

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O. P. S. , ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**FIREMNÍ KULTURA VYBRANÉ ORGANIZACE**

**Autor práce: Jiřina Seberová**

**Studijní obor: Regionální studia**

**Forma studia: kombinovaná**

**Vedoucí práce: Doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.**

**Katedra: Katedra společenských věd**

**2011**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu práce Doc. Ing. Ladislavu Skořepovi, PhD. za cenné rady,  
připomínky a metodické vedení práce.

## ABSTRAKT

SEBEROVÁ, J. *Firemní kultura vybrané organizace : bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2011, 57 s. Vedoucí práce Doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

**Klíčová slova:** firemní kultura, firemní kultura a změna, procesní systém řízení, komunikace, týmová práce, organizační chování, organizační klima, styl vedení.

Bakalářská práce pojednává o významu firemní kultury. Popisuje, shrnuje a analyzuje firemní kulturu v její obecné části z roviny teorie získaných z literárních zdrojů a v podstatné části z roviny praxe se zaměřuje v konkrétním případě na obchodní firmu s názvem Pronovo s.r.o.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část popisuje základní pojmy, které jsou obsaženy v odborných publikacích a vystihuje to nejpodstatnější o firemní kultuře. Strukturovaně přechází k dílčím tématům, které jsou zaměřeny na konkrétní tématické celky. Druhá praktická část popisuje konkrétní prvky ve vybrané společnosti z hlediska rámců používaných pro organizační analýzu. Součástí praktické části je vyhodnocení dotazníkového šetření na základě rozhovoru prováděné ve firmě.

## **ABSTRACT**

SEBEROVÁ, J. *Company culture of the selected organisation : bachelor thesis.*  
České Budějovice : The Colleges of European and Regional Studies, o.p.s., 2011. 57 p.  
Supervisor : Doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

**Key words:** company culture, process control, communication, team work, organizational behavior, organizational climate, leadership style.

Bachelor thesis deals with significance of the company culture. It describes, gives a summary and analysis of the company culture in its general part from the theory gained from literature sources and most of the practical part deals with a particular case of trading company called Pronovo s.r.o., limited liability company.

The thesis consists of two main parts. The first part describes basic terms which are to be found in technical publications and explains the most significant issues in the company culture. Thesis gradually leads to partial topics which are aimed at topics in particular. The second, practical part describes concrete points in a selected company from the point of view of framework used for organisation analysis. The practical part contains evaluation of a questionnaire carrier out in the company.

# OBSAH

ÚVOD.....	7
1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	8
2 FIREMNÍ KULTURA.....	10
2.1 Definice firemní kultury.....	10
2.2 Prvky organizační kultury.....	11
2.3 Význam firemní kultury.....	13
2.4 Firemní kultura.....	14
2.5 Struktura organizační kultury.....	16
2.6 Řízení lidských zdrojů.....	17
2.7 Utváření a změna firemní kultury.....	20
2.8 Motivace.....	26
2.9 Komunikace.....	29
2.10 Týmová práce.....	32
2.11 Vliv firemní kultury na výkonnost organizace.....	35
3 FIRMA PRONOVO s.r.o.....	37
3.1 Představení firmy.....	37
3.2 Historie firmy.....	37
4 FIREMNÍ KULTURA FIRMY PRONOVO s.r.o.....	39
4.1 Role managementu při utváření organizační kultury.....	39
4.2 Změna organizační kultury jako součást strategického řízení.....	45
4.3 Komunikace v procesním řízení.....	47
4.4 Firemní kultura zaměřená na zákazníka.....	50
ZÁVĚR.....	52
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	57

## ÚVOD

Firemní kultura, zdánlivě jednoduchý pojem, kde každý má jasno o čem se v konkrétním případě jedná. Ale na druhý pohled tento fenomén firemní kultura už tak jasný není. Zamyslíme-li se jak firemní kulturu vytvořit a uvědomíme-li si, že každý z nás je součástí nějaké kultury ať už firemní nebo společenské a ve své vlastní podstatě ji utváříme my sami svými vlastními postoji, názory, přístupem a svou činností pro firmu nebo pro společnost nejde z reálného pohledu o tak jednoduchou záležitost.

Z hlediska firemní kultury jde především o princip přizpůsobivosti o vytvoření kolektivu a o zharmonizování svých vlastních vizí tak, aby výsledný efekt těchto vizí přinášel co nejlepší kvalitu pro firemní prostředí. Ti kdo tvoří firemní kulturu jsou především manažeři, majitelé firem, kteří musí vystihnout své vlastní cíle, stupnici hodnot a musí mít jasnou představu o tom kolik toho u dané organizace uplatní. Vloží-li manažer do organizace svoje vlastní hodnoty jako organizátor, který je současně sociálně zaměřený a připojí-li k tomu svojí přesvědčivost má největší předpoklady vytvořit zdravou firemní kulturu ve své organizaci.

Jednou z firem, která má předpoklady utvářet zdravou firemní kulturu a která si uvědomuje svou vlastní roli na trhu kde odolává svou firemní kulturou před konkurencí je firma Pronovo s.r.o. Pojímá podnikovou kulturu jako jednu část klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity podniku, kterou svým působením výrazně ovlivňuje. Úspěch podniku závisí nejen na ekonomické moci, ale i na síle podnikové kultury, která zprostředkovává význam jednotlivých událostí firmy formou mnoha použitelných podnětů a strategií vhodným využitím a nabytých znalostí.

Práce je zaměřena na organizační vztahy mezi organizačními jednotkami, týmy a jednotlivci, na komunikaci mezi těmito organizačními prvky, které tvoří firemní kulturu pomocí organizačního seskupení. Kromě přehledu klasických organizačních a kulturních hodnot se práce věnuje změně firemní kultury, která se postupně ve firmě Pronovo s.r.o. utvářela. Organizační chování se zaměřením na individuální a skupinové procesy a jednání, zkoumání manažerských procesů organizace.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

První část bakalářské práce je věnována popisu vymezeného pojmu firemní kultura na základě odborné literatury se záměrem objasnit strukturu s klíčovými prvky firemní kultury a to v oblastech komunikace, týmové práce, řízení lidských zdrojů a motivace tak jak je prezentují různí autoři ve svých odborných článcích. Druhá praktická část bakalářské práce se zaměřuje na představení a historii konkrétní firmy. Tato obchodní a výrobní firma Pronovo s.r.o. byla zvolena pro mou bakalářskou práci z toho důvodu, že jsem měla možnost podrobněji se seznámit s firemní kulturou této firmy a na základě dotazníkového šetření formou rozhovoru udělat analýzu firemní kultury v této firmě. Jako zásadní téma firemní kultury této organizace je práce zaměřena na změnu organizační kultury jako součást strategického řízení. Okrajově se práce také zajímá o komunikaci, týmovou spolupráci a firemní kulturu zaměřenou na zákazníka.

Hlavním důvodem tématu je analyzovat firemní kulturu v její hlavní podstatě přiblížit firemní prostředí firmy Pronovo s.r.o. a na základě dotazníkového výzkumu zjistit do jaké míry má firemní kultura při její změně vliv na úspěšnost firmy a spokojenost zaměstnanců..

Cílem mé práce je ukázat firemní kulturu jak se utváří v této organizaci a jak díky této firemní kultuře je firma schopna obstát před konkurencí v době finanční krize a ekonomické nestabilitě. Aktuálně v práci poukazuji na to, že firma, aby obstála před konkurencí musela učinit změnu své firemní kultury proto se budu zaměřovat na metody a postupy, které manažeři firmy použili jako klíčové nástroje pro změnu firemní kultury a na základě dotazníkového šetření objasním jak tato změna byla úspěšná a jak ji přijali zaměstnanci firmy.

## **Sběr a analýza dat**

Data a základní údaje použité v bakalářské práci jsou čerpány z odborných publikací týkající se dané problematiky u teoretické části. Pro praktickou část a konkrétní informace je využito vnitropodnikových dokumentů, data z výročních zpráv firmy Pronovo s.r.o. z let 2005 – 2010 z aktuálních projektů firmy, z intranetových stránek a rozhovorů s členy firmy. Informace jsou zpracovány od zaměstnanců firmy od vrcholového managementu až po výrobní zaměstnance a jsou použity výsledky mého pozorování.



Pro zjištění konkrétních dat bylo provedené dotazníkové šetření na základě kladených dotazů v profilových dotaznících. Výsledky šetření jsou zpracovány v tabulkách v závěru každé z hlavních kapitol praktické části.

## 2 FIREMNÍ KULTURA

### 2.1 Definice firemní kultury

Většina definic má charakter výčtu strukturálních elementů organizační kultury, některé pak podtrhávají určité funkce kultury. Mnoho definic kultury je vzájemně neslučitelných společně s počtem dimenzí. Budu-li definovat kulturu nestranným způsobem jako organizační proměnou, pak docházím k závěru, že kultura může být aktivně řazena. Pohlížím-li na kulturu jako na výkladovou, nepostižitelnou a nepoznatelnou od organizace samotné zjišťuji, že je to mnohem hlubší pojem, který lze pochopit pouze za subjektivních podmínek.

Organizační kultura je definována jako souhrn sdílených filozofií, předpokladů, hodnot, očekávání a postojů, které spojují organizaci do jednoho celku a které produkují normy chování. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení).<sup>1</sup> Podle těchto názorů jednotlivci, skupiny, ale i podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném nebo podobném jednání uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí.

Definice organizační kultury vymezují přední autoři různými způsoby např.:<sup>2</sup>

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

---

<sup>1</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 9

<sup>2</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s.17

- „vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež 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“
- „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“

Zobecním-li současné pojetí a definuju-li organizační kulturu, můžu konstatovat, že organizační kulturu lze 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 tvořivosti v materiální i nemateriální podstatě.**

Definice firemní kultury může být vyjádřena také sociálním klimatem podniku jde o působení faktorů jako je pracovní prostředí, platové poměry, prestiž spojená s určitými pracovními činnostmi, osobnosti z vedení podniku, vliv mimopodnikových vjemů apod. Zásadní rozdíl je ten, když podniková kultura v sobě zahrnuje všechny stránky podniku od strategie, výrobních technologií, tržní úspěšnosti až po pracovníky. Sociologický pohled na firemní kulturu preferuje sdílení určitých hodnot v podniku a dodržování stanovených sociálních norem a stylů řízení.<sup>3</sup>

## 2.2 Prvky organizační kultury

Organizační prvky jsou označovány jako nejjednodušší strukturální funkční jednotky, které představující základní stavební komponenty kulturního systému. Prvky organizační kultury jsou především základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které jsou označovány jako artefakty materiální a nemateriální povahy.

K artefaktům materiální povahy jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod. Artefakty nemateriální povahy jdou organizační mluva, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály.<sup>4</sup>

Podle BROWNA<sup>5</sup> „jsou symboly velmi širokou kategorií, protože prakticky všechny aspekty organizační kultury mohou být interpretovány jako symboly.“

<sup>3</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s.10

<sup>4</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s. 18

<sup>5</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s. 19

Někteří autoři řadí mezi prvky organizační kultury také symboly jako dílčí kategorie artefaktů do níž patří např. logo firmy.

KLUCKHOHN a STRODTBECK<sup>6</sup> zařadili firemní prvky do šesti základních zaměření. Mezi těchto šest zaměření patří:

- „*povaha jednotlivců*“
- „*vztah člověka a jeho prostředí*“
- „*vztah člověka k jiným lidem*“
- „*povaha lidské činnosti*“
- „*časový aspekt lidské činnosti*“
- „*prostorový aspekt lidské činnosti*“

Některé prvky je však možné odhalit na základě psychologicko-sociologických poznatků s kognitivním zaměřením např.

- „***Pocit sounáležitosti pracovníka s firmou, stupeň jeho integrace s firmou.***“ Jde o pocit každého pracovníka, že při styku se zákazníkem, ale i na veřejnosti je reprezentantem firmy a podle toho také jedná. Tento pocit sounáležitosti je v podnicích zatím vyvinut většinou velice málo a snižuje se úměrně s postavením pracovníka ve firmě. Pracovníci na nejnižší organizační úrovni necítí tuto sounáležitost často nebo vůbec a přímo programově jí odmítají.
- „***Postoj vedení firmy k iniciativě zaměstnanců.***“ Pokud je iniciativa podporována a pracovníci přicházejí s novými návrhy jsou náležitě motivovány, anebo zda je iniciativa programově potlačována proto, že zavádění nových myšlenek je vždy spojeno s větší námahou a úsilím.
- „***Pořádek a čistota podniku.***“ Neupravené okolí podniku, nepořádek uvnitř podniku, zanedbávání ekologických norem svědčí o nízké podnikové kultuře, kterou nevylepší ani přepychové zařízení kanceláří vedoucích manažerů. Stejně tak úroveň pracovníků na vrátnicích, rychlost spojování hovorů v telefonní ústředně, zásada odpovídat na každý dopis v korespondenčním styku je citlivým barometrem podnikové kultury.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> BROOK, I. *Firemní kultura*. Brno, 2003 s. 242

<sup>7</sup> DĚDINA, J. ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha, 2007, s. 226

## 2.3 Význam firemní kultury

Význam firemní kultury v současné době ve světovém hospodářství výrazně stoupá. Následkem postupující globalizace rozdíly mezi kulturami národů pomalu zanikají. Z tohoto hlediska je zkoumání těchto rozdílů nevýznamné.

Význam firemní kultury proto zaměřuji na některé všeobecně uznávané hodnoty ve skupině lidí, jež se nacházeli v prostředí ve kterém vyrůstali, a které budou do určité míry ovlivňovat jejich chování uvnitř organizace. Firemní kultura je společná, ale ne každý v konkrétní firemní kultuře myslí a koná stejným způsobem. Jednotlivé rozdíly jsou výrazné jsou to především hodnoty, názory a postoje chování, které mají všeobecně uznávanou hodnotu. Tyto hodnoty se vyvíjí uvnitř společnosti, v níž vyrůstáme a pracujeme. Základní hodnoty a přesvědčení si osvojujeme během raných fází života, stávají se pro nás později úplně přirozenými a my je pak nevědomky promítáme i do svého pracovního života.

NOVÝ<sup>8</sup> spatřuje význam kultury v jejím těsném vztahu k řídicím procesním prvkům v organizaci v tom smyslu, že svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci těchto procesů. *„Synergický efekt mezi podnikovou kulturou a procesy koordinace, integrace a motivace.“*

Podle ŠIGUTA<sup>9</sup> významem firemní kultury je *„překonávání určitých bariér, které jsou v určité míře v každém institutu.“* Jedná se především o tyto bariéry:

- *„bariéra ekonomických zájmů“*
- *„bariéra kompromisů mezi příkazy vedení a motivací řadových pracovníků“*
- *„bariéra určité nedůvěry, kterou mají řadoví pracovníci k vedení a vlastníkům podniku jako celku“*

Uvedené bariéry se nazývají *„nebenproduktem“* každého podniku. Jednotlivé skupiny pracovníků jsou od sebe do jisté míry izolovány nejen přirozenými hranicemi svého poslání, ale také hranicemi, které si samy vytváří v komunikaci nebo mezilidské interakci.

---

<sup>8</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s.70

<sup>9</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s.71

## 2.4 Firemní kultura

Kultura je společným jevem, firemní kultura je konaná v prostředí firmy. Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků a celkovou atmosféru firmy. Firemní kultura je vnímána jako důležitá součást, jako nástroj řídicího procesu. Firemní kultura se může skládat také ze dvou nebo více subkultur na úrovni firmy, které má své vlastní rituály, historiky a dějiny. Rituály pomáhají dávat kultuře její identitu, posilují způsob, kterým se věci kolem dějí a ukazují, co je důležité a cenné pro zaměstnance. Organizační historiky slouží k zařazení kultury do historie a vývoje organizace. Také ukazují charakter kultury a hranice kulturního chování. Proto vymezují a posilují kulturu.

HANDY<sup>10</sup> vymezuje čtyři typy kultur jsou to:

- „*Mocenská kultura*“ – vyskytuje se v malých podnikatelských organizacích, spočívá na centrální moci, neformální komunikaci a důvěře kde majitel firmy vyžaduje schopnosti pružnost a dynamičnost. Tato kultura klade velké požadavky na personál.
- „*Funkční kultura*“ – její charakteristikou je vysoká úroveň byrokracie a formálnosti. Malá skupina vedoucích řídí a koordinuje pracovníky. Poskytuje zaměstnancům pocit bezpečí a předvídatelnosti.
- „*Úkolová kultura*“ – vyskytuje se v organizacích maticového typu kde je velký důraz kladen na zodpovědnost a samostatnost. Zaměstnanci pracují v týmech s individuálním řízením.
- „*Osobní kultura*“ – hlavním rysem je spojení jednotlivců s dosažením užitku za dosažením nějakého cíle. Příkladem tohoto typu jsou skupiny profesionálů. Autorita je společná a založená na odbornosti a vzájemných ohledech.

Firemní kultura je přímo závislá na homogenitě jednotlivých členů a intenzitě, s jakou sdílejí své zkušenosti v organizaci. Každý zaměstnanec zažívá organizační kulturu pomocí organizační socializace kde jednotlivci uplatňují své chování, své hodnoty, názory a motivy tak, aby byly sladěny s firemní kulturou vlastní organizace.

SCHEIN<sup>11</sup> ve svém modelu chápe firemní kulturu jako pouhý výčet znaků základního chování organizace. „*Vnějšími znaky jsou především informace o návštěvách organizace, zákazníci a zaměstnanci samotného podniku.*“

V rámci svého vývoje tedy organizace reaguje na vnější podmínky a interní potřeby a podléhá vlivům, které určují znaky její organizační kultury. Každá organizace

<sup>10</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2010, s.223

<sup>11</sup> DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha, 2007, s.230

tak má specifický a jedinečný obsah kultury, který se utvořil v průběhu jejího vývoje. Vzhledem k mechanismům, jakými se kultura utváří nelze předpokládat, že lze silnou kulturu vytvořit během krátké doby. Ta se může utvořit a zformovat cílenými kroky managementu na základě sdílené historie a dlouhodobého učení.

Manažeři nahlíží na kulturu jako na atribut, který vlastní, a který předává nově příchozím zaměstnancům. Kultura tedy existuje pouze prostřednictvím vztahů mezi pracovníky. Manažeři věří, že veškeré konflikty, které v organizaci vznikají, jsou způsobeny potížemi v komunikaci a mohou tedy být, pomocí vhodných zásahů řízeny.<sup>12</sup>

- Firemní kultura je významným subsystémem organizace, determinantou efektivnosti organizace a kvalita pracovního života členů organizace.
- Firemní kultura nemá objektivní formu své existence. Existuje v podobě základních hodnot, přesvědčení, norem a vzorců chování, sdílených zaměstnanci v rámci organizace.
- Firemní kultura existuje pouze prostřednictvím jednotlivců je skupinovým fenoménem, který má individuální charakter.
- Firemní kultura je výsledkem procesu učení, která je realizována na základě problémů adaptovaného prostředí a vnitřní integrace na předávání zkušeností jednotlivcům.
- Firemní kultura je relativně stabilní, ale má potenciál ke změně.
- Firemní kultura redukuje konflikty uvnitř organizace a vytváří silnou a stabilní soudržnost organizace.
- Firemní kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu. Prostřednictvím shody ve vnímání a obecně akceptovaných norem chování tak harmonizuje organizaci jako celek a stává se důležitým faktorem pro chování a disciplínu zaměstnanců.
- Firemní kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu.
- Firemní kultura může být významným zdrojem motivace pracovníků. Pracovníci se cítí jako důležitá součást organizace, ztotožňují se s jejími cíli a posláním.
- Silná a obsahově relevantní firemní kultura je konkurenční výhodou. Je podporována žádoucím způsobem na jednotném vnímání a myšlení, koordinaci a kontrolu je zdrojem spokojenosti a motivace výhodou před konkurencí spočívá v sounáležitosti celé organizace.

---

<sup>12</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. Praha, 2010 s. 122

## 2.5 Struktura organizační kultury

Znalost funkčních souvislostí jednotlivých struktur organizační kultury je podle mého názoru důležitá pro porozumění zákonitostem fungování a utváření organizační kultury. Vnější struktury kultury lze snadno pozorovat a popsat, ale význam struktury na první pohled už tak zřejmý není. Stejně vnější znaky kultury se mohou od sebe lišit a to v hodnotách a normách. Pokud se pracovníci firmy nákladně oblékají, může to být projev úcty vůči zákazníkům, obchodním partnerům a kolegům, ale také projev nezdravého sebevědomí pracovníků firmy, u nichž pocit uspokojení z úspěchu přerostl v pocit nadřazenosti. K tomu, aby jsme se mohli v tomto projevu lépe orientovat musíme znát základní hodnoty, postoje a normy dané organizace, které leží v pozadí vnějších struktur. Bez znalosti obsahu těchto dalších struktur kultury může být jejich interpretace zavádějící a mylná. Základní orientací pro rozlišení struktur v organizační kultuře může být model Edgara Scheina, který tuto strukturu rozlišil ve třech rovinách podle toho, v jaké míře jsou jednotlivé projevy kultury viditelné navenek pro vnějšího pozorovatele a podle toho jak jsou ovlivnitelné ze strany managementu organizace.

### Scheinův model organizační kultury

- **Artefakty** – představují pro pozorovatele nejviditelnější rovinu organizační kultury. Jsou to vnější projevy kultury, které člověk vnímá při setkání kultury pro něj neznámé a nezvyklé. Jsou snadno pozorovatelné a popsatelné a také nejsnáze ovlivnitelné v případě artefaktů materiálního charakteru.
- **Hodnoty a normy chování** - představují rovinu částečně vědomou, pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelnou a managementem organizace také pouze částečně ovlivnitelnou. Pozorovatel usuzuje pouze zprostředkovaně jaké normy jsou v organizaci uplatňované (rozhodnutí, kritéria odměňování, chování pracovníků).
- **Základní přesvědčení** – představují nejhlubší rovinu, zahrnující nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky. Obsah základních přesvědčení je nevědomí a z pohledu členů organizace samozřejmý, je velmi obtížně identifikovatelný.<sup>13</sup>

Dalším autorem, který rozpracoval toto pojetí je LUNDBERG<sup>14</sup> vycházel z prací E. Scheina a rozlišil čtyři úrovně kultury, uspořádané podle stupně abstraktnosti.

- **Artefakty** – vymezuje Lundberg jako „*nejpovrchovější projevy kultury*“, zahrnují mluvu, mýty, historiky, rituály a ceremoniály.

<sup>13</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno, 2008, s. 20

<sup>14</sup> VYSEKALOVÁ, J. , MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha, 2009, s. 102



- **Pravidla a normy chování** – představují sdílená pravidla a normy chování, definující hranice přijatelného chování při řešení problémů, s nimiž se členové organizace setkávají.
- **Hodnoty** – reprezentují hodnoty základ vztahující se k situacím, činům, objektům a lidem. Odrážejí reálné cíle, ideály a nástroje řešení životních problémů, preferované členy organizace.
- **Přesvědčení** – představují nevyslovené názory týkající se členů skupiny, jejich vztahů k jiným osobám a organizaci, ve které existují.

Oba dva výše zmiňovaní autoři chápou strukturu organizační kultury jako vícevrstvou a dané úrovně, na kterých je kultura předváděná jako jádro organizační kultury. Počet rovin není základním kritériem pro vymezení struktury kultury existují i jiná měřítka podle, kterých se dá struktura hodnotit a to na úrovni sociální psychologie, kde se dají kulturní projevy pozorovat uvnitř kulturního systému jehož základem jsou hlubší vrstvy, které jsou pouhému pozorovateli skryty, protože nemá přístup do komplexního systému dané organizace. Tyto hlubší vrstvy jsou označovány jako jevy a činnosti.

## 2.6 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je specializovanou funkcí manažerů, která řídí a implementuje politiku a vývoj celé organizace, jež ovlivňují jednotlivé fáze zaměstnaneckého cyklu. Definice pojmu řízení lidských zdrojů je důležitý pojem zaměstnanecký cyklus. Konkrétně se jedná o „*sekvenci jednotlivých etap*“, kterými procházejí zaměstnanci na každé pracovní pozici. Fáze zaměstnaneckého cyklu zahrnují:<sup>15</sup>

- Nábor
- Výběr
- Uvedení
- Vzdělávání
- Osobní ohodnocení
- Odměňování
- Disciplína

---

<sup>15</sup> Podnikatel : elektronický článek o firemní kultuře [online]. Praha: 2008 [cit. 26.března 2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.Podnikatel.cz/řízení-lidskych-zdroju>>. ISSN 1515-6140

- Plánování kariéry
- Povyšování
- Ukončení.

Z těchto cyklů vyplývá, že se jedná o přístup, který uvažuje o širších souvislostech a vytváří integrovaný soubor pravidel řízení lidských zdrojů tak, aby podporoval organizační strategii. Řízení lidských zdrojů funguje v součinnosti se strategií celé organizace a utváří komplexní pohled na problematiku celé organizace. Autoři rozlišují dva novodobé způsoby řízení lidských zdrojů. Tvrdou a měkkou verzi. Tvrdou verzi je takový pohled, který zdůrazňuje využití zaměstnanců formálním a věcným způsobem, tak jako by byly lidské zdroje postaveny na roveň jiným zdrojům, které organizace používá. Naproti tomu měkká verze zdůrazňuje potřebu rozvíjet potenciál a vynalézavost pracovníků, aby byly více zainteresováni na práci a vyšší výkon. John Storey<sup>16</sup> uvádí následující model řízení lidských zdrojů:

Obr. č. 1: Model řízení lidských zdrojů

<p style="text-align: center;"><b>Víra a předpoklady</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jsou to lidské zdroje, které jsou v konkurenceschopnosti nejdůležitější.</li> <li>▪ Cílem není pouhá shoda se zákony, ale aktivní účast zaměstnanců.</li> <li>▪ Zaměstnanci jsou velmi pečlivě vybíráni.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Strategie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oblast lidských zdrojů má vysokou strategickou důležitost.</li> <li>▪ Zapojení top managementu je nezbytné.</li> <li>▪ Politika lidských zdrojů má být zahrnuta do podnikové strategie</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Role liniových manažerů</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktivity lidských zdrojů patří ke klíčovým v organizaci, a proto je důležité věnovat se personální práci na vysoké specializované úrovni.</li> <li>▪ Linioví manažeři jsou úzce zapojeni do politiky lidských zdrojů.</li> <li>▪ Velká pozornost je věnována samotné manažerské práci liniových manažerů</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Klíčové úkoly</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Řízení kultury je důležitější než řízení procedur a systémů.</li> <li>▪ Ucelené uvažování při výběru, komunikace, vzdělávání, odměňování a rozvoj</li> <li>▪ Restrukturalizací práce zvýšit odpovědnost a zainteresovanost zaměstnanců</li> </ul>

Zdroj: FISCHER, P. *Prvních 100 dní v šéfovském křesle*. 2008, s.102

<sup>16</sup> FISCHER, P. *Prvních 100 dní v šéfovském křesle*. Brno, 2008, s. 102

Tento model ukazuje skutečnost, že má li být řízení lidských zdrojů efektivní, musí být sladěna s celkovou strategií organizace jako jsou výběr, výkon, ohodnocení, odměny, a rozvoj musí být v souladu.

Pojetí od M. Armstronga na řízení lidských zdrojů si získal širokou publicitu jako kvalifikovaně nový přístup k personálnímu řízení, které spočívá v postavení lidí jako rovnocenného výrobního faktoru s těmi ostatními. „*Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosahování cílů je hlavním úkolem jakékoliv oblasti řízení. Pokud nejsou vytýčené cíle pravidelně plněny, organizace zaniká.*“<sup>17</sup>

V řízení lidských zdrojů jde tedy o existenci a činnosti podniku, který představuje nejen účetnickou nákladovou položku, ale hlavně o systémový program podniku. Další autoři jsou toho názoru, že kvalitní řízení lidských zdrojů umožňuje manažerům více se zaměřovat ve své práci na strategické prvky v rozvoji organizace.

KLEIBL<sup>18</sup> charakterizuje podstatu lidských zdrojů „*cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečit kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace, a identifikace s cíli firmy).*“

Z této formulace vyplývá, jak velký význam má personální management ve vrcholovém vedení firmy v proporcích k výrobě, financím a marketingu. Tento význam se může měnit v souvislosti se změnami v organizaci, kdy se posiluje marketing a ne personální řízení. V této souvislosti může jít v konkrétním případě o prioritu výroby kde se personální řízení přesouvá na druhé místo. Zde se mohou vyskytnout určité problémy v oblasti pracovních pozic ve výrobě, kontrole a managementu organizace.

Při řízení lidských zdrojů působí i jiné faktory. Do těchto faktorů lze zahrnout:

- **Velikost a profil firmy** – kritéria členění jsou různá jde především o sledování stabilizace personálního oddělení a řízení lidských zdrojů jako celku. Profilu firmy odpovídá celá oblast řízení lidských zdrojů. Profil firmy zahrnuje zařazení firmy v obchodním rejstříku, předmět její činnosti a odbornou způsobilost firmy.
- **Finanční podmínky** – finance ovlivňují především personální útvar ve struktuře organizace zejména přijímání nových pracovníků.

---

<sup>17</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 52

<sup>18</sup> VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha, 2009, s. 83

- **Strategie** – je důležitým faktorem v oblasti personálního řízení. Stanovuje dlouhodobé směry a rozhodující nástroje podnikatelského rozvoje firmy a zajišťuje rozvoj organizace.
- **Technologie** – ovlivňuje personální management a stanoví počet zaměstnanců jejich profesní a kvalifikační vzdělání. Nové technologie se musí se zaměstnanci prolínat a to v oblasti vzdělávacího systému po stránce odborné.
- **Organizační kultura** - napomáhá uskutečnit podnikatelské strategie a cíle organizace. Stanovuje normy, které podporují iniciativu, tvořivost, hledání nových nápadů a postupů. Přispívá k rozvoji osobnosti zaměstnanců i zákazníků.
- **Styl řízení** – uplatňuje jakost výrobků podle potřeb zákazníků, vyhledává pracovníky na příslušná místa a přímo působí na oblast personálního řízení.<sup>19</sup>

Při řízení lidských zdrojů musí zaměstnanci zvládat tři základní oblasti:

- **Schopnost** – znalost a zkušenosti, které umožňují práci vykonávat včetně týmové práce.
- **Motivace** – zaměstnanci musí chtít pracovat a musí chtít pracovat dobře.
- **Příležitost**- zaměstnanci musí mít možnost použít své schopnosti a přispět tak k týmovému a organizačnímu úspěchu.

Tyto faktory jsou hlavním cílem personální politiky při řízení lidských zdrojů na všech stupních organizace, implementují personální politiku do praktického života, vzbuzují u zaměstnanců důvěru a povzbuzují je v jejich práci. Vyšší spokojenost s prací a odpovědnost v organizaci vede k vyšším ziskům. Organizační kultura přispívá k rozvoji zaměstnaneckých schopností, zvyšuje produktivitu a zisky. Rozvoj schopností a týmová práce vedou rovněž ke zvýšení produktivity a zisků.<sup>20</sup>

## 2.7 Utváření a změna firemní kultury

Utváření změny firemní kultury je podle mého názoru pro zajištění organizační dynamičnosti to nejdůležitější. Kulturní změny lze dosáhnout kombinací personálních, strukturálních a systémových změn a z nejvyšší úrovně managementu. Podle CUMMINGSE a HUSE<sup>21</sup> může kulturní změna nastat „*jsou-li v účinnosti následující nezbytné předpoklady: jasná strategická představa, věrnost nejvyššímu řízení, symbolické vedení, podporující organizační změny a měnící organizační členstvo*“. Uznávají také potřebu symbolického zásahu, jako je „*vizionářství*“ a použití

<sup>19</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 64

<sup>20</sup> IMAI, M. *Gemba Kaizen. Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. Brno, 2009, s. 106

<sup>21</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno, 2003, s. 226

symbolického chování jazyka. SCHEIN<sup>22</sup> tvrdí, „základem je pochopit, jak je existující kultura podporována před tím, než může být změněna“. Klade důraz na způsob, jakým organizace sdělují svou kulturu a jak je kultura přeměňovaná na hodnoty. BARNES<sup>23</sup> navrhuje „snahy pochopit mechanismus používaný k propagaci kultury a jak se naučit novým hodnotám a chování“.

Změna firemní kultury je založena na dlouhodobém procesu formování. SCHEIN<sup>24</sup> identifikuje dva způsoby, jak tento proces učení probíhá. První fáze tzv. „trauma modelu“ se pracovníci firmy učí vyrovnávat tlaku okolí, které je na ně vyvíjeno. V druhé fázi „model pozitivního posuzování“ se pozitivní zkušenosti a úspěšné přístupy pozvolna zakotvují, až se posléze stávají součástí podnikové kultury. V první fázi se jedná jen o jakýsi ustálený způsob kolektivního vykonávání činnosti, vyplývající z intenzivních kontaktů a interakcí mezi pracovníky. K hlubší přeměně kultury a zaběhnutých vnitropodnikových zvyklostí dochází prostřednictvím silné osobnosti organizace většinou v podobě majitele, zakladatele na základě svých vizí a hodnot. Hodnoty zakladatelů či významných vůdců sehrávají důležitou roli při změně firemní kultury, kde jejich poselstvím je předat a zakotvit změnu mezi všechny zaměstnance. Vrcholoví manažeři musí přemýšlet o tom, jak úspěšně řídit své organizace při vytváření změny jak celkově budovat a měnit firemní strategie a jak řídit proces změn. Důležité je položit otázku: Proč měnit podnikovou kulturu? Úvahy o změně jsou spojené s následujícími okolnostmi.

- Vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí.
- Dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (např. při změně vize, poslání, cílů, strategie).
- Podnik přechází z jedné vývojové etapy do další.
- Dochází k řadové změně velikosti podniku.
- Nastává závažná změna předmětu podnikání.
- Mění se postavení podniku na trhu.
- Dojde k fúzi nebo přeměně podniku.
- Mění se, protože se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také protože se změna očekává.

---

<sup>22</sup> HENYCH, M. *Utváření a změna firemní kultury*. Tc business school [online] 2010, č.6 [cit. 26. března 2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.tcbs.cz/weblog/utvareni-a-zmena-firemni-kultury>>. ISSN 1414-2930

<sup>23</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno, 2003, s. 228

<sup>24</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004 s. 43

Před zahájením procesů změn firemní kultury podle mnoha autorů DEAL, KENNEDY, PFEIFER, UMLAUFOVÁ<sup>25</sup> je nutno:

- Analyzovat a zhmotnit stávající podnikovou kulturu.
- Formulovat strategicky potřebnou kulturu.
- Konfrontovat stávající vžitou podnikovou kulturu se strategicky potřebnou podnikovou kulturou a provést odhad možných rizik.
- Určit podstatu žádoucího posunu a rozsah změny.

Změny firemní kultury souvisí s přizpůsobením firmy vnějšími okolí. Management firem se snaží mít vnější vlivy pod kontrolou, konkurenci, změny technologií, právní rámec podnikání apod. Výše zmiňovaní autoři pokládají otázku: Co se rozumí změnou firemní kultury?

- Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k cílovému. V případě změny kultury jsou situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci sdílejí nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o něž usiluje vedení podniku.
- Cílovým stavem je situace, kdy zaměstnanci představy, přístupy a hodnoty sdílejí v souladu s vedením organizace.
- Dosažení cílového stavu není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování základní pozice změna musí být i nadále rozvíjena.

Proces změny firemní kultury může být vyjádřen různými schematickými modely. SCHEIN<sup>26</sup> vytvořil tříetapový model změny podnikové kultury:

1. etapa „*rozmrzení*“ – zavedení postojů a zásad.
2. etapa „*zavedené změny*“ – seznámené se s novými hodnotami, postoji, jednáním, osvojením praxe.
3. etapa „*zamrzení*“ – ustálení nového modelu pomocí podpůrných nástrojů.

Model změny firemní kultury podle SCHWARTZE A DAVISE<sup>27</sup> obsahují čtyři kroky.

1. krok – definování odpovídající firemní kultury organizace (přádání schůzek, diskuzí v malých skupinách).
2. krok – zpracování přehledů o firemní kultuře (úkoly jednotlivých manažerů a jejich vztahy k sobě navzájem a k pracovníkům organizace).
3. krok – odhalení a rozlišení rizik vzniku nesouladu mezi podnikovou kulturou a strategií (riziko – nepřiměřené, ovladatelné, zanedbatelné).

<sup>25</sup> CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha, 2006, s. 97-98

<sup>26</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 46

<sup>27</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha, 2008, s. 87

4. krok – identifikování a zaměření se na ty specifické aspekty podnikové kultury, které jsou důležité pro dosažení strategického úspěchu firmy).

Při změně firemní kultury se sleduje jedna společná rovina, začíná poznáváním firemní kultury, tvoří se vize její změny, a provádí se určité zásahy do původní kultury.

V odborné literatuře se uvádí, „že změna firemní kultury se v zásadě může odehrát přístupem shora dolů a zdola nahoru“<sup>28</sup> Tyto změny mohou přinášet určité problémy a úskalí.

#### **Problémy použití přístupu ze shora dolů:**

1. Zaměstnanci můžou mít pocit, že je s nimi manipulováno. Výsledkem může být nedostatek spolupráce, potlačení iniciativy jednotlivců, směřování jednotlivců proti vytýčeným hodnotám organizace.
2. Možnost zneužití podnikové kultury při její transformaci, kdy je silně upřednostňovaná manažerská kontrola.
3. Firemní kultura je směřovaná proti hodnotám organizace, které by měly být podporovány.

#### **Problémy použití přístupu ze zdola nahoru:**

1. Zaměstnanci jsou postaveni do nových souvislostí, do nových rolí. V těchto rolích si pracovníci vyvíjejí nové vzory chování, nové přístupy, hodnoty a postoje.
2. Nová firemní kultura se začíná v organizaci uplatňovat a směřuje k jejímu jádru. Začíná proces přirozené dynamické změny.
3. Nová firemní kultura odlučuje dosavadní vedení od jádra organizace a jejím důsledkem bude odchod zastaralého vedení.

Změna firemní kultury a její utváření je vždy dlouhodobým procesem, který vyžaduje značné úsilí managementu, aby změnil své chování organizace a vštípil změnu svým podřízeným i svému okolí. Změny si vynucují změnu řízení, metod řízení, informačních systémů, systémů odměňování, předávání zpráv, lidských dovedností, zkušeností. Hlavní změny se týkají způsobu vedení lidí i zaměstnávání lidí z vnějšku, kteří přinášejí do podniku nové zkušenosti, nové kulturní vzory.

Aby byla změna úspěšná, tak podle HOPEHO a HENDRYHO <sup>29</sup> „musí být přestříženo pomyslné tkanivo a musí být nastolen vzdělávací proces, který přeruší naakumulované minulé zkušenosti a nastolí novou kulturu, jež bude nejenom proklamována, ale demonstrována činy. Musí být vytvořeny nové povídky, nové rituály, nové procesy namísto starých.

<sup>28</sup> FISCHER, P. *Prvních 100 dní v šéfovském křesle*. Brno, 2008, s. 33

<sup>29</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. Praha, 2010, s. 89

## Typy změny organizační kultury

Z hlediska průběhu a charakteru změny jsou podle BROWNA<sup>30</sup> rozlišovány dva základní typy změny organizační kultury: změna revoluční a změna evoluční.

**Revoluční změna** bývá označována také jako změna transformační či strategická. K této změně dochází existuje-li silný vnitřní tlak, který tuto změnu v zájmu zachování existence vynucuje. Vnitřní tlak může představovat změnu prostředí, vnější tlak pak může pramenit ze špatných hospodářských výsledků a ztráty trhů. Revoluční změna je velmi komplexní změna. Zahrnuje více subsystémů organizace a dotýká se více hierarchických úrovní organizace. Projekt této změny podléhá systematickému postupu, který je rozplánován na určité časově ohraničené období.

**Evoluční změna** obvykle se nespojuje s krizí organizace, ale až tehdy, když je potřeba v rámci organizace něco zlepšit. Změny, které se zavádějí při tomto typu strategie, jsou obvykle změnami inkrementálními, týkající se pouze určitých problémových oblastí organizace. Takovou změnou je např. posílení organizace na zákazníka nebo participaci kultury. Použití této změny se uplatňují v efektivních fázích růstu a zrání organizace v případě úpadku a dezintegrace změna evoluční již není účinná a uplatňuje se změna revoluční.

Schopnost zvládnout řízenou změnu je důležitým předpokladem schopnosti přizpůsobit se požadavkům prostředí. Aktuální výzvou pro organizace je „*dosažení schopnosti průběžné a soustavné transformace*“.<sup>31</sup>

Dalším typem změny, která se uplatňuje při změně firemní kultury je podle BATESE<sup>32</sup> změna primární a změna doprovodná.

**Primární změna organizační kultury** je prováděná v situaci, kdy obsah kultury poškozuje výkonnost organizace a kultura je klíčovou příčinou jiných organizačních problémů.

**Doprovodná změna organizační kultury** je změna v situaci, kdy provází jiné typy organizačních změn, když úspěšnost provedení jiné změny vyžaduje změnu kultury.

V případě změny organizační kultury je mnoha autory SACKAMNN, ALVESSON A SVENINGSSON doporučován následující postup.

1. Definovat žádoucí obsah organizační kultury.
2. Provést diagnostiku současného obsahu organizační kultury.

---

<sup>30</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010 s. 164

<sup>31</sup> CHARVAT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha, 2006, s. 145

<sup>32</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s.164



3. Porovnat současný a žádoucí obsah organizační kultury.
4. Připravit plán změny.
5. Implementovat změnu.
6. Provést diagnostiku výsledků změny.

Žádoucím cílem průběžné transformace organizace je, aby nešlo o jednorázovou změnu, ale aby změna kultury měla cyklický charakter.

Další způsob změny popisují KOTTER a HESKETT<sup>33</sup> kde vycházejí ze svých zkušeností při řízení vlastní americké firmy Excel. Podle jejich názorů hlavním krokem ke změně firemní kultury je „*redefinování rolí a zodpovědnosti*“ v rámci celé korporace kde hlavním procesem změny je rozsáhlé školení a vzdělávání, aby manažeři i ostatní zaměstnanci lépe pochopili své nové role a zodpovědnosti. Především vycházeli z konceptu vlastního managementu kde si museli klást otázky *proč* jsou změny nezbytné, to se týkalo hlavně vrcholového managementu, další otázka *co* je třeba podpořit a změnit ve firemní kultuře směřovala střednímu managementu a poslední otázka *jak* změny realizovat potřebovali vědět zaměstnanci k realizaci jejich práce.

Jejich společnost dosáhla kulturní změny na základě vytvoření týmů s pravomocemi standardizovat, zlepšovat, řešit problémy a inovovat v rámci své práce, kde výsledky práce lépe odpovídaly požadavkům zákazníků.

COLLINS<sup>34</sup> definoval osmistupňovou škálu závažnosti změn v organizaci. *Tyto strategické změny jsou takové transformace v organizaci, které jsou radikální, měnící paradigmatu za současného stavu okolního prostředí.* Collins doporučuje zavádět prvky těchto změn postupně z hlediska stabilizace organizace „aby nedocházelo k extrémním výkyvům přizpůsobivosti a kreativity. „*Jedná se tedy o ostrý kontrast k byrokratickému stylu vedení*“.

Změny jsou nezbytné, ale přinášejí i nové problémy. Některé změny mohou být tak závažné, že místo požadovaných přínosů dojde k úplnému kolapsu organizace, která pak musí ukončit svou činnost. Z tohoto důvodu je nutné věnovat dostatečnou pozornost veškerým strategickým změnám v organizaci. Na druhou stranu se nelze změnám vyhýbat, jelikož bez nich by organizace nebyla schopna konkurovat a rovněž by došlo k ukončení její činnosti. Konkurenční výhody tedy dosahuje ten, kdo je na změny připraven a je schopen v nich nacházet nové příležitosti.

---

<sup>33</sup> KOTTER, J.P. , HESKETT, J.L. *Corporate culture and performance*. New York, 1992, p. 102

<sup>34</sup> DĚDINA, J. , ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha, 2007, s. 214

Obr. č. 2: Stupně závažnosti změn v organizaci podle Rogera Collinse

1. nejméně závažný stupeň	Vyladění výkonu: zaměření na efektivitu
2.	Restrukturalizace: centralizace či naopak decentralizace
3.	Přerozdělování zdrojů: zvýšení důležitosti některých oddělení a snížení jiných
4.	Zlepšení podnikového plánování: symbolizuje posun v myšlení
5.	Změna definice úspěchů: stanovení nových cílů vede ke změně chování
6.	Změna vedení: nový generální ředitel, impuls pro nové změny
7.	Změna v poslání, vizích, hodnotách a filozofii organizace: symbolizuje radikální posun v myšlení a chování
8. nejzávažnější	Posun paradigmatu: koncepční změna v myšlení, řešení problémů,

Zdroj: DĚDINA, J. , ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 2007, s. 214

## 2.8 Motivace

Motivace je dle mého názoru součástí hodnotícího systému. Struktura motivace, může být odlišná v zásadě jde o část hodnocení a o část sebehodnocení druhým.

Americký psycholog VROOM <sup>35</sup> rozvinul teorii motivace na pracovišti. Podle této teorie „je motivace k určitému chování determinována očekáváním jednotlivce, že toto chování povede ke konkrétnímu výsledku, znásobeným preferencí (neboli valencí), kterou tento jednatelce připisuje danému výsledku“.

LOCKE <sup>36</sup> přišel s jednoduchou teorií motivace, která má podobné rysy s teorií očekávání. Podle této teorie jsou cíle motivace a výkon vysoké, „jestliže jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné, ale akceptovatelné, a výkon podléhá zpětné vazbě“. Locke identifikoval čtyři způsoby, jak cíle ovlivňují chování.

- „usměrňují pozornost“
- „mobilizují úsilí“
- „povzbuzují vytrvalost“
- „pomáhají strategickému rozvoji“

Na motivaci se můžeme dívat ze dvou pohledů: Co bude motivovat zaměstnance k tomu, aby se podílely na tvorbě strategie a co je motivací pro zaměstnance, aby plnili cíle firmy. Existují dva typy motivace:

**Vnitřní motivace** – „faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo,

<sup>35</sup> BROOK, I. *Firemní kultura*. Brno, 2003, s. 44

<sup>36</sup> BROOK, I. *Firemní kultura*. Brno, 2003, s. 45

**Vnější motivace** – „*to, co se dělá pro lidi, aby se motivovali*“. Motivovaný pracovník pracuje podle potřeb firmy je automaticky orientován na plnění firmy.<sup>37</sup>  
*aby se vydali určitým směrem*“.

Současná teorie motivace používá klíčový pojem motiv. Jedná se určité rozhodnutí, aktivity, pohnutky a jednání. Motivy mají dvě složky:

- „*Energizující*“ – dodává sílu a energii jednání lidí.
- „*Řídící*“ - dává směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc, vybírají postup jak této věci dosáhnout.

Abraham Maslow utřídil lidské potřeby pro jejich uspokojování.

**Fyziologické potřeby** – „*potřeby základní, naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, vzduchu, potravy, přiměřených klimatických podmínek, vše co je potřeba k udržení života*“.

**Potřeby jistoty a bezpečí** – „*zajišťují a uchovávají existenci i do budoucna*“.

**Sounáležitost** – „*láska , přátelství, představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku také dobrých vztahů k ostatním lidem*“.

**Sebeaktualizace** - „*realizovat všechny své schopnosti a talent*“.

K tomu, aby firma dosáhla uspokojení potřeb zaměstnanců, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému:<sup>38</sup>

**Fyziologické potřeby** – „*ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti*“.

**Potřeby jistoty a bezpečí** – „*dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti*“.

**Potřeba sounáležitosti a ocenění** – „*vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce*“.

**Potřeba uznání a ocenění** – „*pochvala, peníze*“.

**Potřeba sebeaktualizace** – „*dobře organizovaná práce těší kde se uplatňují schopnosti pracovníka*“.

Aldelfer přizpůsobil Maslowovy názory nových poznatků z výzkumu lidského chování. Pět Maslowových úrovní potřeb redukoval pouze na dvě:

„**Potřeby existenční**“ – veškeré materiální a fyziologické potřeby.

„**Potřeby vztahové**“ –zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme. Neuspokojení těchto potřeb způsobuje emocionální potřeby.

<sup>37</sup> CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha, 2006, s.55

<sup>38</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Praha, 2008, s. 40-42

Motivací pro pracovníky mohou být různé typy, které přispívají k úspěšnosti práce.

Druhy motivů:

- **Peníze** – jsou významným motivem pro většinu lidí, kde pracovníci jsou pro peníze ochotní udělat maximum.
- **Osobní postavení** – ovlivňuje především vedoucího pracovníka. Takový pracovník se snaží být úspěšný kvůli svému postavení.
- **Pracovní výsledky výkon** – jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Pracovníci jsou motorem pro svou práci kde se snaží vyniknout.
- **Přátelství** – vytváří dobrou atmosféru na pracovišti. Pracovníků více záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích.
- **Jistota** – pracovníci se více drží předpisů, neriskují a mají jistotu ve stálé práci.
- **Odbornost** – je rozhodujícím motivem těch, kteří preferují profesionální rozvoj. Pracovník vyniká ve své profesi.
- **Samostatnost** – pracovníci raději pracují samostatně bez dozoru nadřízeného. Mají vlastní zodpovědnost v rozhodování.
- **Tvořivost** – pracovník se realizuje při vymýšlení nových věcí a při inovacích.

V některých případech se při motivaci uspokojování lidských potřeb vyskytují překážky, které jsou bariérami v dosahování cíle. Tyto bariéry způsobují frustrace a jsou překážkou ve výkonu práce. Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků:

- „nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům“
- „nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům“
- „chaos nebo špatná organizace práce“
- „nespravedlivé odměňování“
- „nezasloužená pochvala jiného pracovníka“
- „nezasloužená kritika“
- „hrubé jednání nebo zesměšňování“
- „pokažení dobré práce na pracovišti“
- „nezájem o nápady podřízených“
- „neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených“
- „nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků“

- „nedostatek práce, materiálu, nástrojů“<sup>39</sup>

Proto, aby pracovníci podávali lepší pracovní výkony je důležité tyto bariéry brát do úvahy nejen, že se zvýší dlouhodobá vysoká motivace, ale i proto, že správná motivace utváří perspektivní firemní kulturu.

Někteří autoři ukazují na teorii motivace, která by neměla v organizacích být opomíjená.

- Uspokojování z práce ovlivňují motivátory a hygienické faktory.
- Motivace a výkon se zlepšuje, jestliže mají lidé náročné, ale přijatelné cíle a dostávají zpětnou vazbu. Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.
- Vnímat vazbu mezi strategií odměňování, motivací a pracovním výkonem. Na odměnu je třeba se dívat z pohledu pracovníka.
- Uplatňovat nepeněžní odměny – uznání, příležitost k rozvoji, příležitost ke kariéře, kvalita pracovního života.
- Uvědomit si rozdíl mezi peněžními stimuly a nepeněžními odměnami a rozlišovat mezi výkonem a přínosem.<sup>40</sup>

## 2.9 Komunikace

Komunikace zcela jednoznačně ovlivňuje výkonnost celé organizace, proto je důležité jí věnovat dostatečnou pozornost.

Zvládání komunikace přináší firmám konkurenční výhodu, v opačném případě podcenění komunikace může přivodit problémy. V současné době se mění komunikační cesty, je potřeba věnovat pozornost nejen klasické komunikaci, ale i komunikaci ovlivnitelné technologickými změnami. V procesu globalizace se jedná o internet, videokonference, diskusní skupiny a další nové formy komunikace mezi jednotlivci a mezi organizacemi.

### Komunikace v organizaci

Aby organizace dosahovala efektivně svých cílů, je pro klíčové, aby cíle byly pokud možno v souladu s cíli jejich zaměstnanců. Musí tedy soustavně sladovat cíle své a cíle pracovníků. J. GIBB<sup>41</sup> přichází s konceptem „komunikačního klimatu“, které se objevuje v organizacích a výrazně ovlivňuje chování zaměstnanců a výkonnost celé

<sup>39</sup> IMAI, M. *Gemba Kaizen Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. Brno, 2008, s. 117

<sup>40</sup> CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha, 2006, s. 55

<sup>41</sup> DĚDINA, J. ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha, 2007, s. 48

organizace. Gibb uvádí dva extrémní případy „*otevřeného a uzavřeného komunikačního klimatu*“.

### **Otevřené komunikační klima**

- „*Popisnost*“ – komunikace je spíše informativní než nařizující.
- „*Orientace na řešení*“ – orientace na řešení problémů místo zjišťování toho co nelze řešit.
- „*Otevřenost a čestnost*“ – neexistence postraních komunikačních cest.
- „*Zájem o druhé*“ – empatie a pochopení.
- „*Rovnost*“ – každý člen organizace je ceněn bez ohledu na pozici a roli.
- „*Odpuštění*“ – chyby jsou chápány jako nevyhnutelné při výkonu práce, zaměření na minimalizaci chyb.
- „*Zpětná vazba*“ – kladná zpětná vazba je nezbytná pro výkon a vztahy na pracovišti.

### **Uzavřené komunikační klima**

- „*Předsudky*“ – hledání viníků pracovníkům je sdělováno, že jsou nekompetentní.
- „*Kontrola*“ – požadovaná konformita, odlišnosti a změny jsou potlačovány.
- „*Nečestnost*“ – skryté významy, nečestnost, manipulativní komunikace.
- „*Nezájem o ostatní*“ – chladné a neosobní prostředí, nezájem o spolupracovníky.
- „*Kastování*“ – v komunikaci jsou zjevné rozdíly stavu a schopnosti jednotlivce.
- „*Dogmaticnost*“ – minimum diskuzí, neochota přijímat kompromisy.
- „*Nepřátelství*“ – potlačování důležitosti ostatních pracovníků.

Komunikační klima reálných organizací leží někde uprostřed, důležité je vědět k jakému klimatu organizace dává přednost.

### **Elektronická komunikace**

V současnosti můžeme rozlišit čtyři hlavní skupiny, které firmy využívají pro svou komunikaci v organizaci. Jednak je to formou elektronické komunikace internetem jako celosvětová síť, která se stala distribučním kanálem. Obsahuje obrovské množství informací o různých produktech, firmách technologiích a možnostech. Intranet funguje prostřednictvím podnikové počítačové sítě. Obsahuje podnikové centralizované firemní informace. Další forma elektronické komunikace VoIP tato technologie umožňuje přenos hlasu po internetu software umožňuje ukládání zpráv a předávání informací v organizaci. Groupware umožňuje členům jednoho týmu sdílet dokumenty

kancelářských aplikací typu MS Office nebo Open Office, výměnu informací v reálném čase, plánování práce jednotlivých členů týmů a jejich koordinaci.<sup>42</sup>

### Typy komunikace

Komunikaci lze rozdělit podle dvou hlavních kritérií. Prvním z nich je míra formálnosti komunikace, druhým pak směr, kterým se ubírá – dolů, nahoru, nebo horizontálně mezi pracovníky na stejné úrovni podnikové hierarchie.

- **Formální komunikace** – obvykle postupuje podnikem v souladu s organizační strukturou, od nejvyššího stupně postupně k nižšímu. Formální komunikace využívá ústní formu (porady, schůze) i písemné zprávy (podnikové intranety).
- **Neformální komunikace** – komunikace která nemá formálně stanovené kanály, vypovídá o náladě podniku a jejich problémech. Tato komunikace podléhá zkreslení a je založena na nepravdivých informacích.

### Směry komunikace

- **Komunikace směrem dolů** – představuje sdělení zasílaná lidem nacházející se v níže organizační hierarchii. Zakládá se na pravidelnosti (schůzky, jednání).
- **Komunikace směrem nahoru** – sdělení, která se odesílají svým nadřízeným a osobám výše v hierarchii podniku. Obvykle se jedná o pravidelné zprávy o postupu projektu nebo zlepšovací návrhy.
- **Horizontální komunikace** – neexistují zde vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Strany které spolu komunikují se mohou soustředit na podstatu sdělení na a formality.

### Komunikační bariéry

- **Předsudky a zaujatost** – manažer stereotypně předpokládá určité vlastnosti u člena týmu nebo skupiny na základě nejčastějších osobních vlastností v dané skupině.
- **Mezilidské vztahy** – vztahy se utváří na základě delší spolupráce, které výrazně ovlivňují komunikaci, vzájemnou důvěru a přesnější formulování.
- **Úloha vedení organizace** – vedení managementu organizace zdůrazňují úlohu komunikace tak jak je utvářena v celé organizaci.
- **Odlišná pohlaví** – Muži v komunikaci mluví k věci k projektům nebo náplně práce, nebo za účelem demonstrování vlastních schopností. Ženy komunikují za účelem sociálního kontaktu a budování vztahů.

---

<sup>42</sup> STRÁDALOVÁ, H. *Komunikace na pracovišti ke zlepšení firemní kultury*. Tc business school [online] 2010, č. 22 [cit. 26.března 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.komunikacnimetody.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby-budovani-firemni-kultury>. ISSN 1919-3280

- **Vzdálenost mezi komunikujícími**- osobní kontakt zaměstnanců udává přesnost a pochopení sdělení. S růstem vzdálenosti roste šum a narůstá počet zkreslení.
- **Organizační struktura** – určuje pravidla pro komunikaci směrem nahoru i dolů, přílišný počet pravidel, ale může komunikaci omezovat. Zaměstnanci jsou mylně přesvědčeni, že nemohou porušit komunikaci v hierarchii.

## 2.10 Týmová práce

V současné manažerské studii patří slovo tým k jednomu z těch nejpoužívanějších. Obecně lze říci, že tým představuje psychologickou skupinu, jejíž členové sdílejí společné cíle, kterých se snaží společně dosáhnout. Členové mohou uspět nebo neuspět pouze jako celek a všichni sdílejí přínosy a náklady kolektivního úspěchu či neúspěchu.

### Typy týmů

- **Poradenské týmy** – jsou primárně vytvářeny pro poskytování informací managementu, aby tento management byl schopen provádět efektivní rozhodnutí. V závislosti na okolnostech může být poradenskému týmu dána pravomoc implementovat řešení problémů, který poradenský tým identifikoval.
- **Akční týmy** – týmy, které provádějí specifickou činnost, jež je opakovaná, pouze za změny podmínek okolního prostředí. Členové akčního týmu jsou specialisté a produkty týmu musí být sladěny s výstupy ostatních pracovních jednotek.
- **Projektové týmy** – řeší úkoly ve vymezeném čase, lidé v těchto týmech jsou z různých oddělení, kteří na úkolu společně pracují. Po skončení projektu je tým rozpuštěn.
- **Výrobní týmy** – vyznačují se stálým počtem jednotlivců, kteří se snaží dosáhnout jednoduchých cílů. Jejich úkoly jsou často rutinní a opakované.

### Stupně vývoje týmu

V rámci svého modelu identifikují BASS a RYTERBAND čtyři stupně vývoje skupiny.<sup>43</sup>

1. „*První stupeň – vývoj vzájemné důvěry*“ ,dochází k vývoji vzájemné důvěry. Vzhledem k počáteční nedůvěře a obavám zůstávají členové skupiny defenzivní a své chování omezují na konformitu a rituály.

<sup>43</sup> Governance : *Stupně vývoje týmu* [online]. Praha : 2009 [cit.26.března 2011]. Dostupný z WWW: <[http://www.governance.cz/cs/ethics-and-compliance/management-firemni-kultury-a-etiky/kpis-firemni-kultury\\_s141x8662.html](http://www.governance.cz/cs/ethics-and-compliance/management-firemni-kultury-a-etiky/kpis-firemni-kultury_s141x8662.html)>.



2. „*Druhý stupeň – komunikace a proces rozhodování*“, členové, poté co se naučili navzájem se akceptovat, začínají vyjadřovat konflikty a pocity. Začínají být vytvářeny normy a členům na sobě vzájemně záleží. Vyvíjí se otevřená komunikace, společně s konstruktivnějším procesem řešení problémů a strategiemi rozhodování.

3. „*Třetí stupeň – motivace a produktivita*“, členové se účastní práce skupiny, namísto soutěžení spolupracují. Jsou rychleji motivováni vnitřními odměnami, jako je vysoká úroveň produktivity.

4. „*Čtvrtý stupeň – kontrola a organizace*“, práce je rozdělována dohodou a podle schopností. Členové mohou pracovat nezávisle a organizace skupiny je flexibilní a dokáže se přizpůsobit novým změnám.

Další autor, který rozvinul vývoj týmu je Woodcock má také čtyři stupně.

1. „*Stupeň 1 – Nevyvinutý tým*“. Tomuto stupni dominují pocity, které se navenek neřeší, nebo dokonce ani nejsou dovolené. Převažují zavedené postupy pro skupinu je typické převaha nespolečného chápání. Lídr má často jiné názory než členové skupiny. Chyby jsou využívány jako důkazy pro usvědčení členů skupiny spíše než jako příležitost k poučení.

2. „*Stupeň 2 – Experimentující tým*“. V týmu se vyvíjí snaha experimentovat a objevují se riskantní témata. Míra naslouchání jiným je vyšší než v předchozím stadiu a členové týmu přicházejí s osobnějším tématy a pocity.

3. „*Stupeň 3- Konsolidace týmu*“. Tým se rozhoduje přijmout systematictější přístup, což vede k metodickému způsobu práce. Pravidla a zavedené postupy, jimiž se práce týmu řídí, jsou výsledkem kolektivního souhlasu nikoli nařízení shora, budují se základní pravidla pracovních postupů, které bude tým používat.

4. „*Stupeň 3 – Zralý tým*“. Otevřenost a zlepšení vztahu dochází k dokončování úkolu. Dostavuje se vysoká úroveň flexibility. Pro různé situace vzniká vhodné vedení. Existuje optimální využívání energie a schopnosti.

Nejčastěji citovaným modelem je model Turkmana, který jednotlivé etapy rozdělil také do čtyřech stupňů.

- „*Formování skupiny*“ – spojení určitého počtu lidí, kteří mohou být trochu nejistí a pociťovat obavy. V tomto stupni se neuplatňují žádná pravidla, panuje nejednoznačnost a zmatenost. Jednotlivci se snaží zavést svoji osobní identitu a zapůsobit. Nejistota plnění budoucích úkolů.
- „*Bouřlivé období*“ – období spojené s neshodami, frustrací a potencionálních konfrontací. Členové skupiny mají více sebedůvěry vyjadřují se otevřeně a důrazně.

Objevují se manipulace získat mocenskou pozici a zklamání z nedostatečného pokroku.

- „*Tvorba norem*“ – dochází k identitě skupiny, má jasný smysl. Zavádějí se směrnice, standarty procesů, role a struktura. Členové skupiny své emoce vyjadřují konstruktivně a je jim nasloucháno.
- „*Výkonné období*“ – tým si vytvořil určitou strukturu a soudržnost, aby mohl pracovat efektivně, soustředí se na dosahování cílů. Výkony skupiny jsou neefektivnější. Skupina je semknutá, otevřená, efektivní a plná nápadů.

Nejpopulárnější kategorizaci týmových rolí vytvořil Belbin. Identifikoval devět týmových rolí. Belbin tvrdí, „*že má li být tým efektivní a úspěšný, jeho členové musí plnit právě těchto devět rolí*“<sup>44</sup>.

- **Znalec zdrojů** – vyznačuje se množstvím vnějších kontaktů a informačních sítí. Extrovert využívající příležitost a reaguje na výzvy.
- **Realizátor** – Zajímá se o přeměnu myšlení v praktické činy. Dbá na to, aby tým neuhýbal za svých cílů.
- **Koordinátor** – Pomáhá týmu soustředit se na cíl a povzbuzuje členy v jejich práci. Řídí, sumarizuje, zprostředkovává.
- **Tvarovač** – Má silné názory, chce věci a události ovlivnit. Rád pro svoje nápady a postoje získává souhlas ostatních a při rozhodování chce mít slovo. Oponuje nehybností a nerozhodností, je dobrý v obcházení překážek.
- **Specialista** – Působí jako zásobárna dovedností a znalostí. Lépe na otázky odpovídá než je klade. Dává přednost práci s fakty.
- **Vyhodnocovač** – Soustřeďuje se na přesnost, stará se o dodržování standardů. Hodnotí přesně, jelikož vidí všechny možnosti logicky a analyticky.
- **Koumák** – Kreativní a inovativní, přichází s množstvím nových nápadů. Rychle jej unaví rutina a konformita. Dobrý v řešení obtížných problémů.
- **Týmový pracovník** – Pomáhá udržovat soudržnost týmu, zajišťuje přispění všech. Propaguje kolektivního ducha, reaguje na jednotlivce a situace.
- **Dokončovatel** – Dává dohromady volné konce, usiluje o to, aby odpovídaly všechny detaily. Včas dodává výsledky své práce. Má schopnost dotáhnout věci do konce.

---

<sup>44</sup> BROOKS, I, *Firemní kultura*. Brno, 2003, s. 85

## 2.11 Vliv firemní kultury na výkonnost organizace

Silná kultura je autory obecně chápána jako kultura charakteristická vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých přesvědčení, hodnot a norem v rámci organizace. Pro výkonnost má silná kultura své výhody a nevýhody.

Výhody silné kultury spočívají především v tom, že silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků. Soulad usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace a zvyšuje také schopnost dosahovat konsenzu. Lidé mluví stejným jazykem, používaným pojmům přiřkládají stejný obsah, shodují se v tom, co považují za důležité a nedůležité. Pozitivním důsledkem je urychlení rozhodování v organizaci a také urychlení realizace přijatých rozhodnutí.

Silná kultura usměrňuje chování lidí. Lidé v organizaci sdílejí společné hodnoty a díky těmto hodnotám směřují stejným směrem. Jsou utvářeny sociální normy, které dodržují určité způsoby chování.

Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů, Tím, že lidé sdílejí společné hodnoty a cíle, pociťují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci. Organizační kultura se tak stává výrazným zdrojem soudržnosti a organizace je zdrojem motivace pracovníků.

Z hlediska druhého významu, může silná kultura přinášet nevýhody, protože pracovníkům zprostředkovává normy a vzorce chování, čímž snižuje emocionální pohodu a spokojenost pracovníků. Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management organizace tak snáze podléhá dojmu, že co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále, a nevnímá potřebu změn či nových strategií.

Silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu a způsobuje rezistenci vůči změnám. I když se manažeři firmy rozhodnou pro změny, silné sdílení určitých názorů, hodnot a norem způsobuje, že lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navykklých způsobů myšlení a chování. Pokud tedy silná organizační kultura byla v určité fázi vývoje přínosem, stává se, že v případě nutné změny se najednou stává překážkou.

Vedle síly kultury závisí charakter a míra vlivu organizační kultury na výkonnost organizace na obsahu organizační kultury, a to v její vzájemné kombinaci. Obsah kultury má na výkonnost organizace dvojí účinek: jednak pracovníky aktivuje, a

to v závislosti na konkrétních hodnotách a normách chování, které pracovníky směřuje k naplňování těch hodnot a cílů, které jsou kultuře dané.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s. 75

## **3 FIRMA PRONOVO s.r.o.**

### **3.1 Představení firmy**

Firma Pronovo s.r.o. sídlí na okraji části Českých Budějovic. Firma se zaměřuje svojí činností na výrobu a prodej vázací a manipulační techniky, kde hlavním produktem jsou lana a řetězy. Firma má v současné době třicet zaměstnanců v hierarchickém postavení ředitel společnosti, obchodní manažeri, výrobní manažeri, administrativní pracovníci, výrobní technik, revizní technik, skladník, ostatní dělníci. Hlavním rysem firmy je kvalita ve své produkci, k tomu využívá kontraktu a spolupráce německé firmy J.D.Theile, která je největším výrobcem a prodejcem řetězových a lanových komponentů v Německu. Díky této uzavřené smlouvě je firma Pronovo s.r.o. jediným výrobcem a prodejcem řetězů a lan této firmy na českém a slovenském trhu. Touto spoluprací společnost zajišťuje svým zákazníkům kvalitu v dané značce a v rozvoji nové technologie. Firma, která se orientuje převážně na zákazníka poskytuje záruční a pozáruční servis a technickou kontrolu v souvislosti se zavedením normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Firma má dceřinou společnost v Ostravě, kde pokrývá zbývající část českého trhu. Mezi hlavní odběratele firmy patří stavební firmy jako je SKANSKA, SWIETELSKY, HOCHTIEF, dále také automobilní firmy jako je ROBERT BOSCH, ŠKODA-AUTO, TPCA. Firma také spolupracuje s jadernými elektrárnami Temelín a Dukovany kde poskytuje rady v technických a konstrukčních projektech.

Hlavním cílem firmy je vytvořit efektivně kvalitní kolektiv složený z odborníků a uspět na trhu před konkurencí.

### **3.2 Historie firmy**

Firma začínala se svou podnikatelskou činností v roce 1999 v pronajatých prostorech. Zakladatelé firmy byli p.Jiří Rossmann a p. Jaroslav Novák. Firma se ve svých začátcích soustředí pouze na menší množství výroby, kde se teprve začíná rozvíjet technologie v oblasti vázací techniky. Zákazníci ještě nemají tuto firmu ve svém podvědomí, firma se zaměřuje jen na menší okruh zákazníků s menším počtem zaměstnanců. V roce 2003 firma opouští pronajaté prostory a stěhuje se do vlastních zakoupených prostorů, kde začíná rozvíjet větší produkci výroby přibírá nové zaměstnance a směřuje k většímu okruhu zákazníků a dodavatelů. Firma si začíná uvědomovat své postavení na trhu a směřuje k většímu počtu zákazníků. V roce 2006 společnost opouští jeden ze společníků p. Jaroslav Novák a p.Jiří Rossmann se tak stává

jediným společníkem, majitelem firmy. Začíná vést firmu novým směrem zaměřuje svou pozornost více na trh, zavádí nové technologie a inovace v oblasti výroby a přibírá nové produkty v oblasti prodeje vázací a manipulační techniky.

Hlavním cílem a vizí firmy je obstát před konkurencí na českém trhu s kvalitním a certifikovaným výrobkem.

## **4 FIREMNÍ KULTURA FIRMY PRONOVO s.r.o.**

Firma má ve svém znaku silný řetěz, který je na červeném podkladu nápisu firmy jako logo. Tato barva sílu řetězu zjemňuje a také tak funguje firemní kultura v této firmě. Silná kultura založená na sociálních vztazích.

V této firmě je každý člověk hodnotný a jedinečný. V podnikání jde společnosti především o lidi a jejich vztahy v pracovním procesu, ale i v rodině a v osobním životě. Pro podnikání firmy je důležité, aby každý člen společnosti byl vyvárou osobností jak ve svém profesním, tak v osobním životě. Firma si váží svých lidí ať už se jedná o zákazníky, dodavatele nebo kolegy manažerských i dělnických profesí. Ve firmě je kladen zvláštní důraz na kulturu vzájemných vztahů, zejména na čestné, otevřené a spravedlivé jednání, ve které není místa pro ponižování lidí, nepoctivost a lži. Chce dokázat uspokojit požadavky svých zákazníků vysokou výkonností a nízkými náklady, o které musí v zájmu úspěchu celé organizace usilovat každý jednotlivec. Členové společnosti jsou lidé, na které jsou kladeny vysoké nároky. Práce v takové společnosti předpokládá uplatnění svých znalostí, dovedností a vlastních hodnot, které přináší pro firmu. Společnost nejen umožňuje, ale i podporuje profesní a osobní růst. Současně si firma uvědomuje, že každý rozvoj se neobejde bez nechtěných chyb.

Usiluje o kvalitní pracovní zázemí, které je základem rozvoje jednotlivců i celé organizace. Zázemí firma nespátřuje pouze v materiálním zabezpečení, ale především v uplatňování zásad managementu – dochvilnost, plánování a efektivní využívání času v práci, v kvalitní komunikaci, správném delegování předávání úkolů včetně jejich kvalitní kontroly, vzájemné zpětné vazby a hodnocení.

Silnou stránkou společnosti je dobrovolná týmová spolupráce postavená na profesionalitě a vysokém nasazení jednotlivých členů, které mají osobní zodpovědnost. Základem firemní kultury je osobní investice každého člena společnosti kde je kladně hodnocen každý nápad přispívající ke zkvalitnění společné práce.

### **4.1 Role managementu při utváření firemní kultury**

Obecně platnou zvláštností lidské psychiky je , že my lidé máme tendenci považovat za důležité to o čem se mluví, čemu je věnována pozornost. To co je přecházené bez povšimnutí, máme tendenci považovat za nedůležité. Proto podnikovou kulturu posilují manažeři tím, čemu věnují pozornost a pracovní čas, co komentují a kontrolují. Manažer tak svým podřízeným vysílá signály o tom, co je v podniku důležité, co je od nich očekáváno. Například pokud manažer přehnaně více pozornosti

věnuje přesnému dodržování pracovní doby nebo formální úpravě písemností než inovačním námětům ze strany podřízených, začnou se pracovníci po určité době domnívat, že žádná iniciativa se od nich neočekává.

Základní rolí managementu ve firmě Pronovo s.r.o. je přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci ochotně, s natčením, za účelem dosažení plánovaných cílů. Jedná se o lidský faktor, který stmeluje, motivuje a orientuje k danému cíli.

Cílem je ovlivnit chování svých zaměstnanců a přimět je k vyšší výkonnosti práce. Vedení ve firmě Pronovo s.r.o. napomáhá rozvíjet týmovou spolupráci a propojit firemní cíle, čímž je podporován pozitivní efekt firemní kultury napříč celým podnikem.

Majitel firmy jako vůdce má motivační charakter, který se odlišuje od ostatních zejména sebedůvěrou, cílevědomostí a dominancí a to způsobuje, že zaměstnanci ho následují. Zaujímá mnohem více osobní a také aktivní přístup k zaměstnancům a tím zvyšuje akceptovatelnost navržených řešení spolupracovníky. Pro posílení autority si majitel firmy zvýšil jak svojí odbornou kvalifikaci tak i nižšího managementu, aby zaměstnanci měli hierarchický vztah k podřízeným.

Management firmy si uvědomuje mají-li se pracovníci chovat se žádoucí kulturou, měli by vědět jaké chování se od nich očekává. Úkolem managementu proto je požadavky pracovníkům jasně sdělovat a všem pracovníkům by mělo být jasné, co je žádoucí co je přijatelné co je nepřijatelné, a aby se zaměstnanci podle toho chovali.

Základem role vedení je:

- Charismatický styl vedení.
- Vychází z nastavení vysokých standardů.
- Dosažení výsledků pomocí motivačního týmu.

Tab. č. 1: Výsledek dotazu na upřednostňování hodnoty ve firmě

Jakou hodnotu upřednostňujete ve své firmě	
Kreativitu	2
Zvídavost	1
Slušnost	4
Důslednost	3

Zdroj: Vlastní, dle výsledku dotazníku

V tomto dotazníku majitel firmy přiděloval body stupnice od 1 do 4 podle toho jakou hodnotu preferuje nejvíce a jakou hodnotu preferuje nejméně.

Jak je z dotazníku patrné největší hodnotou pro firmu je slušnost, která je provázána nejen mezi zaměstnanci, ale především k zákazníkům, ke kterým mají



zaměstnanci respekt, chovají se slušně, ochotně a zodpovědně. Hned na druhém místě se umístila důslednost, kterou majitel především vyžaduje po managementu, ale také po zaměstnancích.

Shrnutí:

- Majitel společnosti jasně a zřetelně prezentuje cíle firmy.
- Nižší management tyto cíle prezentuje dále tak, aby o nich byli informováni všichni pracovníci firmy.
- Majitel společnosti stanovuje pravidla pro pravidelná hodnocení zaměstnanců.
- Majitel firmy informuje všechny pracovníky, že odměna není závislá na tom jak dlouho kdo pracuje ve firmě, ale na znalostech, vědomostech a ochotě pracovat pro firmu.
- Majitel zvyšuje počet delegovaných úkolů u vedoucích oddělení.
- Vedoucí výroby minimálně jednou za měsíc informuje o názorech lidí na atmosféru ve firmě. Cílem je eliminovat vznik nových faktorů nespokojenosti.

### **Vzdělávání**

Firma neopomíjí také vzdělávací aktivity, uvědomuje si, že je nástrojem socializace pracovníků a nástrojem budování žádoucí kultury organizace. Na základě analýzy došel vrcholový management k závěru, že hlavním nedostatkem ve vzdělání jsou nové zavádějící technologie a to v oblasti revizního aparátu. Vzdělávání firma zajišťuje prostřednictvím odborných firem nebo přímo u výrobce.

Identifikovat vzdělávací potřeby v souvislosti se zřetelem k budoucím potřebám organizace znamená zvážit budoucí nároky, které budou na organizaci v následujících letech kladeny a to především nároky spojené s realizací strategických plánů a s očekávanými změnami ve vnějším a vnitřním prostředí organizace. Nové nároky na organizaci obvykle znamenají nové nároky na znalosti a dovednosti pracovníků. Velmi často se také vyžadují nové vzorce myšlení a chování.

Druhým hlavním úkolem firmy je školit nové zaměstnance a podřízené. Vedoucí ve firmě předávají své technické a manažerské schopnosti na podřízené, které mohou v budoucnosti převzít pozici vedoucího.

Tab.č. 2: Výsledky dotazníku v oblasti vzdělávání

Chybí vám vzdělávání v oblasti cizích jazyků	
Ano	18
Spíše ano	11
Spíše ne	0
Ne	0

Zdroj : vlastní, dle výsledku dotazníku

Z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci mají zájem o vzdělání cizích jazyků.

Firemní vrcholový management přesto uplatňuje vzdělávání v oblasti technologie. Svědčí to o nastavení hodnot firemní kultury, ale také o budoucích potřebách firmy jakým směrem se bude vyvíjet. Firma se bude vyvíjet směrem k inovaci výroby.

### **Inovace**

Činnost v oblasti inovace ve firmě vychází z vlastního konceptu firmy obrací se na silnější stránku inovace a tou je technologie. Uplatňují se nové metody a přístupy. Firma si je vědoma, že pro zajištění dlouhodobé ziskovosti organizace musí uspokojit především zákazníka. Proto se management zaobírá myšlenkou jak inovaci uskutečnit. Nejlepší zvolenou metodou pro uskutečnění inovace je využít vlastního potenciálu a proto dal vrcholový management příležitost vlastním zaměstnancům, kteří vycházeli ze svých nabitých zkušeností při své práci. Bylo zahájeno diskusní řízení co by se dalo zlepšit a inovovat tak, aby zákazník nedal přednost konkurenci. Zaměstnanci se s ochotou zapojili do projektu s důvěrou ve své vlastní schopnosti přicházeli s nápady, o kterých si mysleli, že by mohly přispět k inovaci.

Základním motivem při utváření kultury podporující inovaci byla otevřená komunikace o chybách a nezdarech. Zaměstnanci se tak dostávali do větší integrity s firmou a odpadly různé komunikační bariéry a ostychy. Každý zaměstnanec měl možnost se na poradách vyjádřit o svých návrzích a vnést svoji vlastní hodnotu a kvalitu, kterou svým návrhem uplatňoval. Majitel firmy tímto nápadem tak přispěl k posílení firemní kultury kde s trpělivostí a snahou pomoci dospěla do systematického celku celé firmy.

### **Shrnutí:**

- Inovace jsou důležité při zajištění spokojenosti zákazníků a dosažení dlouhodobé ziskovosti firmy.
- Firma je schopna uskutečňovat vize.
- Organizace poskytuje tvořivost svým členům.

- Výzkumné a vývojové hodnoty, orientace na budoucnost, svoboda a nezávislost, hledání nápadů, experimentování, alternativy.
- Firma nachází normy chování a orientuje se na budoucnost.

### **Sebevedení**

Sebevedení zaměstnance vede k většímu zdokonalování na základě různých příležitostí, kde dostávají uplatnění i ti z nejmenší pozice hierarchie podílet se na řešení daného úkolu. Především je oceňován názor na řešení úkolu, navrhují se různé zlepšení kvality s rozpracovanými detaily s následným uvedením do výroby. Veškeré připomínky a náměty jsou dále zpracovávány pomocí logické dedukce a nejlepší nápad je potom realizován. Ostatní spolupracovníci přijmou návrh, který byl vyhodnocen jako nejlepší a pracují na dané zakázce jako jeden tým. Tím, že jsou zaznamenávány všechny návrhy, připomínky a podněty mají v praxi zpětnou vazbu. Použijí se při řešení jiného náročnějšího úkolu. Takto jsou zaměstnanci motivováni k lepšímu výkonu a upevňují mezi sebou kolegiální vztahy na, které je založena firemní kultura firmy.

### **Motivace**

Základním předpokladem pro fungující kulturu je vědět co motivuje zaměstnance, aby lidé neodcházel z firmy je důležité znát jejich motivaci a předkládat jim nové výzvy. Je potřeba, aby zaměstnanec věděl, v jakém horizontu může čeho dosáhnout, co ho čeká, když splní zadané úkoly. Pravidelné hodnocení výkonu a ověření motivace je klíčem k udržení kvalitních lidí ve firmě. Obecně lze tedy konstatovat, že faktory, které motivují zaměstnance, se nejčastěji vyskytuje plat a hodnocení, aktivní práce a nové výzvy, možnosti profesionálního rozvoje, přístup moderním technologiím, image zaměstnavatele a chování nadřízeného. Firma motivaci využívá k plnění úkolů a cílů. V současné době nabízí zaměstnancům uznání, povýšení, možnost osobního růstu, zvýšení platů, auta pro soukromé používání, mobilní telefony, příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění.

Motivace a výkon se zlepšuje mají-li pracovníci náročné, ale přijatelné cíle a dostávají zpětnou vazbu. Pracovníci jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě a mají prostor pro kreativitu.

Úspěch je založen na silné firemní kultuře, otevřené komunikaci firmy, ve které mají pracovníci možnost se rozvíjet.

Tab. č. 3 Důležitost faktorů motivace

<b>Faktor</b>	<b>Velmi důležitý</b>	<b>Důležitý</b>	<b>Méně důležitý</b>	<b>Zanedbatelný</b>
Plat	25	2	0	0
Pracovní podmínky	14	12	2	0
Hierarchické postavení	5	18	2	3
Interpersonální vztahy	12	13	3	0
Jistota zaměstnání	17	9	2	0
Hodnocení výkonnosti	4	22	2	0
Důvěra v organizaci	8	18	1	1
Vývoj kariéry	16	9	7	0
Osobní životní podmínky	21	7	0	0
Péče firmy o zaměstnance	19	9	0	0

Zdroj: Vlastní, dotazníkové šetření.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že největším motivátorem ve firmě je plat. Tento stav vyplývá podle mého názoru ze současné finanční nestability, která má dopad na finanční redistribuci. Dalším zajímavým výsledkem jsou osobní životní podmínky, které v dotazníku skončily na druhém místě. To znamená, že zaměstnanci dávají přednost svému životnímu prostoru před kariérou a hodnocením výkonnosti to ukazuje na dobrou a kvalitní firemní kulturu. Hierarchické postavení považuje za velmi důležité pouze 5 dotázaných a za důležité 18 dotázaných což je velmi překvapující s ohledem na to že, většina dotázaných tvoří nejnižší stupeň hierarchie firmy. To opět vypovídá o zdravé kultuře ve firmě. Péče firmy o zaměstnance je totožná s osobními životními podmínkami, která se v dotazníku umístila skoro na stejné příčce.

## 4.2 Změna organizační kultury jako součást strategického řízení

Řízení změn se zabývá cílenými a efektivními přeměnami firmy a jejich činností v závislosti na působení významných a vnějších sil, kteří vytváří nové podmínky pro podnikání. Řízení změn je proces odstraňování bariér a překonávání odporu vůči těmto změnám, které mají za cíl zlepšení firemní kultury a konkurenční schopnosti.

Aby změna probíhala co nejefektivněji, měla by mít firma vhodnou atmosféru, ve smyslu vhodných, kompetencí zaměstnanců, kterých jsou ochotni sdílet společné normy a hodnoty. Změna kultury s definicí společných norem a hodnot by měla vycházet ze změn i z individuálního chování členů vyššího managementu.

Společnost Pronovo s.r.o. dodává své výrobky a zboží do odvětví výroby automobilní, stavební a strojírenské. Její motivací pro zavedení změny byla poměrně prostá. Bez zavedení procesu neustálého zdokonalování byla ohrožená samotná existence společnosti. Zvyšující se konkurence a tlak zákazníků na neustálé zdokonalování v oblastech kvality a dodávek si žádaly odpověď.

Pro řešení otázky zákaznických potřeb byla zřízena na základě pokynu majitele firmy manažerská skupina především ze zástupců obchodních manažerů a externích poradců.

Řešení změny začalo probíhat v roce 2008 byly investovány finanční prostředky do nových technologií a začala se zvyšovat kvalita procesu produktů a zaměstnanců a ke zvýšení efektivity nových opatření, která vedla ke změnám firemní kultury. Manažeři si uvědomovali, že klíčem ke zlepšení kvality života ve společnosti je vytvoření infrastruktury k požadavkům zaměstnanců a nikoliv zaměření na dokonalejší provedení jednotlivých pracovních úkonů. Dřívější hierarchická a funkční struktura byla příliš odtažitá pomalá, neosobní a byrokratická na to, aby plnila potřeby zaměstnanců. Nakonec se manažeři shodli na tom, že vytvoří tým se zaměstnanců různých oblastí výrobní manažer, výrobní technik, revizní technik odborník na kvalitu a logistik. Bylo zapotřebí zvýšit osobní pravomoce jež se úzkostlivý manažeři ze začátku báli a odporovali jim, ale jak se ukázalo velice rychle to vedlo ke zvýšení sebedůvěry, sebevědomí a uspokojení z práce. Pracovníci, kteří ve firmě dělali prakticky každodenní činnost, najednou pocítili závan něčeho nového, novou energii. Manažeři nejdříve zapojily do hry vlastní audit, jež měl posílit účast zaměstnanců. Účastníci pak společně analyzovali data, aby odlišili aktivity přidanou hodnotu od aktivit, které byly nedokonalé jiných částí systému. Kolegům se začalo líbit jak mají možnost vlastními silami hodnotit svou práci.

Majiteli, který usiloval o změnu firemní kultury ve své firmě šlo především o tyto cíle: lepší vztah zaměstnanců k organizaci, jednoduchost systémů, srozumitelnost a dostupnost informací, vyšší spokojenost zákazníků.

Bylo zapotřebí vyvinout úsilí s cílem vtáhnout do hry zaměstnance a posílit jejich pravomoci. Malé pracovní týmy, složené ze zaměstnanců z různých oddělení pracujících na různých úrovních, se zaměřily na některé dlouhodobé a velice mrzuté problémy. Návštěvy výrobních techniků u konkurence umožnily provést srovnání pracovních postupů s firmou. Výrobní management vyzýval dělníky z výrobního procesu spolupráce na všem od rozvržení pracovních postupů až po návrh výrobního procesu. Během tohoto procesu se snažil majitel firmy přesvědčit zaměstnance, že změna je nezbytná a demonstrovat, že tyto změny jsou výhodné pro všechny členy organizace, a vytvořit pocit že za procesem změn stojí oni sami.

### **Fáze změny**

- 1) Prezentace programu. Důležité byla účast všech zaměstnanců.
- 2) Identifikace potřeb prostřednictvím detailních rozhovorů a skupinových diskuzí.
- 3) Identifikovat priority co změna přináší a jaké jsou výhody a nevýhody.
- 4) Analýza. Výsledkem byla priorita na jednotlivých pracovištích a oddělení.
- 5) Prezentace získaných dat od zaměstnanců – zpětná vazba.
- 6) Diagnóza. Zahájení fáze řešení problémů.

Tab, č. 4 : Výsledek dotazu týkající se požadavků od svých zaměstnanců

Co požadujete od svých zaměstnanců, kolegů za důležité	
Zastoupení v hierarchii	odpověď
Majitel firmy	Od svých zaměstnanců očekávám, že budou mít rádi svojí práci, že budou pracovat na svém rozvoji a ujímat se nových a zajímavých úkolů.
Výrobní manažer	Od svých podřízených požaduji, že budou k ostatním vstřícní, konstruktivní a vzájemně se podporovali.
Obchodní manažer	Od svých kolegů očekávám, že budou plnit své úkoly a, že všechna rozhodnutí projednají se svými nadřízenými.

Zdroj: Vlastní, dotazníkové šetření

Z dotazníků jasně vyplývá, že firemní kultura je založená na sociálních postojích zaměstnanců, kde se hierarchicky prolínají od vrcholového managementu až po liniové manažery. Podle odpovědí můžu usoudit, že firemní kultura ve firmě při vytváření její změny má úspěch, hodnoty očekávání jsou pevně vžity do vědomí manažerů a jsou v souladu s kulturou ve firmě.

### **Postoje zaměstnanců**

Zaměstnanci přijímali tuto změnu jako vnucená řešení problémů definovaných managementem často s podezřením se skrytou manipulací. Neuvědomovali si, že se můžou zapojit do problému a převažovala nechuť k této změně. Aby se změnilo postoje a hodnoty zaměstnanců bylo zapotřebí integrace managementu. Manažeři se museli více vcítit do pocitů podřízených a dobře je poznat i jako lidi, nikoli pouze jako pracovníky. Změna vyžadovala pomoc vedení společnosti. Uznání kvalitní práce zaměstnanců se stalo příjemnou, vzájemně akceptovatelnou součástí každodenního života ve firmě a nyní je běžnou součástí firemní kultury firmy Pronovo s.r.o.

Základním úkolem je neustále překonávat překážky, zavádět nové myšlenky, udržovat tempo změn a nadále rozvíjet firemní kulturu.

Tab. č. 5 : Hodnocení zaměstnanců změny ve firmě

DOTAZ NA PROSAZOVÁNÍ ZMĚN VE FIRMĚ	ANO	NE	NEVÍM
Uvědomujete si změnu a vnímáte jí jako pozitivní	24	0	0
Měníte své zavedené zvyklosti	24	0	0
Prosazujete sám změny, které vedou ke spokojení zákazníka	13	11	0
Vytváříte firemní prostředí , které se po vás vyžaduje	14	0	10

Zdroj: vlastní dotazníkového šetření

Z odpovědí na dané otázky se ukazuje, že schopnost prosazovat změnu a tendence k prosazování změn je úspěšné. Zaměstnancům firmy je jasné jaké chování se od nich očekává, znají příslušné vzorce chování. Úsilí managementu bylo úspěšné, dané vzory chování se staly akceptovatelnými normami.

## **4.3 Komunikace v procesním řízení**

V současné době se stáváme svědky změn v požadavcích na osobní vlastnosti podmiňující úspěch na pracovišti. Zaměstnanci jsou podrobováni novému hodnocení podle nových měřítek, kdy přestává hrát rozhodující roli míra vzdělání a zkušeností,

naproti tomu do popředí vstupuje poznání a zvládnutí vlastních možností a schopností a úroveň komunikace s okolím.

Ve firmě dochází k velkému množství informací, které si zaměstnanci navzájem předávají ať už při osobní komunikaci nebo prostřednictvím intranetu. Důležité je, aby komunikace byla účelná srozumitelná měla opodstatnění a vedla za konkrétním cílem.

Komunikace je v dnešní době základem úspěšnosti každé firmy, která chce prosadit na trhu své výrobky, která chce získat své zákazníky a přesvědčit je k tomu, že prodáváný produkt firmy je právě ten nejlepší, který zákazník může dostat. I toto je hlavním výchozím bodem firmy Pronovo s.r.o., zákazník musí být přesně informován o výrobních a prodejních produktech o tom jaké služby a servis firma nabízí a o dostupnosti výrobku. Tato komunikace je především hlavní náplní obchodních manažerů, kteří jsou se zákazníky denně v kontaktu, a kteří využívají své obratné komunikace k prodeji zboží firmy. Komunikace firmy je hlavně zavedena na odbornou mluvu, terminologii, která musí přesně vystihnout a popsat nabízený produkt, protože oblast strojírenství v němž se obchod uskutečňuje je velmi specifická a má mnoho dílčích komponentů, které jsou rozmanité. Aby nedocházelo k neorientování a dezinformacím a ke ztrátě cenných informací jak ze strany zákazníků tak ze strany firmy jsou obchodní manažeři ve firmě v komunikaci školeni prostřednictvím školicích center kde se učí jak se zákazníky správně komunikovat tak, aby zákazník neměl pocit vtíravosti, přehlížení, ale měl pocit důvěry rozhodným a přesvědčivým projevem.

Jeden z nejdůležitějších úkolů firmy je komunikace, která se odehrává na úrovni zaměstnanců a managementu. Majitel firmy dbá na to, aby zaměstnanci byly informovány o dění podniku a jeho záměrech. Informovanost je důležitá pro jejich motivaci a důvěru k jejich nadřízeným a podnikovému vedení. Oboustranná komunikace se zaměstnanci je pro firmu nezbytná i jako zdroj informací ke zlepšení výkonnosti a spokojenosti firmy.

Další částí firmy je komunikace mezi dceřinou společností, kde se komunikace uskutečňuje převážně virtuálně. Komunikace se zprostředkovává pouze prostřednictvím telefonu nebo elektronické pošty. Vzniká tak omezená komunikace, která je pouze informativní a striktní. Zde je důležité se přesně soustředit na detaily, aby nedošlo k chybám při komunikaci, někdy informace musí být velmi rychle předány a při chybě může dojít k velkým ztrátám, ze špatně uvedeného technického údaje. Komunikace je v tomto směru velmi náročná a vyčerpávající.



## **Interní komunikace**

Interní komunikace je založena na ochotě sdílení mezi zaměstnanci a managementem. Díky změně firemní kultury, která ve firmě proběhla museli manažeři změnit přístup ke svým zaměstnancům a to vtom směru, že se museli naučit vnímat jejich potřeby, jejich postoje a brát v úvahu jejich názory, které se mnohdy ukázaly jako velkým přínosem pro firmu. Na základě této změny komunikace probíhá na úrovni uznání a porozumění, kde žádný ze zaměstnanců nemá obavy vystoupit s problémem, že zadanému úkolu nerozumí nebo nezná jeho řešení. Komunikace je založena především na ochotě poradit a pomoci s řešením technického úkolu a pohovořit si o daném problému. Tento pozitivní přístup přináší své ovoce, podporuje duševní růst zaměstnanců, kteří se cítí platnými členy firmy. A toto je důležitým přínosem změny firemní kultury, protože jenom spokojený zaměstnanec se v klidu soustředí na svou práci, kterou odvádí kvalitně a precizně.

## **Formy komunikace**

Reklama je silnou stránkou firmy, díky reklamě firma na sebe upozorňuje a odkrývá celou image firmy. Firma si je vědoma, že na reklamě hodně záleží, dobře provedená reklama motivuje zákazníka ke koupi zboží, proto firma reklamě věnuje dostatečnou pozornost. Nejdůležitějším faktorem je slogan, který firma používá pro upoutání svých zákazníků. „*Pevnost, na kterou se můžete spolehnout*“. Tato slova již při prvním poslechu vypovídají o kvalitě a spolehlivosti výrobků. Reklama se zaměřuje na technickou odbornost, dovednost a nové myšlení v oblasti technologie.

Internet využívá firma ke své prezentaci výrobků, služeb a podává informace o obchodních partnerech. Internetové stránky jsou vytvořeny jednoduchou formou , aby byly pro zákazníka jasné, srozumitelné vtipné a zaujmulí svou nápaditostí. Internet přiblížil zákazníka více k firmě, na internetových stránkách si může zákazník požadované zboží objednat formou nákupního koše. Prostřednictvím internetu má zákazník přesné informace o svém zboží, časovém termínu a dodávce zboží. Prostřednictvím internetu může zákazník vznášet své dotazy ohledně technických údajů o výrobcích, ale i o spokojenosti výrobků a služeb, které firma nabízí. Zákazníci jsou přímo vyzváni, aby zhodnotili kvalitu služeb, která se jim dostává. Tato forma komunikace se zákazníkem je pro firmu cenným přínosem může tak lépe reagovat na vznesené námitky a odstranit chyby.

Elektronická pošta je hlavním zdrojem komunikace ve firmě převážná část komunikace se uskutečňuje touto cestou. Prostřednictvím elektronické pošty jsou sdělovány všechny důležité informace o dění firmy, schůzky, porady, společenské akce,

udílení úkolů. Dále je využívána pro komunikaci se zákazníkem a dodavatelem ve formě objednávek a zakázek.

Tab. č. 6 : Hodnocení komunikace ve firmě

Jak hodnotíte kvalitu komunikace ve firmě	
Velmi dobře	27
Dobře	3
Spíše špatně	0
Špatně	0

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Dotazník vypovídá, že komunikace ve firmě je velmi kvalitní. Spokojenost nasvědčuje tomu, že komunikace ve firmě má velký význam, zaměstnanci si našli k sobě osobní přístup a poradili si s komunikační bariérou.

#### **4.4 Firemní kultura zaměřená na zákazníka**

V dnešní době s vyspělou ekonomikou stoupá náročnost zákazníka. Náročný zákazník očekává maximální profesionalitu a vstřícný lidský přístup. Důležitou zásadou firmy je věnovat péči zákazníkovi. Více se zajímat o jeho skutečné potřeby a bedlivě střežit segment trhu, na kterém firma konkuruje. Výrobky musejí přinášet zřetelnou hodnotu kladně vnímanou a oceňovanou zákazníkem. Vyvinout dostatečnou flexibilitu a uspokojit zákaznicko očekávání. Prodejem vztah se zákazníkem nekončí firma je mu stále k dispozici, aby včas mohla řešit vyskytlé problémy. Při kontaktu je důležité stavět na jistotě a zkušenostech rozhodovat se podle referencí a držet se úspěšných zavedených firemních kritérií. Firemní kultura se zaměřuje na splnění očekávání zákazníka ve srovnáním s dodaným zbožím a službami pro vytvoření a udržení profesionální, spolehlivé vstřícné pozice na trhu.

Spokojenost zákazníka je velkou devizou firmy, spokojený zákazník se rád vrací a doporučuje výrobky dalším potenciálním zákazníkům. Firma má pro osobní kontakt se zákazníkem příjemné prodejní prostředí vkusně a prakticky zařízené s dostatečným množstvím vzorků a návody k používání. Pro zajištění lepšího komfortu pro zákazníka je firma vybavena parkovištěm, kde si může zákazník zaparkovat své auto a bezstarostně se věnovat nákupu.

Firemní kultura směřuje k co největšímu sblížení se zákazníky k tomu slouží informační zdroje a systémy firmy, které fungují jako jeden celek, který je kdykoliv k okamžité potřebě vedení firmy a všech příslušných pracovníků. Informační zdroje

jsou uloženy v počítačích, kterými je firma dostatečně vybavena a které jsou k dispozici vždy, když prodejce potřebuje zjistit nějakou informaci o zákazníkovi nebo výrobku.

### **Jednání se zákazníkem**

Důležitým předpokladem je vcítit se do problému, prožitků a pocitu zákazníka v době nabízeného zboží. Ubránit se snaze vytěžit z informací, obchodních klíčků nebo krize zákazníka, která vede ke ztrátě důvěry. Produkty prodejci nabízejí nenásilným způsobem a otevřeným přístupem s ochotou poradit, pomoci, ale také prodat. Díky otevřenému přístupu prodejci vykazují dobrý výsledek v prodeji, protože v zákazníkovi vzbuzují pocit důvěry a profesionalitu. Předpokladem úspěchu prodeje je zdravá komunikace při které prodejci projevují zájem o zákazníka, která nespočívá pouze v odborné mluvě, ale také i zážitků ze života a různých událostí. Aby zákazník získal důvěru o zakoupeném zboží, dělá firma různá opatření, využívá silné zavedené značky, posiluje image firmy, informuje o počtu svých zákazníků a využívá referencí o zkušenosti dříve uspokojených zákazníků nebo zapůjčuje zboží na zkoušku.

Tab. č. 7 : Informovanost zaměstnanců ve firmě

INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ	ANO	NE	NEVÍM
Má firma vedoucí pozici na trhu	26	2	0
Je firma vlastníkem nejnovějšího produktu	2	26	0
Je rozhodující pro firmu spolehlivost dodávek	28	0	0

Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Z dotazníku je patrné, že zaměstnanci jsou o dění firmy dobře informovaní a vědí co je pro firmu důležité ve vztahu k zákazníkovi. V odpovědi nevím nepochyboval ani jeden zaměstnanec.

## ZÁVĚR

V dnešní vyspělé ekonomické době se firmy nacházejí před nesnadným úkolem, musí čelit nátlaku svých konkurentů na trhu a to ovlivňuje jejich styl vedení a řízení. Manažeři musí volit vhodné mechanické nástroje, které firmě pomohou dosahovat plánovaných cílů. Potřeba marketingového předstihu vyplívá ze struktury firmy, vhodně zvolenou firemní kulturou, kde se uplatňují prvky sdílení, zkušenosti, inspirací a řešení aktuálních otázek. Firemní kultura je také především o vytváření lidských hodnot a socializačních procesů s kulturními aspekty. Bohužel dnešní společnost, zaujatá překotným technologickým pokrokem často ignoruje význam lidské dimenze v soudobém dění. Přehlíží unikátní ráz lidské osobnosti s jejími psychologickými, duchovními a sociálně kulturními potřebami.

Vrcholový management ve firmě Pronovo s.r.o. má předpoklady vést organizaci k vyšší přidané hodnotě, vývoji nových myšlenek a ke způsobu řešení problémů, podporovat inovaci a dynamičnost a má na mysli potřeby zákazníka. To vše nasvědčuje osobním rysům majitele firmy, které jsou podmíněny jeho osobností, je schopný porozumět podřízeným a posunout hranici chápání organizačních tlaků. Bez povšimnutí nezůstává ani nižší management, který se musel naučit vnímat svoje podřízené najít si k nim cestu a rozhodovat přirozenou autoritou. Obsah kultury utvářejí cíleným, vědomým způsobem v každodenním chování. Management firmy používá ke sladování cílů organizace několik technik, především se ukázalo, že účinnou technikou jsou rozhovory se zaměstnanci, které slouží k lepšímu pochopení pracovníků a hodnocení výsledků práce. Utřídí se přehled názorů zaměstnanců jež slouží jako zpětné vazby managementu. Vrcholový management používá k motivaci svých zaměstnanců různé prostředky v podobě služebních mobilů, důchodového a životního pojištění, odměny. Jak se podle mého výzkumu ukázalo největší motivací pro zaměstnance firmy je plat, který je průměrný k výkonu jejich práci. Management se v organizaci musí neustále rozvíjet neboť firmy, které konkurují na trhu se svými znalostmi, inovací a schopností přizpůsobit se novému okolí jdou stále dopředu.

Tlaky z vnějšího prostředí, které jsou nastaveny měřítky trhu donutily reagovat na tyto impulsy i vrcholový management firmy. Po zhodnocení základních fází, provedením situační analýzy zaměřené na zákazníky, konkurenty, odvětví, širší okolí a na vlastní organizaci se získal vhled do situace a rozpoznaly se hrozby a příležitosti, aby ve druhé fázi cyklu mohl být proveden výběr strategie a definována vize. Po

rozhodnutí o strategických cílech a prioritách následovala identifikace nesouladu mezi strategií a systémem organizace včetně nastavení firemní kultury. Z mnohdy odsuzované teorie a popisu stávající reality firmy vyplynulo, že velmi důležitým problémem a častou brzdou byla atmosféra, ve které vládnul odpor. Při řešení problému bylo nutné brát v úvahu úhel pohledu na tento problém. Ukázalo se, že razantní prosazování změny se ve firemním prostředí neosvědčilo, začala se vytvářet stínová kultura a zaměstnanci nerespektovali hodnoty a pravidla zaměstnavatele. Teprve až tehdy, kdy si management uvědomil tento špatný postup mohl pokračovat ve svém záměru vize a zcela utvořit jiné hodnoty a normy přesně adekvátní a přínosné organizaci. Jedním z klíčových znaků adaptace organizace byla schopnost učit se. Bylo zapotřebí podpořit motivaci, participaci a angažovanost pracovníků a vytvořit týmové hráče. Ukázalo se jak z dotazníkového šetření vyplývá, že to byl dobrý záměr, zaměstnanci změnu přijali a začali utvářet společné hodnoty a normy. Přínosem je, že se podařilo uskutečnit vizi firemní kultury ve firmě Pronovo s.r.o., vytvořilo se přátelské pracovní prostředí, loajalita, participace, konsensus a zákazník je vnímán jako partner. Firemní kultura ve firmě Pronovo s.r.o., je především založena na rozvoji týmové práce, angažovanosti pracovníků a otevřené komunikaci. Vybudování nové firemní kultury má podstatný vliv na průběh a vývoj celé firmy. Především má vliv na utváření vysoké odborné úrovně charakteristické sociálním zázemím celé firmy.

V rozšiřování sociálních vazeb také napomáhá firemní komunikace, která dotváří konsensus celé firmy. Vrcholový management pochopil, že komunikovat a najít si přístup ke svému zaměstnanci je důležité stejně tak jako komunikovat se zákazníky, kteří jsou pro firmu bohatstvím. Komunikace zaměstnanců je na velmi dobré úrovni. Firma spolupracuje se školicími středisky, kde je komunikace především zaměřená na zákazníky a školení jsou obchodní manažeři, kteří jsou denně ve styku se zákazníkem. Komunikace je také na dobré úrovni mezi zaměstnanci a nižším managementem upřednostňuje se především otevřená komunikace, která postupem času došla ke svému vývoji, což bylo způsobeno změnou firemní kultury a osobním přístupem ze strany manažerů. Standardní komunikace v přenosu dat a nakládání s daty bylo také procesem vývoje zastaralé softwarové systémy byly nahrazeny novými a staly se tak cenným nástrojem pro lepší komunikaci se zákazníky. Nejhlavnější částí neformální komunikace je reklama, do které firma investuje nemalé peníze ze zvláštních vytvořených fondů. Reklamou firma na sebe upozorňuje na trhu a dává o sobě vědět svým konkurentům, její nejsilnější zbraní je kvalita a nová technologie.

Firemní kultura firmy se z velké části zaměřuje na zákazníka, nedílnou součástí hodnotové kultury je přístup k zákazníkům. Firemní kultura aktivně ovlivňuje přání a potřeby zákazníka a respektuje jeho konečné přání. Hodnotová kultura ve firmě je stěžejným úkolem managementu rozvíjí firemní kulturu zaměřenou na zákazníka zajišťuje výsledky ve shodě s cíly organizace, stanovenými vrcholovým managementem. Významně se podílí o utváření trvalé atmosféry, která podněcuje tvořivost, inovaci, týmovou práci a důsledné používání metod přístupu k zákazníkovi. Týmová práce obchodních manažerů je považována za důležitý prvek. Jde především o zodpovědnost, který vytváří atmosféru firemní kultury jako způsob těsnějšího spojení hodnotově smýšlejících a jednajících lidí. Významným motivem, těch kteří se na prodeji podílejí je pocit uspokojení, protože významně přispívají k tvůrčí a kolegiální atmosféře firemní kultury firmy Pronovo s.r.o.

V současné době se firma nachází ve středním věku vývoje firemní kultury. Hodnoty a normy jsou již vytvořené udržují svůj růst a stabilitu svého výkonu. Předpokladem je, že se firemní kultura bude stále vyvíjet a rozvíjet . Cestou budoucnosti je strategické rozhodnutí, které firma učiní ve své další vývojové etapě, může jít o vývoj nových produktů, expanzí na nové trhy, fúzí s jinou firmou, ale to je otázka budoucnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Literární zdroje

1. BĚLOHLÁVEK, G. *Jak vést a motivovat lidi*. Praha : Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 987-80-247-1975-7.
2. BROOK, I. *Firemní kultura*. Brno : Computer Press, 2003. 320 s. ISBN 80-7226-763-9.
3. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
4. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha : Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1389-6.
5. FISCHER, P. *Prvních 100 dní v šéfovském křesle*. Brno : Computer Press, 2008. 142 s. ISBN 978-80-251-1909-9.
6. IMAI, M. *Gemba Kaizen. Řízení a zlepšování kvalita na pracovišti*. Brno : Computer Press, 2008. 308 s. ISBN 80-251-0850-3.
7. KOTTER, J. P., HESKETT, J. L. *Corporate culture and performance*. New York : The Free Press, 1992. 218 s. ISBN 0-02-918467-3.
8. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
9. SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. Praha : Professional Publishing, 2010. 260 s. ISBN 978-80-7431-007-2.
10. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha : ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
11. VYSEKALOVÁ, J., MOKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha : Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

### Elektronické zdroje

12. *Firemní kultura* [online]. 2010 [cit. 2011-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rizeni-lidskych-zdroju>>.
13. HENYCH, M. *Utváření a změna firemní kultury – 2010* [online]. Praha : Tc business school, 2010 [cit. 2011-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.tcb.cz/weblog/utvareni-a-zmena-firemni-kultury>>.
14. STRÁDALOVÁ, H. *Komunikace na pracovišti ke zlepšení firemní kultury – 2010* [online]. Praha: Tc business school, 2010 [cit. 2011-03-26]. Dostupný z WWW:

<<http://www.komunikacnimetody.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby-budovani-firemni-kultury>>.

15. *Stupně vývoje týmu* [online]. 2010 [cit. 2011-03-06]. Dostupný z WWW: <[http://www.governance.cz/cs/ethics-and-compliance/management-firemni-kultury-a-etiky/kpis-firemni-kultury\\_s141x8662.html](http://www.governance.cz/cs/ethics-and-compliance/management-firemni-kultury-a-etiky/kpis-firemni-kultury_s141x8662.html)>.

### **Ostatní zdroje**

16. Interní příručka pro zaměstnance.
17. Prezentace a přehledy výročních zpráv manažerský dokument.
18. Vnitřní tištěné dokumenty firmy Pronovo s.r.o..



## **SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK**

### **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 : Model řízení lidských zdrojů.

Obrázek č. 2 : Stupně závažnosti změn v organizaci podle Rogera Collinse

### **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 : Výsledek dotazu na upřednostňování hodnoty ve firmě

Tabulka č. 2 : Výsledek dotazu v oblasti vzdělávání

Tabulka č. 3 : Důležitost faktorů motivace

Tabulka č. 4 : Výsledek dotazů týkající se požadavků od svých zaměstnanců

Tabulka č. 5 : Hodnocení změny ve firmě

Tabulka č. 6 : Hodnocení komunikace ve firmě

Tabulka č. 7 : Informovanost zaměstnanců ve firmě