní systémy, ekonomické systémy, sociokulturní systémy. Národní kultura je ucelený kulturní systém zahrnující hodnoty, normy, povědomí, přání, morální principy, zákony, zvyky a praktiky, které sjednocují občany určité země. V rámci mezinárodních společností existují různé typy kultur. Výhodami sledujeme snadnější komunikaci, flexibilitu, kreativitu, nové zkušenosti, globální a jednotnou podnikovou kulturu. Výhodné také může být spolehlivá komunikační síť, společné hodnoty a normy, jednotné symboly, nižší náklady na koordinaci, geocentrická podniková kultura, působení kultur všech spolupracovníků, kreativita a respektování kulturní rozmanitosti.

Zásadní roli zde hrají kulturní rozdíly. Například v Japonsku objevíme „fenomén rýžových polí“, v USA individuální odpovědnost a silné sebevědomí, v Německu disciplínu, přesnost, dodržování norem a zákonů. Mezi obyvateli Británie se objevuje týmová práce, participace, demokratické řízení, iniciativa a tvořivost. Ve Francii logické systémy, autokratické řízení a v Itálii improvizace.

U kulturních hodnot hrají výraznou roli preference. V USA je to především svoboda, nezávislost, spoléhání na sebe sama, kvalita, individualismus, soutěžení, čas, přímost, otevřenost. V Japonsku skupinová příslušnost k některé skupině, skupinový soulad, kolektivita, věk a seniorita (úcta ke starším), skupinová shoda, spolupráce, kvalita, trpělivost, nepřímost a nezacházení do krajností. Arabské země dbají na bezpečnost rodiny, rodinný soulad, vedení se strany rodičů a respekt vůči nim, trpělivost, nepřímost vyjadřování určitých sdělení, pohostinnost.

Scheinově základní úrovni základních východisek a představ odpovídá Hofstedova úroveň hodnot. Co je v Scheinově modelu navíc, je střední úroveň – úroveň sociálních norem a standardů jednání. V čem se však liší oba koncepty je, že každý z nich nám pomáhá uvědomit si jinou stránku věci. Hofstedův systém zásad je velmi důležitý pro pochopení provázanosti jednotlivých kroků výzkumného projektu – diagnostiky, projektování a utváření organizační kultury. Scheinovy úrovně jsou nám nepostradatelným nástrojem pro uchopení tak složitého a mnoho-rozměrného

fenoménu, jakým organizační kultura bezpochyby je. Hofstedův model národní kultury zahrnuje tyto části. Stupeň individualismu nebo kolektivismu, index mocenského odstupu, tendence vyhýbat se riziku a maskulinitu. Jedna skupina zemí podle podobnosti je například Kolumbie, Mexiko, Venezuela.

## 1.2 Podniková kultura

Podnikovou kulturou rozumíme “vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich”.<sup>3</sup> Jak už ze samotného pojmu vyplývá, jde o specifickou podobu kultury. Nachází se uvnitř většího kulturního celku, čímž je národní kultura. Definice podnikové kultury se významově kryje s obecnou definicí kultury. Tento citát pochází z díla Psychologie a sociologie řízení. Autory jsou Eva Bedrnová a Ivan Nový. Tito dva pedagogové vysvětlují poslání a způsoby uplatnění moderní psychologie a sociologie v manažerské práci. Na jedné straně propagují myšlenku, že lidé jsou při manažerské práci náš největší kapitál. Na straně druhé fakt, že zdaleka není snadné umět tento kapitál využít. Podoba podnikové kultury se odráží a spočívá ve specifickém zaměstnaneckém chování.

Ve své podstatě jde tedy o atmosféru a klima v podniku. Toto klima (podniková kultura) nevzniká ve vzduchoprázdnu. Je ovlivněna řadou faktorů a stejně tak působí a ovlivňuje budoucí události. Tím je myšleno - úspěšnost, efektivnost, možné problémy a postihy, které mohou firmu potkat apod. Právě proto si zaslouží pozornost; především pozornost managementu.

Příklady z běžného života jsou neochota komunikovat se zákazníky, nepříjemné chování personálu, obcházení základních zásad slušného chování. Tyto projevy podnikové kultury v delším časovém období ovlivní ochotu zákazníků spolupracovat s danou firmou, a to se v konečném důsledku podepíše na úspěchu a neúspěchu firmy.

---

<sup>3</sup> BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

V dnešní době si asi většina lidí spojí podnikovou kulturu s japonskou společností, kde se ráno zaměstnanci sejdou ke společné rozcvičce a zazpívají si podnikovou hymnu. I když je toto pojetí v evropských měřítkách trochu nadnesené, je obrázkem toho, jak také může podnik díky dobré podnikové kultuře prosperovat. Japonské firmy jsou důkazem.

„Podniková kultura je sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“<sup>4</sup> Ivan Hálek se ve své práci *Proměny podnikové kultury a managementu* během 20. století zaměřuje hlavně na historický vývoj podniku. Evidentní je zdůrazňování těch zaměstnanců, kteří jsou pro podnik důležití a přínosní. Podnik si je musí hýčkat. Opět je hlavním klíčem postavení na lidech.

„Podniková kultura je vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“<sup>5</sup>

„Podniková kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot v podniku všeobecně sdílených a uznávaných a relativně dlouhodobě udržovaných.“<sup>6</sup>

Jiří Toman zaujímá k rozvoji podnikové kultury dlouhodobý postoj. Nejedná se pouze o jednorázovou záležitost. Musí se na jejím vzniku a hladkém průběhu intenzivně pracovat. Opět se objevuje několikastranný pohled na stěžejní roli člověka v organizaci.

---

<sup>4</sup> KENNEDY, Paul Michael., ŠERÁ, Markéta. *Parlament světa: OSN a hledání světové vlády*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2009. 318 s. ISBN 978-80-7106-423-7.

<sup>5</sup> SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Orbis, 1969. 161 s.

<sup>6</sup> TOMAN, Jiří. *Podniková kultura*. [online]. 2009-10-19. [cit. 2009-10-21]. Dostupný na WWW: <[www.jiritoman.estranky.cz](http://www.jiritoman.estranky.cz)>.

## 1.3 Střety podnikových kultur

Mnoho manažerů se mylně domnívá, že nastolit dobrou podnikovou kulturu není žádný problém. Na vrátnici vylepí etický kodex, zaměstnancům koupí stejno kroje a sjednotí vybavení kancelář. Jedním z důvodů proč, a jak se vůbec pojem podniková kultura do managementu dostal, je hned několik.

Tab. 1: Střety kultur <sup>7</sup>

ROZDÍLY MEZI TŘEMI TYPY PODNIKŮ			
Parametry	A – americký	J – japonský	E – evropský
Pracovní poměr	Krátkodobý	Někdy doživotní	Dlouhodobý
Ohodnocení a funkční postup	Rychlý	Velmi pomalý	Pomalý
Profesionální orientace	Vysoce specializovaná	Velmi univerzální	Spíše univerzální
Rozhodování	Individuální	Ve skupinách	Důraz na skupinovou účast a konsensus
Kontrola	Velmi zřetelná	Samozřejmá a neformální	Samozřejmá kontrola, zřetelné ohodnocení pracovního výkonu
Odpovědnost	Určena individuálně	Sdílena skupinově	Individuální
Zájem o zaměstnance	V jejich pracovním životě	V jejich životě všeobecném	Zájem rozšířený za hranice pracovního života

Pravděpodobně hlavním je přesun japonského managementu do USA. Toto putování začalo na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let, kdy právě úžasné povstání japonské ekonomiky, tzv. „japonský ekonomický zázrak“, znamenal pro americký průmysl obrovskou výzvu. Tento přesun vyvolal americký zájem o filozofii japonských firem a o způsob jejich řízení. Zde byl zřejmě prapůvod řetězové reakce, která odstartovala zájem o podnikovou kulturu. Podniky tak začaly hledat cestu

<sup>7</sup> Upraveno podle: VEBER, Miroslav. Management. Základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

k dokonalosti a usilovaly především o účinnost řízení firem. Při vstupu zahraničního kapitálu, fúzi podniků mohou nastat adaptační problémy projevující se ve střetu podnikových kultur.

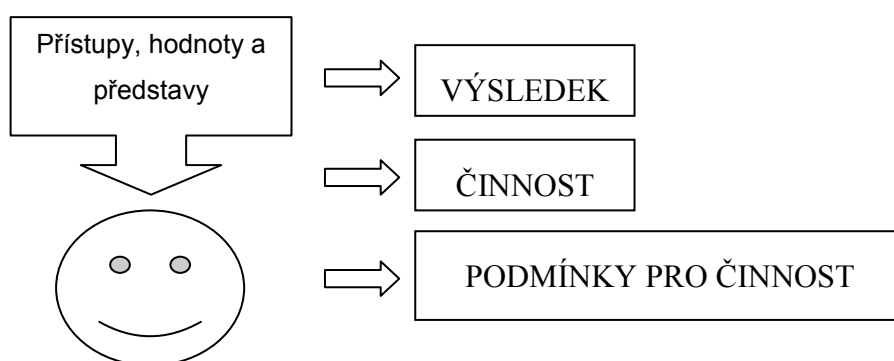
Tab. 2: Střet podnikových kultur<sup>8</sup>

<b>KULTURNÍ DOMINANCE</b>
Strategie jediné silné podnikové kultury tvrdě prosazované v přebíraných podnicích.
<b>PLURALITA KULTUR</b>
Centrála má svou kulturu, kterou neprosazuje do podřízených jednotek, ty si ponechávají vlastní kulturu, pokud příliš nebrzdí rozvoj.
<b>SYNERGICKÝ MODEL</b>
Centrála přebírá pozitivní prvky z nově přebíraných jednotek a snaží se vytvořit novou všeobecně přijímanou kulturu na vyšší úrovni.

## 1.4 Základní prvky a přístupy v podnikové kultuře

Základní prvky podnikové kultury jsou v případě představ: o vlastní práci, smyslu práce, úspěch firmy, odměňování, budoucnost firmy, image, kariéra.

Přístupy mohou být k práci, ke spolupracovníkům, cílům firmy, konfliktům, novým myšlenkám, změnám a produktům. Hodnoty nalézáme uznané, sdílené a respektované (otevřenost, čestnost, spravedlnost, spolehlivost).



Obr. 1: Přístupy, hodnoty a představy<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Upraveno podle: TOMAN, Jiří. Podniková kultura. [online]. 2009-10-19. [cit. 2009-10-21]. Dostupný na WWW: <[www.jiritoman.estranky.cz](http://www.jiritoman.estranky.cz)>.

Obrázek výše může být použit v případě špatné, ale také dobré firemní kultury. Špatná firemní kultura vytváří z tohoto vztahu „začarovaný kruh“. Dobrá firemní kultura tvoří naopak konkurenční výhodu podniku.

U podnikové kultury nalzáme 2 přístupy: interpretativní a objektivistický přístup. Interpretativní přístup znamená „organizace je kulturou“, v druhém přístupu „organizace má kulturu“. Základními předpoklady jsou zafixované představy o fungování reality (lidem se dá věřit) a hodnoty (věci, které jsou pro nás důležité).

### **1.4.1 Tři komponenty kultury podniku**

Kultura podniku se skládá ze "3C", tj. tři komponenty, které lze využít pro tvorbu dobré a pozitivně působící podnikové kultury. Prvním je sounáležitost (commitment) zaměstnanců s podnikatelskou filozofií firmy, jejím posláním a základní soustavou cílů. Další, schopnost (competence) dosáhnout určité pozice, výsledků, kvality činnosti, prestiže a z toho vyplývajících materiálních i morálních výhod. Posledním „C“ je konzistence (consistency) při dodržování obou předcházejících komponent, a tím vytvoření atraktivního prostředí pro práci kvalitních a loajálních zaměstnanců.<sup>9</sup>

## **1.5 Projevy podnikové kultury**

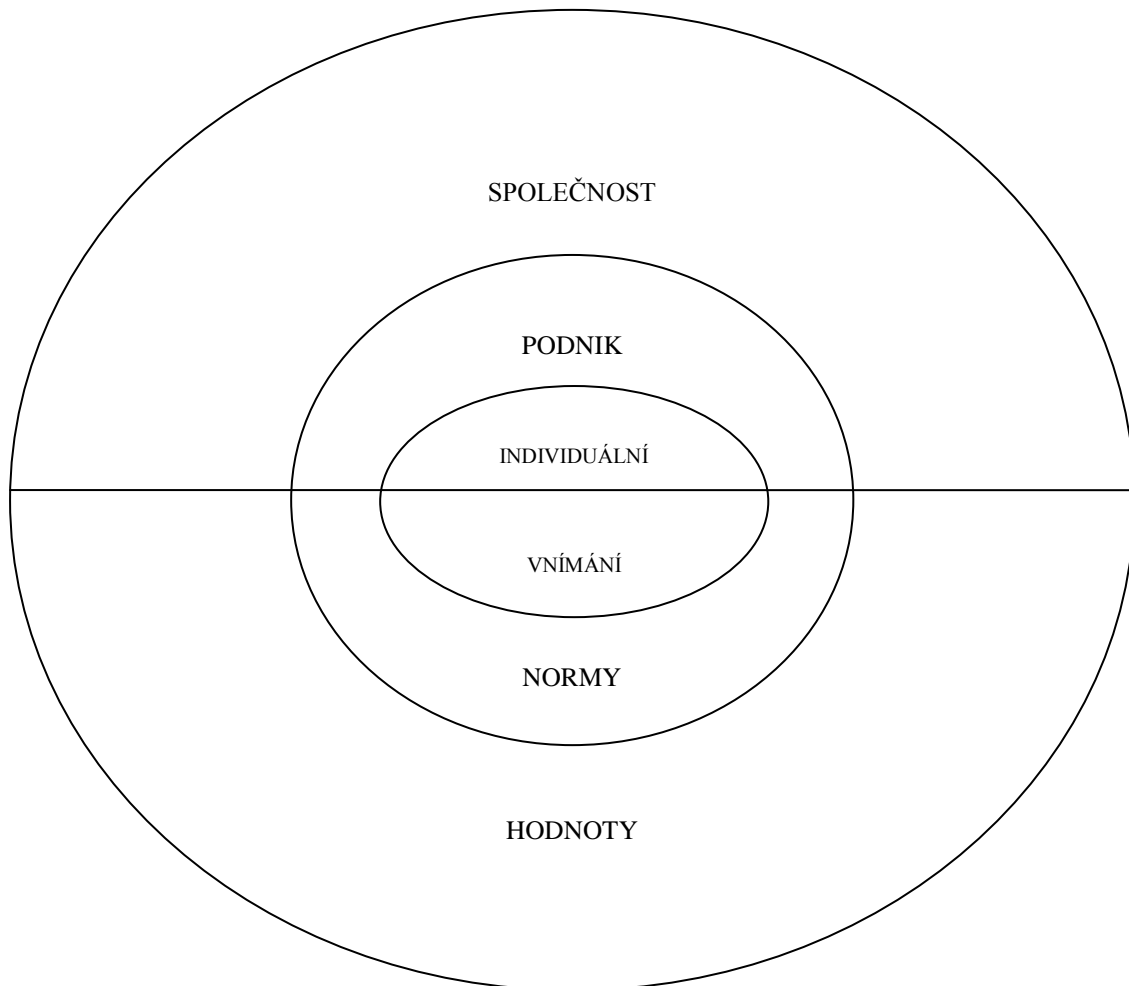
Mezi projevy podnikové kultury patří:

- přístup k zákazníkovi - strategie při jednání, časový výhled, reakce na požadavky, telefonáty, reklamace
- přístup k spolupracovníkům - oslovování, sliby, dodržování termínů, komunikace, vztah mladších a starších, péče o spolupracovníky a jejich rozvoj, odměňování, spolupráce, podpora
- image zaměstnance a firmy - oblékání, pracovní prostředí, čistota, upravenost, auta, okolí podniku, dárkové a propagační předměty, vizuální styl, etika v jednání
- přístup k podnikání - sdílení cílů, vizí, podpora vedení, dlouhodobost

---

<sup>9</sup> HÁLEK, Ivan. Proměny podnikové kultury a managementu během 20. století. 1. vyd. Brno : ČKVŘ a Masarykova univerzita, 2002. 152-158. s. ISBN 80-210-2831-9.

- setrvání v oboru, inovativnost, zaměření na zisk, standardizace
- přístup k vnějšímu prostředí - ekologie, etika v podnikání, sponzorování, pomoc neziskovým organizacím, komunikace s veřejností, spolupráce s místními samosprávami, školami, kultura, sport...



**Obr. 2: Integrované schéma dopadu podnikové kultury <sup>10</sup>**

---

<sup>10</sup> SCHEIN, Edgar H. Psychologie organizace. 1. vyd. Praha : Orbis, 1969. 161 s.

Klíčovým předpokladem je kvalita pro zajištění schopnosti zákazníků a dosažení dlouhodobé ziskovosti organizace. Dalšími základními předpoklady jsou: organizace je schopna dosahovat kvality, nekvalita poškozuje výkonnost organizace a zájmy zákazníků i členů organizace, kvalita je záležitostí nás všech.

Vyhledávanými hodnotami je trvalé zlepšování (participace), analytický přístup (kompetence), spolehlivost (spolupráce), pohotovost (synergický efekt), přesnost v detailech, uspokojování zákazníků, připravenost ke změnám.

Podniková kultura podporující inovace má své rysy. Dají se nalézt v podpoře zaměstnanců ze strany managementu, stimulačním systémem podporující inovace a optimálním tlaku pracovní zátěže. Inovativní kultura má své duality: směřování – volnost, plánování – využívání příležitostí, shoda- neshoda, analýza – intuice, individualita – týmová práce, flexibilita – koncentrace. Dále jsou nezanedbatelné základní předpoklady. Těmi jsou inovace pro zajištění spokojenosti zákazníků a dosažení dlouhodobé ziskovosti, organizace a tvořivost členů. Tato kultura má také své hodnoty: orientace na budoucnost (odpovědnost), svoboda a nezávislost (analytický přístup), nápady (systematičnost), experimentování (pečlivost), originalita (ekologie), flexibilita (potřeby zákazníka), iniciativa (týmová práce), stálé učení.

Velmi důležitým požadavkem na management je výběr manažerů s tvůrčím potenciálem, tvůrčí styl řízení a vedení lidí, provokativní cíle a pozitivní příklad.

Identitou a image podniku rozumíme cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Podniková identita se skládá ze tří součástí. Mezi ně řadíme podniková komunikace, podnikový design, podnikové jednání.

## 1.6 Dělení podnikové kultury

Základem jsou tzv. artefakty. Artefakty jsou označovány jako vnější projevy kultury. Mohou být děleny na artefakty materiální a nemateriální povahy. Artefakty materiální povahy představují již zmíněné stejnokroje, architektura budov atd. Pokud jde o artefakty nemateriální povahy, jedná se např. o jazyk, historiky a mýty, firemní hrdiny, zvyky, rituály, ceremoniály, logo... Artefakty jsou velmi snadno ovlivnitelné. Bohužel většina firem končí své úsilí právě na této úrovni.

Další, už daleko méně zjevnou rovinou podnikové kultury jsou nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům a akcionářům. Tato úroveň podnikové kultury je už méně zřetelná a viditelná. Hodnoty a normy společnosti se nepoznají při první návštěvě, je třeba je dlouhodobě zkoumat. Většina zaměstnavatelů se podnikovou kulturou nezabývá.

V podnikové praxi se vedle sebe často objevují, zaměňují a málokdy rozdělují pojmy podniková kultura, podniková identita a podniková image. Podniková identita je především záležitostí majitelů a managementu podniku. Ti, v rámci svých možností a kompetencí, určují pro další řízení podniku to nejpodstatnější – poslání, cíle, koncepci, ale také zásady, normy a hodnoty jeho veškeré činnosti. Jde o stav, jehož podnikatelský subjekt chce dosáhnout. Snaží se tím o specifickou, originalitu, nalezení konkurenční výhody vůči obdobně orientovaným podnikům. Podniková kultura je pak skutečně dosažený stav. Je „reálným fungováním (praktickou realizací) podnikové identity mezi zaměstnanci.“<sup>11</sup> Podniková kultura podle Miroslava Foreta spočívá ve skutečném fungování podniku. To záleží především na kontaktu podniku se zaměstnanci a zaměstnanci mezi sebou. Zabývá se méně výrazně, na rozdíl od Evy Bedrnové a Ivana Nového podnikovou kulturou z externího a interního pohledu. Shodují se v názoru na důležitost zaměstnance a jeho podnikovou činnost. Je to výsledek vznikající spolupůsobením implementace podnikové identity a toho, co do podniku

---

<sup>11</sup> FORET Miroslav. Jak komunikovat se zákazníkem. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 200 s. ISBN 80-7226-301-3.

přinášejí jednotliví pracovníci. Image podniku je to, co představuje a jak je vnímána podniková identita a kultura vně podniku. Podnik si tak může v očích veřejnosti pěstovat image jak pozitivní, tak negativní. Termíny podniková kultura, identita a image tedy rozlišujeme skutečný stav od stavu, který chceme a od toho, jak nás vidí naše okolí.

### **1.6.1 Vnější a vnitřní jevy podnikové kultury**

Podnikovou kulturu determinují dva vlivy, vnější a vnitřní. Mezi vnější řadíme legislativu, geografickou polohu, ekologii, regionální vlivy, ekonomický systém, kulturu vyšších řádů (národů), sociální systémy, politické preference, velikost firmy, úroveň vědy a výzkumu v oboru, úroveň technologie, zaměstnance, strukturu a procesy. Mezi vnitřními jsou historie firmy, právní forma, majetek, zakladatel, stáří firmy, předmět podnikání, pozice na trhu, rizikovost podnikání, etapa vývoje, kapitálový trh, infrastruktura.

## **1.7 Typologie a možnosti podnikové kultury**

V podnikové kultuře se setkáváme se souborem hodnot, norem a představ, které se osvědčily a napomáhají vnitřní integraci a vnější adaptaci a jsou chápány jako všeobecně platné.

K struktuře podnikové kultury lze použít Scheinův model. Má 3 roviny podnikové kultury, a to souhrn určitých základních představ, sociální normy a standardy jednání a systém symbolů.<sup>12</sup>

1. systém symbolů
2. sociální normy a standardy jednání
3. základní představy a východiska

1. Systém symbolů představuje vše, co viditelně působí na osoby uvnitř i vně podniku. Tyto symboly jsou ovlivnitelné, vědomé a lze je vnímat zrakem, sluchem, čichem. Tento systém tvoří řeč (její verbální i neverbální složka), formy společenského styku, obřady, rituály, oblečení logo. Jsou viditelné, registrovatelné, někdy je však nutné

---

<sup>12</sup> NOVÝ, Ivan., SCHROLL-MACHL, Sylvia. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 2. vyd. Praha : Management Press, 2001. 183 s. ISBN 80-7261-042-2.

vysvětlit vnějšímu pozorovateli význam symbolů firmy, provést jejich interpretaci. Představy se upřednostňují, formují a profilují do určitých norem jednání a chování, které pak mají formální vyjádření (zhmotnění) v určitých symbolech firmy, které jsou ctěny a rozvíjeny. První rovinou jsou artefakty, což jsou materiální projevy kultury, nejvíce zřetelné a ovlivnitelné (vzhled kanceláří, budovy). Dalšími jsou hodnoty, pravidla a normy chování a třetí základní předpoklady. Mohou se vztahovat k vnější adaptaci - vize, strategie organizace a ty, které se vztahují k vnitřní integraci v oblasti jazyka a chápání obsahu důležitých pojmů (dobrý produkt - pro každého něco jiného).

2. Sociální normy a standardy jednání jsou částečně vědomé a také zčásti ovlivnitelné. Ty jsou produktem podnikové ideologie, stanovených zásad, pravidel či linie jednání.

3. Základní představy a východiska vznikají spontánně a jsou více méně nevědomé a neviditelné. Pro vnějšího pozorovatele mohou být více či jen částečně zřetelné. Zahrnují vztahy k okolnímu světu, představy o povaze a charakteru člověka, jeho přání, nesplněné cíle a podobně. "Představy jsou vždy individuálně odlišné. Jsou závislé na věku, dosavadních zkušenostech životních i pracovních, na odborném zaměření i na dosaženém stupni vzdělání, na rodinné výchově, na vrozených vlastnostech osobnosti (vlohy, temperament), na rodinném zázemí apod."<sup>13</sup>

Mohou se také týkat hranic skupiny a kritéria členství ve skupině (personalistika). Další přítomnost může být v statusu a distribuce moci (vzdělání, seniorita - starší má pravdu), míry blízkosti a přátelství nebo odměn a trestů. Také ideologie organizace (vize, cíle) a předpokladů, které se týkají hlubších otázek podstaty pravdy, času, člověka a vztahů (má vzdělání, tak bude vědět jak to udělat, rozhodne šéf, protože má odpovědnost, budeme hlasovat, pak se uvidí, co budeme dělat, lidi je / není třeba kontrolovat).

---

<sup>13</sup> VEBER, Miroslav. Management.Základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Schein použil nálezy z komparativní studie 5 komunitních kultur na jihozápadě USA a jako zdroj představ je aplikoval na kultury moderních amerických organizací. Aplikujeme-li tyto představy na organizace, navrhuje jim následující druhy otázek:

Usilují organizace o dominanci, hledají vhodné místo, harmonii nebo se podřizují svému prostředí? Co jsou základní představy organizace o čase a prostoru a jak pravdivě jsou určovány, stanovovány? Co to znamená být člověkem? Co je tou správnou věcí, kterou by lidé měli dělat, danou předchozími představami? Co je tím správným způsobem, jak se mají lidé chovat jeden k druhému, rozdělovat moc, a jak kooperativní by měly být?

Pro odkrývání základních kulturních východisek a předpokladů navrhuje Schein (1992) model deseti kroků. Tento model je jeho doporučením pro výzkumníka, který poprvé vstupuje do organizace a jehož snahou je porozumět a popsat kulturu dané organizace.

### **1.7.1 Prostředky podnikové kultury**

- verbální symboly (historiky, mýty, příběhy - jak se z chudého Američana stal milionář)
- symbolická jednání (rituály, ceremoniály, způsob zdravení, kontrola e-mailů)
- symbolické artefakty materiální povahy (kancelář, služební auto, telefon, firemní barvy, stejné oblečení)

### **1.7.2 Faktory ovlivňující organizační kulturu**

- vliv prostředí (národní kultura, podnikatelské prostředí, konkurence, zákazníci)
- vliv zakladatele (nejsilnější v době vzniku podniku, který předává svou vizi), vlastníků, managementu
- vliv velikosti a délky existence organizace: počáteční fáze (improvizace, pružnost), střední věk (stabilizace, růst), organizační zralost (často stagnace, lpění na tradicích, bránění změnám)
- vliv používaných technologií (elektronická komunikace ovlivňuje kulturu – lidé se nevidí, vznikají virtuální organizace)

Tab. 3: Typologie podnikových kultur<sup>14</sup>

RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY	Velká	kultura „tvrdé práce“	Kultura „drsných hochů“
	Malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		Malá	Velká
MÍRA RIZIKA			

- ✓ kultura drsných hochů – rychlá zpětná vazba, velká míra rizika, každý chce být hvězdou, není týmová práce, rychlá kariéra, vysoká fluktuace, nízká soudržnost (reklama, manažerské poradenství, zábavní průmysl)
- ✓ kultura tvrdé práce – míra rizika podnikání malá, velká rychlost zpětné vazby, důraz na týmovou práci, iniciativu (McDonald’s, Avon – nutností je prodat hodně výrobků), hrdiny podniku jsou nejlepší prodejci, častá setkání, meetingy, loga, trička s firmou, problém – kvalita upřednostňována nad kvalitou, fluktuace
- ✓ kultura sázky na budoucnost – velká míra rizika, pomalá odezva, dlouhodobé investice (farmaceutické, letecké společnosti, výzkum vývoj), každé rozhodnutí má strategický význam, důležitá hierarchie, autorita, technická kompetence, lidé schopni pracovat pod velkým tlakem, kariérní postup pomalý
- ✓ kultura procesní – nízká míra rizika, pomalá odezva (státní správa, banky, pojišťovny), proces, postup důležitější než prostředky, důraz na zasedací pořádek při schůzích, pojmenování funkcí, kompetence, pravomoci

<sup>14</sup> Typologie podnikových kultur dle T.B. Deal a A. A. Kennedyho

### **1.7.3 Typy podle Williama Schneidera**

Podle organizačního psychologa Williama Schneidera se spojují čtyři typy podnikové kultury se čtyřmi způsoby vytváření hodnoty, které jsou zdrojem dlouhodobé konkurenční výhody.

1) kultura řízení a kontroly: Kontrolní kultura se zpravidla soustřeďuje na operační dokonalost a hromadné trhy. V podstatě jde o to, že jste velcí a budete dále růst, ale tato cesta může být velká pouze tehdy, pokud ve všem půjdete stále stejným směrem a nebudete muset směry měnit.

2) protiklad kontrolní – kultivační kultura: To je kultura, se kterou se setkáváme u začínajících podniků. Je velmi intuitivní. Má podnikatelský plán, ten však není příliš numerický – je daleko více kvalitativní než kvantitativní. Tato kultura je individualističtější spíše než jen institucionální a obsahuje mnoho nekonformního chování. Má mnoho problémů při zvětšování podniku – v důsledku toho mají lidé, kteří tuto kulturu opravdu milují, sklon zahájit akci a potom svůj podnik prodat nebo nabídnout akcie na burze a začít znovu. Jsou to podnikatelé “na pokračování”.

3) kolaborační kultura, která je obzvláště úspěšná při spojování lidí a získávání maximálních výsledků týmové práce. Podobně jako kultivační kultura má sklon soustřeďovat se na intuitivní a kvalitativní stránku spíše než na měřené údaje. Má sklon využívat více inspiraci než výzvy. Tato kultura přináší dobré výsledky zejména využíváním kooperativnějších blízkých vztahů se zákazníky a situací blízkých vztahů s partnery a rovněž při sjednocování hodnotového řetězce. Věnuje pozornost zákazníkům, má však i sklon stávat se dosti benevolentní. Také nechce lidi obtěžovat tlakem na ně a nevyřazuje pracovníky nevalné výkonnosti, což jí přináší určité problémy. Její největší předností je, že je zázračnou institucí pro řešení problémů, protože postrádá “ego”.

4) způsobilostní kultura – protějšek kolaborační kultury: Soustřeďuje se nejen na způsobilost, ale také na konkurenceschopnost. Velice ráda konkuruje. Způsobilostní kultury se fenomenálně dobře osvědčují při realizaci strategií, protože se rády měří. Tato kultura je velmi úspěšná v případech vysoce konkurenčních trhů a velmi

dobře umožňuje růst podniku, proto je optimální pro situace tornáda, pro takové trhy, kde skutečně musíte vyhrávat bitvy o podíl na trhu.<sup>15</sup>

#### **1.7.4 Typologie kultury podle Vriese a Millera**

- paranoidní – velká a častá kontrola
- nátlaková – důraz na perfektnost, detaily, vše má svůj řád, organizace, kontrola
- dramatická – veškerá moc kolem charismatické osoby, ten má vždycky pravdu
- depresivní – pesimismus, strach, nic nelze stihnout, důraz na rutinu, nic se nedá ovlivnit, všechno má svůj běh
- schizoidní – lepší je držet se zpátky, ostych, chybí průraznost, vznikají koalice, boj o moc, nikdo neví, co se může stát

Druh kultury může mít také charakter maskulinní (mužský) a feminní (ženský). Ženským jsou například dobré vztahy.

### **1.8 Slabá a silná podniková kultura**

Slabá neboli „difúzní“ podniková kultura se projevuje vnitřní nekonzistencí názorů, špatnou komunikací nejen mezi vedením a níže postavenými subjekty, ale také v rámci jednotlivých subjektů. Kvůli takovým nedostatkům vznikají pak daleko větší nároky na kontrolu, a motivace kolektivu se stává náročnější. Dosahování uspokojivých ekonomických a produkčních výsledků je proto podstatně ztíženo.

Jak poznat silnou podnikovou kulturu? Silná podniková kultura se vyznačuje následujícími body.

Znaky silné podnikové kultury jsou jasnost, zřetelnost (jasně dáno, co lidi čeká),

---

<sup>15</sup> GEERT, Hofstede, KOLMAN, Luděk. : Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. 1. vyd. Praha : FF UK, 1999. 208 s. ISBN 80-85899-72-8.

rozšířenost (setkávat se s projevy kultury každý den, způsob chování) a zakotvenost (zaměstnanci sami o sobě).

Přednosti silné podnikové kultury zprostředkovávají a usnadňují jasný pohled na podnik a dělá ho pro pracovníky přehledný a snadno pochopitelný. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, umožňuje rychlé rozhodování, urychluje plynulou implementaci, snižuje nároky na kontrolu pracovníků, zvyšuje motivaci a týmový duch a zajišťuje stabilitu sociálního systému. Základní prvky jsou silně zakotveny, těžko se mění, pravidla jsou velmi striktně dodržována, vnější znaky jsou jednoznačné a přesně definované.

U slabé kultury jsou základní prvky slabě zakotveny, silné osobnosti je lehce zvrátí, pravidla se nedodržují, nejsou žádné sankce, vnější znaky jsou nevýrazné a často jsou měněny. Mezi negativní jevy silné podnikové kultury řadíme tendence k uzavřenosti, fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace, kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si přizpůsobení požadavkům.

Hlavní příčinou slabé podnikové kultury u nás je chyba v komunikaci se zaměstnanci. Právě ve společnostech střední velikosti nastává problém v dlouhých komunikačních kanálech. Než se daná informace dostane k zaměstnanci, stane se neaktuální. Většina zaměstnanců chce být součástí společnosti, kde pracuje, a chce vědět, co se okolo něj děje a z jakého důvodu. Pokud tyto informace nemá, vzniká u něj pocit křivdy a to se může negativně odrazit v jeho práci pro firmu. U malých společností mají krátké komunikační kanály obrovskou výhodu. Každý ví, kde se co odehrává. Pokud je na tom společnost špatně, dozví se tuto informaci brzy a lépe se tak ztotožní s jejími problémy.

Častým „škraloupem“ vedoucích ke slabé podnikové kultuře je např. vedení samo. Jak praví přísloví „šéf káže vodu a pije víno“. Jde o to, že šéf sám si s podnikovou kulturou neví rady, a sám neví, co chce. Tento názorový výkyv nutně vede k tomu, že zaměstnanci nevidí ve svém nadřazeném vzor správného chování.

Proč by se pak měli oni chovat jinak?

V podnikovém světě, kde jsou kvalita a propracované marketingové strategie samozřejmostí, se konkurenční boj společností přenáší zejména do oblasti vnitřního

uspořádání podniku. Podniková kultura se tak stává velmi významným nástrojem, který podporuje konkurenční výhodu podniku. Nejenom mnohé výzkumy, ale i praxe prokázala souvislost mezi silnou podnikovou kulturou a ekonomickými výsledky podniků. Manažeři musí mít na paměti, že podniková kultura nemůže vznikat odděleně. Nelze ji k podniku jen tak „přilepit“. Musí být jeho součástí, korespondovat s podnikovou strategií a organizačním uspořádáním. Pouze taková kultura má pro podnik smysl a bude přispívat k jeho růstu a efektivitě. Může být pro firmy, které řeší problémy strategie a lidských zdrojů, jak požehnáním, tak prokletím. V případě kdy podnik vstupuje do fúzí a akvizic, by se měly analyzovat profily vedoucích pracovníků z hlediska jejich tolerance různých stylů řízení a vedení lidí. Výzkum potvrdil větší výskyt úspěšných fúzí mezi podniky, kde manažeři uplatňovali podobné řídicí styly nebo kde kultura tolerovala různorodé styly.

Změna podnikové kultury může být snadná. Lze to ovlivnit při přijímání nových lidí, kteří představují požadovaný styl. Změna chování vedoucích pracovníků se zažitým způsobem kultury může být úkol doslova nadlidský.<sup>16</sup>

V dnešní době také vzniká velké množství firem zaměřujících se na podnikovou kulturu. Nabízejí služby v oblasti - Řízení a rozvoje firemní kultury, Komunikace firemní kultury do organizace, Transformace na výkonovou firemní kulturu a Budování zákaznického přístupu.

---

<sup>16</sup> BOZP – Bezpečnost práce a požární ochrana [online]. [cit. 2009-02-26]. Dostupné na WWW: <<http://www.bozpinfo.cz>>.

## 1.9 Podniková kultura zaměřená na zákazníka

Aktivity a úsilí pracovníků jsou soustředěny na poznání potřeb a přání zákazníků a na jejich uspokojení. Dochází k přesunu od výrobové k tržní orientaci.

Tab. 4: Zákaznické zaměření a vztahy<sup>17</sup>

Zákaznické zaměření	Zákaznické vztahy
Nízké	anonymní kupující
Střední	Klíčový segment „Rukojmí“
Vysoké	„Loajální pronásledovatelé“ Partneři

### 1.9.1 Hodnoty tržní orientace

Hodnoty, které podporují tržní orientaci: úspěch, inovativnost a flexibilita, otevřená komunikace, kvalita a kompetence, rychlost, mezifunkční spolupráce, odpovědnost a úcta k pracovníkům.

### 1.9.2 Artefakty podporující tržní orientaci

Vybavení – zřetelné označení budov a přístupů do firmy, příjemné prostory pro neformální setkávání se zákazníky apod.

Rituály – pravidelná setkávání s důležitými zákazníky, individuální přístup k zákazníkům

Historiky týkající se výrazných úspěchů při získávání a uspokojování zákazníků

### 1.9.3 Podniková kultura podporující kvalitu

U podporování kvality podnikové kultury je vítána snaha pracovníků. Jejich aktivity jsou směřovány k trvalému zvyšování kvality organizačních vstupů, procesů a výstupů, z kterého pak vyplývá zvyšování efektivnosti a snižování nákladů. Jsou využívány moderní systémy řízení kvality jako podnikové standardy, normy ISO, TQM (dopravní společnost). Mezi charakteristickými rysy podnikové kultury podporující kvalitu nalezneme trvalé zlepšování zvládnutí změn, týmová práce a vzájemný respekt,

---

<sup>17</sup> SCHEIN, Edgar H. Psychologie organizace. 1. vyd. Praha : Orbis, 1969. 161 s.

analytický přístup, angažovanost a samostatnost pracovníků, odpovědnost, identifikaci s organizací a loajalitu.

### 1.9.4 Podnikové rysy

Dělení podnikových rysů je členěno na interpersonální konsensus, zásadní důležitost individuálního poznání nebo vnímání. Třetím může být dlouhodobý, stabilní a historický charakter. Možnost vzniku oddělených podskupin v rámci větších sociálních celků je čtvrtým prvkem.

Tab. 5: Dělení podnikových rysů<sup>18</sup>

interpersonální konsensus	Nutná shoda, založeno na umění získat, systém výchovy a vzdělávání, spoluúčast na tvorbě usnadňuje akceptaci,
zásadní důležitost individuálního poznání nebo vnímání	Systém výchovy a vzdělávání, pocit vnitřní spravedlnosti, příklad managementu, systém posilování a sankcí
dlouhodobý, stabilní, historický charakter	Obtížné rychle změnit, změna spojena s dlouhodobým působením, přenáší se senioritou, vnitřní obrana před změnami
možnost vzniku oddělených podskupin v rámci větších sociálních celků	Významná role silných individualit, nepůsobí automaticky, poznávat kulturu subskupin, přenos dobrých zásad do podnikové kultury

## 1.10 Podniková kultura v mezinárodním podnikání

Tato kultura má segmenty prostředí: politické a právní systémy, ekonomické systémy, sociokulturní systémy. Národní kultura je ucelený kulturní systém zahrnující hodnoty, normy, povědomí, přání, morální principy, zákony, zvyky a praktiky, které sjednocují občany určité země. V rámci mezinárodních společností existují různé typy kultur. Výhodami sledujeme snadnější komunikaci, flexibilitu, kreativitu, nové zkušenosti, globální a jednotnou podnikovou kulturu. Výhodné také může být spolehlivá

<sup>18</sup> SCHEIN, Edgar H. Psychologie organizace. 1. vyd. Praha : Orbis, 1969. 161 s.

komunikační síť, společné hodnoty a normy, jednotné symboly, nižší náklady na koordinaci, geocentrická podniková kultura, působení kultur všech spolupracovníků, kreativita a respektování kulturní rozmanitosti.

Zásadní roli zde hrají kulturní rozdíly. Například v Japonsku objevíme „fenomén rýžových polí“, v USA individuální odpovědnost a silné sebevědomí, v Německu disciplínu, přesnost, dodržování norem a zákonů. Mezi obyvateli Británie se objevuje týmová práce, participace, demokratické řízení, iniciativa a tvořivost. Ve Francii logické systémy, autokratické řízení a v Itálii improvizace.

U kulturních hodnot hrají výraznou roli preference. V USA je to především svoboda, nezávislost, spoléhání na sebe sama, kvalita, individualismus, soutěžení, čas, přímost, otevřenost. V Japonsku skupinová příslušnost k některé skupině, skupinový soulad, kolektivita, věk a seniorita (úcta ke starším), skupinová shoda, spolupráce, kvalita, trpělivost, nepřímost a nezacházení do krajností. Arabské země dbají na bezpečnost rodiny, rodinný soulad, vedení se strany rodičů a respekt vůči nim, trpělivost, nepřímost vyjadřování určitých sdělení, pohostinnost.

Scheinově základní úrovni základních východisek a představ odpovídá Hofstedova úroveň hodnot. Co je v Scheinově modelu navíc, je střední úroveň – úroveň sociálních norem a standardů jednání. V čem se však liší oba koncepty? Každý z nich nám pomáhá uvědomit si jinou stránku věci. Hofstedův systém zásad je velmi důležitý pro pochopení provázanosti jednotlivých kroků výzkumného projektu – diagnostiky, projektování a utváření organizační kultury. Scheinovy úrovně jsou nám nepostradatelným nástrojem pro uchopení tak složitého a mnoho-rozměrného fenoménu, jakým organizační kultura bezpochyby je. Hofstedův model národní kultury zahrnuje tyto části. Stupeň individualismu nebo kolektivismu, index mocenského odstupu, tendence vyhýbat se riziku a maskulinitu. Jedna skupina zemí podle podobnosti je například Kolumbie, Mexiko, Venezuela.

## **1.11 Změna podnikové kultury**

Jaké jsou tedy možnosti zlepšit podnikovou kulturu? Bude se jednat především o sociální normy a standardy jednání a základní představy a východiska. Právě

zlepšování těchto dvou oblastí je velice složité. Proč se jedná především o tyto oblasti? Systém symbolů je při jakýchkoli změnách podnikové kultury nejnanežněji měnitelná úroveň. Hůře tomu je se změnou sociálních norem a standardů jednání.

A na pomyslném stupínku změn se objevují základní představy a východiska.

V praxi se setkáváme se třemi rozdílnými pohledy na to, do jaké míry a jak lze měnit podnikovou kulturu<sup>19</sup>

- 1) kulturní inženýři
- 2) kulturalisté
- 3) korekce stávajícího kursu

1) Dle názoru kulturních inženýrů je možné podnikovou kulturu cílevědomě měnit a přetvářet. Tento myšlenkový směr by se dal označit pojmy jako revoluční, mechanistický, technokratický atd.

2) Pohled kulturalistů na podnikovou kulturu je, že nelze libovolně měnit. Podle nich má kultura své zákonitosti a svou historii. Kulturalisté jsou zastánci evolučního přístupu.

3) U korekce stávajícího kursu se jedná o kompromis mezi kulturními inženýry a kulturalisty. Tento myšlenkový proud není možné podnikovou kulturu změnit ze dne na den. Nelze jednoduše vykonstruovat ideální podnikovou kulturu a tu pak systematicky vytvářet. Tento proud však připouští, že určité prvky podnikové kultury přehodnotit a měnit lze.<sup>20</sup>

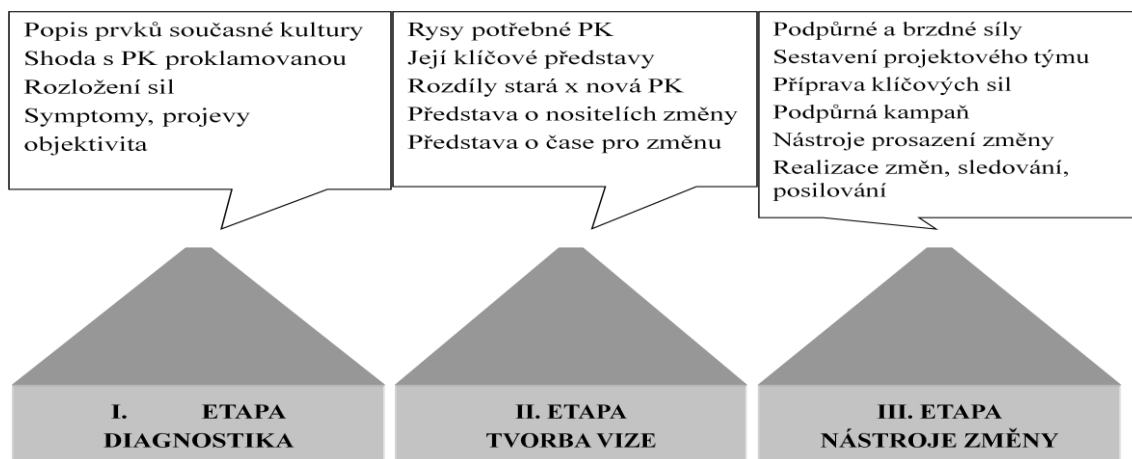
Základní rysy se vytváří dlouhou řadu let, má velkou setrvačnost a změna vyžaduje změnu postojů. Důvody vyžadující změnu zavedené podnikové kultury nebo náhradu novou mohou být ve všech částech firmy. Příkladem je strategická potřeba narážející na starou podnikovou kulturu. Také pokud v ekonomickém, politickém, sociálním, technickém okolí podniku proběhly zásadní změny neslučitelné se vžitou

---

<sup>19</sup> BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

<sup>20</sup> ČANÍK, Petr. Podniková kultura: možnosti a limity její změny. [online]. 2007-12-08. [cit. 2008-10-08]. Dostupný na WWW: <<http://canik.cz>>. ISSN 1213-0702.

podnikovou kulturou, podnik přechází z jedné vývojové etapy do druhé, v podniku probíhá zásadní generační výměna, podnik mění předmět podnikání, vstupuje do jiného oboru, změnilo se postavení na trhu, podnik byl převzat nebo sám převzal jiný podnik.<sup>21</sup>



Obr. 3: Příprava a průběh změny podnikové kultury<sup>22</sup>

Tab. 6: Změny kultury v řízení lidských zdrojů<sup>23</sup>

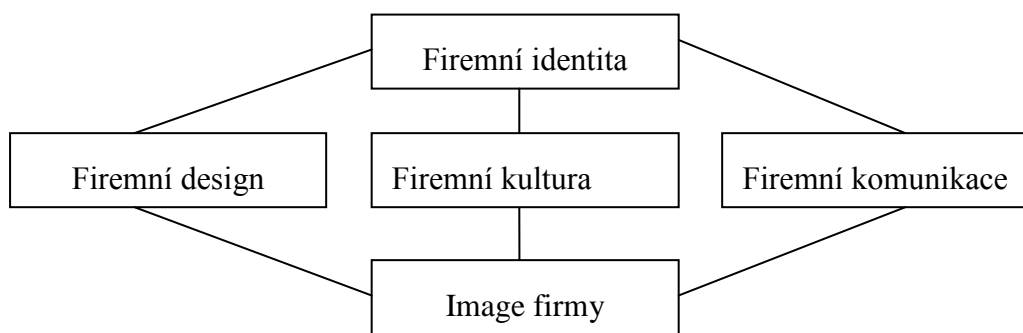
STÁVAJÍCÍ ZAMĚSTNANCI	NOVÍ ZAMĚSTNANCI
výchova a vzdělávání	výběr zaměstnanců
vnitřní normy, předpisy, pokyny	adaptační proces
system odměňování	výchova a vzdělávání
spoluúčast na řízení	vnitřní normy, předpisy, pokyny
příklad managementu	hodnocení ve zkušební době
komunikace	příklad managementu
kriteria hodnocení	řízení pomocí cílů
kariérový systém	obměna zaměstnanců

<sup>21</sup> TOMAN, Jiří. Podniková kultura. [online]. 2009-10-19. [cit. 2009-10-21]. Dostupný na WWW: <www.jiritoman.estranky.cz>.

<sup>22</sup> TOMAN, Jiří. Podniková kultura. [online]. 2009-10-19. [cit. 2009-10-21]. Dostupný na WWW: <www.jiritoman.estranky.cz>.

<sup>23</sup> TOMAN, Jiří. Podniková kultura. [online]. 2009-10-19. [cit. 2009-10-21]. Dostupný na WWW: <www.jiritoman.estranky.cz>.

Vytváření a změna podnikové kultury mají několik aspektů. Kultura a jedinec, předvolba a proces adaptace. Adaptaci známe jako řízenou adaptaci (školicí programy, kolečko v podniku, koučování) a neformální procesy (pozorování, dotazování, pokus – omyl). Možnosti vztahu jedince k podnikové kultuře jsou jednoznačné dodržování, napjaté dodržování, utajené nedodržování, otevřené nedodržování. Na vytváření podnikové kultury se podílí zakladatelé firmy a ostatní členové organizace. Formy personálního výběru jsou akce vrcholového vedení, socializace, naprostá konformita, kreativní individualismus, vzpoura a odmítání stávajících norem a základní mechanismus utváření podnikové kultury. Tím je učení. Snaží se redukovat úzkost a pozitivně posilovat členy organizace.



**Obr. 4: Kultura organizace a rozvoj podniku<sup>24</sup>**

Do rizik při vytváření podnikové kultury řadíme: absenci jasně a srozumitelné strategie, nerozhodnost v míře kontinuity a diskontinuity, nedostatečnou operacionalizaci požadavků vůči zaměstnancům, neprovázanost nové kultury s jednotlivými personálními činnostmi, absence mocenského nebo odborného promotora změny, nedůslednost, neprovázanost s ostatními měkkými a tvrdými faktory řízení, nekonzistentnost podnikové a národní kultury, nedostatečnou identifikaci manažerů s žádoucí kulturou, krátkodobá orientace, příliš silnou identifikaci s novou kulturou, změny podnikové kultury, analýzu existující kultury a formulaci cílového stavu, zpochybnění starých hodnot a podpora nových, převedení nových hodnot a norem chování do konkrétních pracovních rolí a také průběžné hodnocení s kontrolou.

<sup>24</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka., MIKEŠ, Jiří: Image a firemní identita. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

## **2 VYMEZENÍ OBSAHU A SÍLY PODNIKOVÉ KULTURY**

### **2.1 Historie Linde Gas a.s.**

Historie koncernu Linde začala v roce 1879, kdy Carl von Linde založil ve Wiesbadenu podnik na vývoj a výrobu chladírenských zařízení. V současné době patří společnost Linde mezi nejvýznamnější světové průmyslové podniky orientující se na výstavbu chemických provozů a technické plyny.

V roce 1991 v České republice zakoupil koncern Linde 30% akcií podniku Technoplyn, čímž vznikla společnost LINDE TECHNOPLYN a.s. V květnu 1995 se pak stal jejím jediným vlastníkem. V roce 2006 byl název LINDE TECHNOPLYN a.s. změněn na Linde Gas a.s. Stalo se jednou z nejlepších částí koncernu Linde, a zároveň zaujala vedoucí postavení na českém trhu. Společnost Linde Gas a.s. investovala od roku 1991 do výroby a distribuce technických plynů v České republice více než 14 miliard Kč.

V září roku 2006 došlo ke spojení Linde a britské BOC.

Od 6. září 2006 tedy Linde a BOC představují jeden společný podnik s 53 tisíci zaměstnanci v oblasti technických plynů a engineeringu ve více než 70 zemích světa.

### **2.2 Současná situace v podniku The Linde Group**

#### **2.2.1 Finance**

Roční obrat této společnosti dosahuje více než 12,7 miliard eur. Společný podnik The Linde Group se tak stal velice úspěšný na světovém trhu technických plynů. Důležitou podmínkou pro samotné spojení Linde a BOC bylo také schválení fúze ze strany antimonopolních úřadů. Evropská komise povolila převzetí BOC společností Linde 6. června 2006 a americký kartelový úřad FTC jej schválil 18. července 2006.

Linde Group sdružuje velký počet odlišných společností a značek. Každá je charakterizovaná svou vlastní historií a odkazem. Do této skupiny patří více než 50 000 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnaní ve více než 70 zemích. Mnoho z nich má jedinečné schopnosti, které přinášejí firmě užitek a přidávají jí na hodnotě. Prolínají se zde

rozdílné kultury, tradice, jazyky, náboženské přesvědčení a styly vystupování. Snaží se dosáhnout bodu, kdy se všichni ztotožní s tím, jaká je jejich skupina. Jinak tou není v ambicích na dosažení vytyčených cílů.

Jejich klíčové hodnoty a základní principy pomáhají v rozhodování a jednání. Jde o hledání způsobu, jakým se chovají a jednají s ostatními lidmi. Důležité je nalézt vodítko, jak se chovat k zákazníkům, akcionářům a dalším osobám. Je významné, jak je zevnitř a z vnějšku na firmu nahlíženo.

**Tab. 7: Finanční přehled firmy Linde Group za rok 2009**

<b>Položky</b>	<b>v mil. EURO</b>	<b>v %</b>
Prodej	11,211	100.0
Prodejní cena	7,441	66.4
Hrubý zisk	3,770	33.6
Marketingové a prodejní výdaje	1,572	14.0
Výzkumné a rozvojové investice	89	0.8
Administrativní výdaje	994	8.9
Jiné operativní výnosy	233	2.1
Jiné operativní výdaje	241	2.1
Výnosy od jiných asociací a spolupracujících podniků	60	0.5
Finanční výsledek	- 329	- 2.9
Výnosy před zdaněním	838	7.5
Daně	185	1.7
Výdělek po zdanění	653	5.8
Ostatní	653	5.9

**Tab. 8: Prodej a zisk jednotlivých podnikových částí**

<b>mil. EURO</b>	<b>Tržba</b>	<b>operační zisk</b>
Plynová divize	8,932	2,378
Technická divize	2,311	210
Jiné divize	- 32	- 203
Celkem za podnik	11,211	2,385

### **2.2.2 Hospodárnost**

Hospodárnost se projevila především s personálem. Zejména propuštěním brigádníků, omezením přesčasů a okamžitým obsazováním volných pracovních míst. Mnohá opatření v čase krize, tak mohou naopak pomoci dlouhodobě zvyšovat výkonnost organizace. Proto by se takový čas měl využít k tomu, aby podnik vyšel z krize posílený. Proto by dobré nápady každého zaměstnance, jak ušetřit nebo dokonce zvýšit výkonnost měly být vítány.

Největší úspory proti rozpočtu na rok 2009 se plánují v oblasti údržby (téměř o 30%), marketingu (o 11%), vzdělávání (o 42%) a cestovních výdajů (o 11%). Mezi další opatření patří například nastavení limitů na provolané minuty u mobilních telefonů, dále 15 % snížení nákladů na celkový provoz telefonů, u kancelářských potřeb a úspora u služebních vozidel.

## **2.3 Síla podnikové kultury v Linde**

V současnosti je umění sledovat rychlý vývoj obchodu, konkurujících a odběratelských firem ve stále aktivním prostředí. Hlavním nástrojem je i zde marketing. Podniky nemohou obstát, pokud nebudou schopné dosáhnout srovnatelné efektivity, kvality, flexibility a inovativnosti. Podnik Linde usiloval o charakteristické rysy vedení při vstupu do XXI. století. Probíhal přechod od stylu, který zdůrazňoval řízení a vedení druhých, nařizování k ukazování směru, od soupeření k spolupráci, opírání se o pravidla k zaměření na výsledky, využívání hierarchie k síti vztahů, utajování informací k sdílení informací, pasivitu lidí vést k aktivitě lidí a zdravému riskování, izolaci lidí změnit v účast a zapojení lidí, nebrat lidi jako náklady, ale jako bohatství.

### **2.3.1 Současné finanční aktivity**

V roce 2003 byla Linde první nefinanční společností umisťující obligace s investory. Částka se pohybovala kolem 400 EUR. O tři roky později byly vydány další obligace v hodnotě 700 EUR a v roce 2007 dvě další, každá za 1 bilion EUR s datem splatnosti od 5 do 10 let. Finanční aktivity v průběhu nabývání dokázaly získat mnohá ocenění od mezinárodních obchodních organizací. Pro celkové financování bylo oceněno cenou „Corporate Borrower of the Year“ (IFR, 2006) a „Best Corporate Borrower“ (Euromoney, 2007). Za vydání obligací získala firma následující ceny: "Corporate Bond of the Year" (Financial News, 2006), "Investment Grade Deal of the Year" (Credit Magazine, 2006) and "Hybrid Deal of the Year" (The Treasurer, 2006). Firma pokračuje i nadále ve zdokonalování.

### **2.3.2 Nová vydělávající strategie**

Novým impulsem a začátkem strategie firmy byla fúze s firmou BOC. Byla vytvořena nová „tvář“ firmy. Wolfgang Reitzle, jeden z hlavních představitelů firmy, se zařekl ve svém prohlášení, o snahu firmy ve zvyšování vydělávající strategie a vzrůstající hodnotě firmy. Sloučení těchto dvou firem mělo vytvořit společnost s tržbou okolo 11.9 bilion EURO. Tyto dvě značky fungují odděleně ve svých kompetencích. Linde koupila hlavní podíly v Americkém průmyslovém vozíkovém výrobcí Baker Material Handling Corporation. V roce 1984 uspěly ve vylepšení své řídicí funkce v tomto odvětví.

### **3 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY LINDE GAS A.S.**

Společnost Linde Gas a.s. v současnosti nabízí přes 100 druhů technických plynů a jejich směsí, které nacházejí uplatnění ve více než 300 aplikačních metodách v různých oblastech.

Linde Gas a.s. zaměstnává v České republice 750 pracovníků. Zajišťuje a nabízí příležitost a budoucnost pro nové zaměstnance. Nabídka platí i pro čerstvé absolventy. Jedním z hlavních hesel Linde je "LIDÉ JAKO PARTNEŘI". Firma si je vědoma, že právě lidé se svými schopnostmi a dovednostmi, se svou aktivitou a motivací jsou hlavní konkurenční výhodou.

Je zřejmé, že v důsledku hospodářské krize byl rok 2009 velice složitým. Nebylo tomu jinak ani v případě Linde Gas a.s. Českému průmyslu, který tvoří většinu jejich zákazníků, chybějí zakázky. Nespotřebovali proto zdaleka tolik plynů jako tomu bylo v minulosti. Klesala tak i výroba a využití distribučních prostředků. Z tohoto důvodu musela i firma snížit náklady a minimalizovat vznikající ztráty. Usilovat o zvýšení efektivnosti podnikání, organizace a procesů, které v ní probíhají.

Naštěstí byl podnik na nepříznivé období dobře připraven. Mají moderní zařízení, dostatečnou a udržovanou kapacitu. Ale musely přijít úspory na cestovním, telefonech, školeních a marketingu. Protože tyto oblasti v minulosti systematicky rozvíjeli, nepředstavovalo to pro ně hrozbu.

#### **3.1. Podniková kultura Linde Gas a.s.**

V této organizaci se podniková kultura vyznačuje jako „konceptuální svět“ jejich členů. Tímto způsobem může umožňovat lehkou orientaci na dění uvnitř podniku, sjednocovat a zprostředkovávat význam jednotlivých událostí v podniku. Umožňuje a usnadňuje výběr a následnou interpretaci. Členové organizace získávají poměrně lehce a rychle obraz o úkolech na základě společného a jednotného chápání. Podniková kultura tak představuje základ pro veškeré rozhodovací procesy řídicích pracovníků i řadových zaměstnanců. Současně jim určitým způsobem zjednodušuje a zprůhledňuje dění v podniku a orientaci v něm. Koncepte podnikové kultury Linde

Gas a.s. předpokládá vliv na vnitropodnikovou organizaci, řízení a významným způsobem ovlivňuje jednání jejich spolupracovníků.

## **3.2. Etický kodex**

K úspěchu podniku přispívá mnoho faktorů. Patří mezi ně širší uplatnění a kvalita výrobků. V Linde Group vyjadřují odhodlání sloganem „Leading“. Dalším faktorem, který je obtížně měřitelný, ale neméně významný je, jak budou jako koncern vnímáni. Ve firmě The Linde Group si zakládají především na pověsti. Ta je založena na dodržování etiky. Ta byla, je a bude přímým výsledkem chování všech na pracovišti i mimo něj.

### **3.2.1 Význam etického kodexu**

Etický kodex napomáhá v podnikatelském prostředí, které se během posledních let stalo komplikovanějším. Nastiňuje, jak by měl každý za sebe jednat. Jakým způsobem dodržovat zákony a předpisy. Zahrnuje hlavně bezpečnost, čestné jednání, udržitelnost a respekt.

Kodex nemění požadavky a podmínky zaměstnání u společnosti Linde. Spíše má napomáhat v pochopení, co se od něj očekává. Jde o záruku, že každý ví, jak jednat zodpovědně a sounáležitě. Nedodržení může být samozřejmě zatěžkáno trestem a to ve formě disciplinárního opatření, propuštění nebo trestním a správním řízením.

Poskytují jasné vodítko, jaké jednání se od lidí v podniku očekává a podporuje zajištění dobrého jména společnosti. Nedodržení Etického kodexu by mohlo tuto společnost vystavit vážné újmě. Může dojít k poškození obchodní činnosti, životního prostředí, lidí a pověsti, na jejímž získání všichni pracují. Pro účinné zvládnutí rizika se kodex musí stát orientačním bodem pro všechny zaměstnance. Z tohoto důvodu vznikl program udržitelnosti kodexu. Linde poskytuje školení v oblasti související etické a právní problematiky. Účelem tohoto programu je zachování důvěryhodnosti kodexu a udržení jeho průběžné aktuálnosti v rámci společnosti.

### **3.2.2 Důvod existence etického kodexu**

S kodexem souvisí povinnost pro zaměstnance společnosti Linde, jak z něj vycházet. Jednotlivci by se měli seznámit a dodržovat standardy a zákony. Kodex platí

pro všechny osoby v podniku. Koncern usiluje o přijetí standardů v kodexu i v případě svých obchodních partnerů.

Etický kodex je strukturován tak, aby vyjadřoval očekávání hlavních skupin lidí, kteří na této činnosti mají hmotný zájem. Jsou to zákazníci, dodavatelé a trhy. Zákazníci, kteří jsou spokojeni a mají pocit porozumění. Dodavatelé, kteří oceňují spíše náročnost, a přesto jednání podle pravidel. Trh, na kterém hrají svoji roli. Akcionáři, kteří očekávají, že organizace maximálně zvýší hodnotu jejich investic. Zaměstnanci, kteří pracují s nadšením a hrdostí, protože před sebou cítí výzvu a ocenění. Komunity, ve kterých mohou mít praktickou a pozitivní roli.

Zaměstnanci, kteří mají dotazy, potřebují poradit nebo chtějí ohlásit porušení tohoto kodexu, mohou postupovat několika kroky. Promluvit si s mistrem nebo přímým nadřízeným. Pokud se problém týká právě těchto osob, měl by mít zaměstnanec možnost konzultace s jiným manažerem, zástupcem personálního oddělení, vnitřního auditu nebo právního oddělení.

Jestliže zaměstnanec nemůže určitou obavu projednat s žádnou z výše uvedených osob, využívá několika způsobů prostřednictvím:

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| - webového portálu                       | - e-mailu do důvěrné schránky |
| - telefonu, který provozuje třetí strana | - běžné pošty                 |
|  | - faxem                       |

Jakmile je tato zpráva předána, je uložena do patřičně důvěrné databáze, přiděleno identifikační číslo a zprostředkovatel firmy Linde ji vyřídí.

Společnost nebude tolerovat a striktně zakazuje represe vůči komukoli, kdo v dobré víře informuje o problémech nebo vyjadřuje své obavy.

### **3.2.2.1 Bezpečný řidič Linde Gas a.s.**

Tato soutěž je důkazem, jak se podnik pokouší vést a motivovat své zaměstnance. Kritérium soutěže je ujet minimálně 5 000 km za rok. Dle propozic soutěže se neodlišuje zaviněná nebo nezaviněná pojistná událost. Soutěž ukazuje, že ne všichni pracovníci se v roli řidičů chovají bezpečně. V ČR je odměnou poukázka „Sodexo Flexi pass“ v hodnotě 500 Kč. Dále obdrží diplom „Bezpečný řidič Linde Gas 2009“. Poukázku je možno využít na kulturu, sport, relaxaci, dovolenou, zdravotní péči a vzdělání.

## **3.3 Projekty Linde Gas a.s.**

### **3.3.1 In Touch**

Význačným projektem je zavedení „In Touch“, v překladu být v kontaktu. Projekt je orientovaný na zlepšení služeb pro zákazníka a transparentnější podmínky pro obchodní procesy. Projekt by měl přispět k účinnému zjednodušení obchodních operací. Zaměstnanci tak formulují své názory a hlediska. Může tak docházet k přijetí určitých klíčových hodnot. Pro firmu Linde Gas znamená dostát své pověsti v oblasti inovací. V rámci tohoto programu přecházejí na firemní software SAP R/3, který je rozšířený i ve světě. Společně s tím zavádějí systém, který zlepšuje hospodaření s distribučními prostředky, prostřednictvím individuálního sledování lahví (ICC).

Výměna firemního informačního systému je velice náročnou a komplikovanou záležitostí. Linde Gas a.s. však ujišťuje své zákazníky, že všichni zaměstnanci se pokusí o nejhladší průběh. Zárukou by měli být pracovníci, kteří procházejí intenzivním školením, aby mohli kompletně provádět potřebné operace. Základem pro úspěch změny softwaru je vyrovnané prostředí, které bezpečně integruje denní činnosti. To dovoluje přístup k aktuálním datům, jejich archivaci a analýzu. Aktuální data zvyšují výkonnost zákaznického servisu, protože poskytují všechny důležité informace okamžitě. Jsou nutné při péči o zákazníky. Také nabízejí řadu praktických aplikací pro budoucí vývoj.

Funguje to následovně: všechny lahve budou opatřeny čárovým kódem, pomocí kterého bude firma schopna identifikovat, jestli se jedná o jejich lahve. Informace pomohou zákazníkovi optimalizovat stavy lahví. Zjednoduší celkově zásobování plynem, od objednávky po fakturaci.

### **3.3.2 Inovace v dokladech**

Dalším, zcela konkrétním příkladem zaměřením na potřeby zákazníka jsou nové doklady. Jsou více přehledné a nalezneme na nich podrobnější informace.

Informace o případných změnách, které se týkají obchodních vztahů se společnostmi Linde Gas a.s. poskytují zaměstnanci včas, písemně a v dostatečném rozsahu. Navíc má firma přehledné internetové stránky [www.linde-gas.cz](http://www.linde-gas.cz). Ve firmě jsou také zaměstnanci, kteří odpovídají na případné dotazy prostřednictvím e-mailu.

### **3.3.3 Workshop**

O integraci a rozvíjení kultury se firma aktivně snaží od roku 2006. Představenstvo a vrcholný management usiluje o zjištění povah, myšlenek a postojů zaměstnanců. Příkladem je setkání s více než 350 zaměstnanci ze středně velkých a velkých společností v Evropě, Asii, Pacifiku, Africe a Americe. Představenstvo vyhodnotilo zpětnou vazbu získanou při workshopech v dubnu v roce 2007.

Obrazem podnikové kultury je především jednání se zákazníkem. Nenápadné, ale významné části školení nalézají v zásadách pro písemnou komunikaci. Odehrává se telefonicky nebo písemně. Pro písemný styk jsou obvykle předem připraveny texty (tzv. slepé dopisy), do kterých informační systém pouze automaticky dosazuje adresu partnera a identifikaci pohledávky.

Ve firmě jsou kvalifikovaní operátoři Zákaznického centra, kteří jsou připraveni a schopni podat detailní informace o produktech a službách. Jsou školeni pro rady v oblasti prodeje (pronájem lahví, dovoz plynu, nové produkty). Samozřejmostí jsou informace o kontaktech na prodejní centra, obchodní zástupce nebo technické pracovníky.

V souvislosti s nelehkou ekonomickou situací v minulém roce musela společnost přijmout řadu úsporných opatření. Jejich realizace je v rukou každého jednotlivce. Za tímto účelem odstartovali globální projekt HPO. Tato zkratka znamená v angličtině „High Performance Organisation“. Je to projekt na úsporu fixních nákladů. Tento projekt si kladl za cíl uspořit celkem 117 mil. Kč oproti rozpočtu v roce 2009 v České republice. Zahajovací schůzka tohoto projektu se konala 2. února 2009 v prostorách Muzea Linde. Sešlo se zde vedení společnosti s dalšími 40 manažery.

#### **3.3.3.1 Show v Praze**

Firma Linde Gas a.s. se také podílí na vzniku mnoha projektů. Příkladem je show v centru Prahy s plynem od této firmy. Konala na Sřeleckém ostrově a vodní ploše v jeho okolí. Jednalo se o výtvarné divadelní představení s názvem Great Dragon's Parade – European Myths and Legends. Projekt tohoto rozsahu, který byl shlednut ve třech zemích devadesáti tisíci diváky, by nemohl vzniknout bez finanční podpory soukromých subjektů. Společnost Linde Gas a.s. se významnou měrou podílela na vzniku pražského představení poskytnutím technického plynu – helia, nezbytného pro exponování výtvarných létajících objektů.

## 4 ZHODNOCENÍ PODNIKU LINDE GAS A.S.

### 4.1. Zhodnocení silných a slabých stránek

Již třetí rok probíhá v podniku Linde Gas a.s. průzkum názorů zaměstnanců. Ten poukazuje na to, že za dva roky od posledního průzkumu nedošlo z pohledu zaměstnanců k zlepšení života ve firmě. Výsledky zpracovává externí německá firma. V České republice odpovědělo 461 zaměstnanců. Výsledky jsou zveřejňovány na podnikovém intranetu. Byl vytvořen Intranet <http://intranet.cz.linde.grp>. Zaměstnancům slouží jako místo, kde naleznou všechny důležité a užitečné informace ke své práci, ale také informace o aktuálním dění. Vítají připomínky a návrhy na zlepšení. Společnost ho pojala jako nástroj usnadňování a zpříjemňování pracovní doby svých lidí.

Otázky v dotazníku byly seskupeny do 9 oblastí:

- Pracovní prostředí a činnost

Příklad dotazu: **Má práce je zajímavá a motivující?**

Tab. 9: Vlastní zpracování

zcela souhlasím: 13,7%	spíše nesouhlasím: 5,5%
více souhlasím: 32,4%	více nesouhlasím: 2 %
spíše souhlasím: 25,3%	vůbec nesouhlasím: 1,3%
částečně souhlasím: 19,8%	
<b>Střední hodnota: 2,82</b>	<b>Počet dotazovaných: 454</b>
<b>Souhlasící: 71,4%</b>	<b>Nesouhlasící: 8,8%</b>

- Úkoly a cíle
- Spolupráce v týmu
- Spolupráce mezi útvary

- Rozhodování
- Nadřizený
- Linde v pozici zaměstnavatele
- Podniková kultura

Příklad dotazu: **Myslím, že u nás panuje motivující pracovní atmosféra?**

**Tab. 10: Vlastní zpracování**

zcela souhlasím: 7,3%	spíše nesouhlasím: 13,2%
více souhlasím: 16 %	více nesouhlasím: 6,6 %
spíše souhlasím: 26,3%	vůbec nesouhlasím: 4,3%
částečně souhlasím: 26,3%	
<b>Střední hodnota: 3,59</b>	<b>Počet dotazovaných: 438</b>
<b>Souhlasící: 49,5%</b>	<b>Nesouhlasící: 24,2%</b>

Příklad dotazu: **Ve všech aspektech našeho podnikání se uplatňuje silná touha po vyniknutí?**

**Tab. 11: Vlastní zpracování**

zcela souhlasím: 13,3%	spíše nesouhlasím: 5,9%
více souhlasím: 28,2 %	více nesouhlasím: 2,1 %
spíše souhlasím: 26,1%	vůbec nesouhlasím: 0,9%
částečně souhlasím: 23,5%	
<b>Střední hodnota: 2,91</b>	<b>Počet dotazovaných: 422</b>
<b>Souhlasící: 67,5%</b>	<b>Nesouhlasící: 9 %</b>

Příklad dotazu: **Náš management vytváří atmosféru, která podporuje inovace?**

**Tab. 12: Vlastní zpracování**

zcela souhlasím:	7,1%	spíše nesouhlasím:	10,5%
více souhlasím:	24,8 %	více nesouhlasím:	5,1%
spíše souhlasím:	24,3%	vůbec nesouhlasím:	3,9%
částečně souhlasím:	24,3%		
<b>Střední hodnota:</b>	<b>3,37</b>	<b>Počet dotazovaných:</b>	<b>411</b>
<b>Souhlasící:</b>	<b>56,2%</b>	<b>Nesouhlasící:</b>	<b>19,5%</b>

Příklad dotazu: **Celkově jsem velmi spokojen s podnikovou kulturou u Linde Gas a.s.?**

**Tab. 13: Vlastní zpracování**

zcela souhlasím:	7 %	spíše nesouhlasím:	7,7%
více souhlasím:	25,1%	více nesouhlasím:	4,3%
spíše souhlasím:	30,5%	vůbec nesouhlasím:	0,9%
částečně souhlasím:	24,4%		
<b>Střední hodnota:</b>	<b>3,17</b>	<b>Počet dotazovaných:</b>	<b>442</b>
<b>Souhlasící:</b>	<b>62,7%</b>	<b>Nesouhlasící:</b>	<b>12,9%</b>

- Postavení Linde na trhu

Příklad dotazu: **Jsem hrdý, že pracuji pro Linde Gas a.s.?**

**Tab. 14: Vlastní zpracování**

zcela souhlasím:	24,9%	spíše nesouhlasím:	1,4%
více souhlasím:	35 %	více nesouhlasím:	0,7%
spíše souhlasím:	24,3%	vůbec nesouhlasím:	0,2%
částečně souhlasím:	13,5%		
<b>Střední hodnota:</b>	<b>2,34</b>	<b>Počet dotazovaných:</b>	<b>437</b>
<b>Souhlasící:</b>	<b>84,2%</b>	<b>Nesouhlasící:</b>	<b>2,3%</b>

Vyhodnocení dotazníků vypadá následně. Odpovědi se pohybovaly v pásmu střední až mírné spokojenosti. Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci se spoluprací mezi útvary a způsobem rozhodování. Podniková kultura je oproti minulosti vnímána kritičtěji. Stejně tomu je v případě postavení na trhu. U ostatních oblastí nedošlo k předchozím obdobím k velkým změnám.

#### 4.1.1 Silné stránky

**Tab. 15: Vlastní zpracování: Silné stránky**

Otázky	Pozitivní odpovědi	Neutrální odpovědi	Negativní odpovědi
Vysoká priorita kvality, bezpečnost a ochrana ŽP	88	7	5
Dobrá znalost úkolů a cílů	86	9	5
Systém pracovní doby	86	8	6
Spolupráce v rámci týmu	82	12	6

Za výrazný příklad silné stránky v podniku Linde Gas a.s. si považují neexistenci pracovních úrazů. Nedošlo k němu ani v předchozích několika letech. Používají pro výpočet ukazatele LTIR, vyjadřující počet úrazů na 1 milion odpracovaných hodin. Hodnota byla nulová. Podobně tomu bylo v celém regionu východní Evropa a Střední východ. Tím se stal tento region nejúspěšnějším a nejbezpečnějším v rámci celého Linde.

#### 4.1.2 Slabé stránky

Tab. 16: Vlastní zpracování: Slabé stránky

Otázky	Pozitivní odpovědi	Neutrální odpovědi	Negativní odpovědi
Dostatečné odměňování výkonu	40	28	32
Zacházení s pracovníky dle stejných zásad a pravidel	45	23	32
Spravedlivé a přiměřené odměňování	45	24	31
Kvalita a rychlost IT podpory	47	24	29

Výsledky by měly být zprávou pro manažery o problematických oblastech. Podkladem pro otevřenější diskusi a hledání cest ke zlepšení. Očekává se od nich, že budou podporovat a vytvářet ideálnější pracovní prostředí.

### 4.3 Podnikový systém jako součást podnikové kultury

#### 4.3.1 Konkurence

Problematikou konkurence se zabývá hlavně zákon o volné soutěži a protitrustový zákon. Zajišťuje, aby byly chráněny nejlepší zájmy zákazníka. Tyto zákony platí v každém státě, ve kterém má Linde obchodní zájmy. Společnost podporuje energetickou, zákonnou a etickou konkurenci. A všude tam, kde podniká, zachovává veškeré antimonopolní zákony a zákony o volné soutěži. V otázkách protikonkurenčního jednání, v uzavírání nezákonných dohod s konkurenty hrozí

pokutami až do deseti procent celosvětového obrátu koncernu. Další postihy mohou být v odsouzení jednotlivců k trestu odnětí svobody, pokud byli usvědčeni z úpravy cen. Poškození zákazníci mohou podat trestní žalobu na společnost. Následkem by mohlo být vážné poškození pověsti, které může ovlivnit cenu akcií společnosti.

Dokonce i neúmyslné porušení zákona může být trestné.

Konkurence je tedy pro podnik jak hrozbou, tak motivací. Průběžně provádějí průzkum trhu a snaží se motivovat k lepším výkonům. Na trhu plynu mají největší konkurenty ve čtyřech podnicích. Jejich konkurování probíhá „zdravě“. Snaží se domluvit na cenové hladině, tak vzájemnému korektnímu přístupu a poctivém chování. Jejich konkurenční strategie je velmi energická v rámci hranic stanovených zákonem.

Následuje příklad, jak by mohlo vypadat porušení etického kodexu podniku Linde v případě konkurence:

- Na schůzi jeden z konkurentů navrhne možnost sdílet informace týkající se zvyšování cen. Měli by se sdílet tyto informace? .... Nikoli. Hovor s konkurenty může být interpretován jako jednání o tajné dohodě na úkor trhu, takže při hovoru nebo výměně informací s konkurenty by se mělo být na pozoru. Za takových okolností by sdílení informací o stanovování cen bylo považováno za přímé porušování zákonů o volné soutěži. Návrh by měl být zdvořile odmítnut a učiněn zápis na doklad toho, že byl tento návrh odmítnut.

### **4.3.2 Mezinárodní obchod**

Všechny státy usměrňují způsob vývozu a dovozu výrobků. Pravidla regulující vývoz se vztahují na transakce s třetími osobami a mezi spřízněnými společnostmi. To platí bez ohledu na mezinárodní hranice. Určité výrobky, software a informace není možné do stanovených zemí přímo ani nepřímo vyvážet. Obchodování v zemích, na které bylo uvaleno embargo, nebo takovými organizacemi a osobami, podléhá omezení nebo může být přímo nezákonné. Následkem může být i uvěznění. Příkladem mohou být embargo uvalená Organizací Spojených Národů, spolu se zákony jednotlivých zemí, které tato embargo zavedly. Mohou vymezovat, že před zasláním zboží je nutné získat vývozní licenci. Také mohou takovou zásilku zcela zakazovat v závislosti na charakteristice výrobku, totožnosti zákazníka, konečném použití výrobku a zemi, kde bude použit. Před udělením odpovědi by měla být věc ověřena u právního oddělení.

Společnost Linde se zavazuje podporovat a dodržovat veškeré zákony a předpisy. Určují, jakým způsobem společnosti mohou vyvážet a dovážet výrobky, služby a informace do jakékoli části světa. Koncern The Linde Group neustále obnovuje a zachovává program obchodního souladu.

Příklad: Přejde zákazník, který chce vyvést výrobní komponenty do země, která podléhá embargu Organizaci Spojených Národů. Chce jednat rychle a vyplnit objednávku během několika následujících dnů. Proto žádá, zda může administrativní práci spojenou s objednávkou a fakturou, co nejvíce zkrátit. Co by se mělo udělat?

Embarga uvalená OSN, spolu se zákony jednotlivých zemí, které tato embarga zavedly, mohou vymezovat, že před zasláním zboží je nutné získat vývozní licenci nebo ji mohou zcela zakazovat. V závislosti na charakteristice výrobku, totožnosti zákazníka, konečném použití výrobku a zemi, kde bude výrobek použit. Před odpovědí zákazníkovi by se měla věc ověřit na právním oddělení.

### **4.3.3 Jednání s vládami**

Mimořádná pozornost se musí věnovat jednání s vládou a s osobami vládou pověřeni. Zaměstnanci společnosti Linde si musí dávat pozor, aby podnik při takových jednáních nevystavovali zbytečnému riziku. Veškeré informace poskytnuté vládě musí být pravdivé, přesné a musí účinně chránit legitimní zájmy.

### **4.3.4 Výrobky**

Podnik má mnoho výrobků, které podléhají rozsáhlému omezení. Především proto, že se používají v průmyslových odvětvích nebo v oblastech zdravotní péče.

Příklad plnění etického kodexu:

Zjistí se, že koncern Linde Group nabízí a dodává technický plyn, který nemá patřičnou licenci. Co by se mělo v takovém případě odehrát? Okamžitě by se měl kontaktovat manažer a prodiskutovat s ním, zda se má kontaktovat oddělení zabývající se touto problematikou nebo manažer pro zdravotní bezpečnost, aby se zajistilo získání patřičné licence.

### **4.3.5 Reklama**

Renomé společnosti usiluje o vysokou hodnotu. Marketing, propagace a prodejní aktivity se snaží zajistit trvalou důvěru pro zákazníky. Zaměstnanci musí nabídku a služby popisovat legálně, poctivě a čestně. Podnik si zakládá na tom, aby se jeho obchodní značka používala důsledně a patřičným způsobem. Tak aby nedošlo ke ztrátě zákonných práv. Pokud chce zákazník nebo dodavatel používat jméno nebo logo společnosti Linde ve své reklamě, musí si zažádat o schválení v oddělení pro komunikaci. Metody, které jsou falešné, zavádějící nebo klamavé, jsou přísně zakázány.

Příkladem je následující případ: Zjistí se, že reklamní kampaň používá falešná tvrzení o výrobcích společnosti Linde a klamavým způsobem znevažuje výrobek od konkurence. Co by se mělo udělat? .... Kontaktovat oddělení pro komunikaci na firemní úrovni.

### **4.3.6 Majetek společnosti**

Hmotný nebo nehmotný majetek je určen k tomu, aby zaměstnancům pomáhal při dosahování obchodních cílů. Na provozní a finanční výkonnost má velmi špatný vliv, pokud dojde k poškození, krádeži, nesprávnému nebo zbytečnému použití majetku. Majetek společnosti se musí používat pouze pro legitimní obchodní účely. Zaměstnanci mohou příležitostně využívat pro osobní účely firemní prostředky, jako jsou kopírovací stroje nebo telefony. Je to možné v případě, pokud nedojde ke značnému zvýšení nákladů, nejsou tím rušeni nebo obtěžováni ostatní zaměstnanci. Prostředky informačních technologií musí zaměstnanci používat v souladu se zásadami stanovenými pro informační služby.

Příklad: Zaměstnanec potřebuje přemístit velkou věc nákladním automobilem pro příslušníka rodiny. Může se použít nákladní automobil společnosti Linde?

Ne. Vozidla jsou určena výhradně pro obchodní činnost a nemohou být použita k jinému účelu.

### **4.3.7 Management a její oddělení**

Management má ve firmě Linde své důležité postavení. Pracovníky a pracoviště, kteří se touto otázkou zabývají velmi podrobně. Pracoviště nese název „Manažerské

oddělení“. Tento tým lidí se také zaměřuje na plynulost fungování firmy Linde v mezinárodním měřítku. Jejich činnost a rozhodnutí se snaží o prospěch firmy a hledají cestu k dosažení nejlepší organizace.

Organizační část rozhoduje o strategických záležitostech.

Mají odpovědnost za výroční a meziroční výsledky, především finanční zprávy. Management a kontrolní systém chrání před nezdravým riskováním. Pracovníci svými znalostmi, svou motivací a angažovaností přispívají k úspěchům společnosti. Zaměstnancům nabízí odborné a jazykové kurzy, školení a další vzdělávání v tuzemsku i v zahraničí, možnost osobního a odborného růstu.

#### **4.3.8 Finanční nástroje a akcionáři**

Linde má široký rozsah finančních nástrojů a jejich schopnost uplatňování je výhodou na finančních trzích. Úvěrové služby, seniorské záruky a podřízené záruky, střednědlouhé poukázkové programy a evropské komerční programové papíry. Kapitálové tržní financování hraje stěžejní roli ve finanční strategii firmy.

#### **4.3.9 Problematika a pokyny pro finanční výkazy**

Problematika spočívá v tom, že akcionáři, finanční analytici, věřitelé, půjčovatelé a další zástupci veřejnosti se spoléhají na to, že jim firma poskytne spolehlivé informace. Informace týkající se činnosti společnosti, její výkonnosti a vyhlídek. Důvěryhodnost společnosti Linde se měří obzvláště poctivostí jejich účetních knih, uchováváním záznamů a finančních výkazů. Selhání při uchovávání přesných a ucelených záznamů by se mohlo považovat za finanční chybu nebo podvod.

Samotná firma vydala pokyny o zavádění a udržování účinné obchodní funkce, aby zajistila finanční výkazy se solidním základem. Takovým, na němž se dá stavět. Všichni zaměstnanci by měli zajistit, aby výkazy obsahující obchodní informace byly přesné, poctivé a aktuální. Mělo by tomu být jak v podobě elektronické, tak v papírové formě. Společnost poskytuje zástupcům veřejnosti rovnoprávný přístup ke stejným, poctivým a přesným informacím. Jakékoli dotazy pocházející od investorské komunity se musí předat oddělení vztahů i investory. Zaměstnanci by neměli odpovídat na jakékoli dotazy pocházející z komunity investorů nebo tisku.

## Závěr

Stále větší množství podniků si v současné době uvědomuje, že je důležité investovat do vzdělání svých zaměstnanců. Nepromyšlené a neefektivní vynakládání těchto investic je častou chybou. Nejzaručenější metodou jsou různé semináře. Cílem seminářů je seznámení s postupy a metodami. Ty by měly zajistit, aby investice do vzdělávání byly co nejefektivněji využívány. Nemálo programů je šité přímo potřebám zaměstnancům a naplno rozvíjejí zaměstnanecký potenciál. Následná a dostatečně velká motivace je vedle kvalifikace klíčem k dobrému výkonu zaměstnance. Spousta manažerů si uvědomuje, že často ve snaze pomoci, situaci spíše zhorší.

Podniková kultura významným způsobem ovlivňuje konkurenceschopnost firmy. Její vliv se projevuje v motivovanosti zaměstnanců, efektivitě jejich vzájemné komunikace, ochotě zaměstnanců ke změnám. Podniky by se měly zajímat, jak jejich kultura působí na zaměstnance i navenek a jak je možné s ní pracovat. Cennou zkušeností se stávají semináře na řešení konfliktů a disciplinárních řízení. Tyto semináře by měly učit účastníky, jak efektivně pracovat s konflikty, tzn. jak jim předcházet a jak je řešit, když nastanou. Další otázkou procesu disciplinárního řízení je zejména rozdělení rolí personalistů a manažerů.

Nároky na výkon zaměstnanců a jejich kvalitu neustále stoupají. Podniky i jednotlivci se proto čím dál více zabývají otázkami profesního růstu. Podniky řeší otázky, jak rozvíjet potenciál zaměstnanců, zvláště těch výrazně úspěšných (talent management) a jak si je udržet. Zaměstnanci si kladou otázky, jaké mají příležitosti k rozvoji, jak mohou dále profesně růst, jak se co nejlépe uplatnit. Způsob rozvoje a plánování kariéry jednotlivců, z osobního pohledu i pohledu firmy, bychom mohly zjistit položením následujících otázek: Co je to kariéra, Kariérové kotvy, Osobnost člověka a jeho životní a pracovní dráha, Vzdělávací programy ve firmě, Rozvojové plány, Kompetenční modely a hodnotící procesy, Plány nástupnictví a Talent management.

V dnešní době je moderním nástrojem zvyšování výkonnosti a využívání potenciálu zaměstnanců coaching. Pozitivním způsobem umožňuje lidem růst

v osobním i profesním životě. Vede k efektivnímu hledání nových řešení, o kterých se zatím nepřemýšlelo, anebo přemýšlelo, ale jiným, neefektivním způsobem.

Cíl této práce byl splněn. Ukázal, že v souvislosti k stávajícím zaměstnancům, by se měla v podniku objevovat výchova a vzdělání. Pro jeho nejúčinnější fungování jsou potřeba vnitřní normy, předpisy a pokyny, systém odměňování a spoluúčast na řízení. Dalšími body je komunikace, kritéria hodnocení, řízení pomocí cílů, kariérový systém. Hrozbou a zároveň inspirací je obměna zaměstnanců, jejich propouštění a přijímání. Noví zaměstnanci musejí často projít velmi přísným výběrem. Nesmí být opomíjen adaptační proces, výchova a vzdělání a hodnocení ve zkušební době.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] KŁOSKOWSKA, Antonina. Masová kultura. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1967. 271 s.
- [2] MATSUMOTO, Takashi. Noh actor, Hosho Kuro.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [4] KENNEDY, Paul Michael., ŠERÁ, Markéta. Parlament světa: OSN a hledání světové vlády. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2009. 318 s. ISBN 978-80-7106-423-7.
- [5] SCHEIN, Edgar H. Psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969. 161 s.
- [6] TOMAN, Jiří. Podniková kultura. [online]. 2009-10-19. [cit. 2009-10-21]. Dostupný na WWW: <[www.jiritoman.estranky.cz](http://www.jiritoman.estranky.cz)>.
- [7] Upraveno podle: VEBER, Miroslav. Management. Základy, prosperita, globalizace.1.vyd.Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [8] Upraveno podle: TOMAN, Jiří. Podniková kultura. [online]. 2009-10-19. [cit. 2009-10-21]. Dostupný na WWW: <[www.jiritoman.estranky.cz](http://www.jiritoman.estranky.cz)>.
- [9] HÁLEK, Ivan. Proměny podnikové kultury a managementu během 20. století. 1. vyd. Brno: ČKVŘ a Masarykova univ., 2002. 152-158. s. ISBN 80-210-2831-9.
- [10] SCHEIN, Edgar H. Psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969. 161 s.
- [11] FORET Miroslav. Jak komunikovat se zákazníkem. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 200 s. ISBN 80-7226-301-3.
- [12] NOVÝ, Ivan., SCHROLL-MACHL, Sylvia. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. 183 s. ISBN 80-7261-042-
- [13] VEBER, Miroslav. Management. Základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

- [14] Typologie podnikových kultur dle T.B. Deal a A. A. Kennedyho
- [15] GEERT, Hofstede, KOLMAN, Luděk. : Kultury a organizace: software lidské myslí: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. 1. vyd. Praha: FF UK, 1999. 208 s. ISBN 80-85899-72-8.
- [16] *BOZP – Bezpečnost práce a požární ochrana* [online]. [cit. 2009-02-26]. Dostupné na WWW: <<http://www.bozpinfo.cz>>.
- [17] SCHEIN, Edgar H. Psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969. 161 s.
- [18] SCHEIN, Edgar H. Psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969. 161 s.
- [19] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [20] ČANÍK, Petr. Podniková kultura: možnosti a limity její změny. [online]. 2007-12-08. [cit. 2008-10-08]. Dostupný na WWW: <<http://canik.cz>>. ISSN 1213-0702.
- [21] TOMAN, Jiří. Podniková kultura. [online]. 2009-10-19. [cit. 2009-10-21]. Dostupný na WWW: <[www.jiritoman.estranky.cz](http://www.jiritoman.estranky.cz)>.
- [22] TOMAN, Jiří. Podniková kultura. [online]. 2009-10-19. [cit. 2009-10-21]. Dostupný na WWW: <[www.jiritoman.estranky.cz](http://www.jiritoman.estranky.cz)>.
- [23] TOMAN, Jiří. Podniková kultura. [online]. 2009-10-19. [cit. 2009-10-21]. Dostupný na WWW: <[www.jiritoman.estranky.cz](http://www.jiritoman.estranky.cz)>.
- [24] VYSEKALOVÁ, Jitka., MIKEŠ, Jiří: Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Střety kultur .....	15
Tab. 2: Střet podnikových kultur .....	16
Tab. 3: Typologie podnikových kultur .....	24
Tab. 4: Zákaznické zaměření a vztahy .....	29
Tab. 5: Dělení podnikových rysů .....	30
Tab. 6: Změny kultury v řízení lidských zdrojů.....	33
Tab. 7: Finanční přehled firmy Linde Group za rok 2009 .....	36
Tab. 8: Prodej a zisk jednotlivých podnikových částí.....	37
Tab. 9: Vlastní zpracování: Má práce je zajímavá a motivující? .....	44
Tab. 10: Vlastní zpracování: Myslím, že u nás panuje motivující pracovní atmosféra? .....	45
Tab. 11: Vlastní zpracování: Ve všech aspektech našeho podnikání se uplatňuje silná touha po vyniknutí? .....	45
Tab. 12: Vlastní zpracování: Náš management vytváří atmosféru, která podporuje inovace? .....	46
Tab. 13: Vlastní zpracování: Celkově jsem velmi spokojený s podnikovou kulturou u Linde Gas a.s.? .....	46
Tab. 14: Vlastní zpracování: Jsem hrdý, že pracuji pro Linde Gas a.s. ....	47
Tab. 15: Vlastní zpracování: Silné stránky .....	47
Tab. 16: Vlastní zpracování: Slabé stránky .....	48

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Přístupy, hodnoty a představy.....	16
Obr. 2: Integrované schéma dopadu podnikové kultury. ....	18
Obr. 3: Příprava a průběh změny podnikové kultury .....	33
Obr. 4: Kultura organizace a rozvoj podniku.....	34

## SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
GBP	měna Spojeného království Velké Británie a Severního Irska
kap.	kapitola
Kč	Koruna česká
mil.	milion
mld.	miliarda
např.	například
popř.	popřípadě
příp.	případně
resp.	respektive
tj.	to je
tzv.	takzvaný