



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Podniková kultura v konkrétním podniku

Corporate Culture in a Specific Company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Jana Štěpánková

Praha 2016



I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Štěpánková	Jméno:	Jana	Osobní číslo:	6378306
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Katedra managementu				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Podniková kultura v konkrétním podniku		
Název bakalářské práce anglicky:	Corporate Culture in a Specific Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem práce je poznání současné kultury v konkrétním podniku, její vyhodnocení a následné doporučení na její posílení. Práce přinese na základě provedeného průzkumu informace o tom, jak je kultura v podniku silná a sdílená jednotlivými pracovníky a dle výsledků navrhne kroky na její posílení.</p> <p>Osnova práce se bude skládat z úvodu, teoretické části (pojem kultura, definice podnikové kultury, jednotlivé úrovně a prvky, význam kultury pro podnik, její zkoumání a posílení), praktické části (představení konkrétního podniku, prvky kultury v podniku, průzkumné šetření, výsledky a vyhodnocení, návrh na posílení), závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 2003., LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 2010., MICHALÍK, David a Miloš PALEČEK. Kultura a komunikace v podnikovém prostředí. 2010., NOVÝ, Ivan. Interkulturální management: lidé, kultura a management. 1996., PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1993., VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. 2009.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	11.1.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	8.5.2016
Platnost zadání bakalářské práce:	30.7.2017		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

ŠTĚPÁNKOVÁ, Jana. *Podniková kultura v konkrétním podniku*. Praha: ČVUT 2016.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za cenné rady při vypracování mé bakalářské práce.

Abstrakt

Práce je zaměřena na téma podnikové kultury. V dnešní době neustále se měnícího prostředí, přibývajících změn a konkurentů, je toto téma jedno z klíčových, kterému by měl podnik věnovat pozornost. Práce poukazuje na důležitost podnikové kultury jako nástroje na dosažení integrace, výkonnosti a efektivnosti podniku s motivovanými a oddanými pracovníky. Skládá ze dvou částí a to teoretické a praktické. Teoretická část mapuje teoretické poznatky o podnikové kultuře jako například její definice, úrovně, prvky a další. Praktická část se zaměřuje na konkrétní podnik a zkoumání jeho kultury, k čemuž byly zvoleny metody dotazníkového šetření a rozhovoru. Na základě analýzy výsledků, práce navrhuje několik kroků na posílení této kultury.

Klíčová slova

Hodnoty, kultura, organizace, podnik, podniková kultura, normy, řízení lidských zdrojů.

Abstract

This bachelor thesis is focused on the topic of corporate culture. In the modern-day, constantly changing environment, which is caused by ongoing increase in the number of changes and competitors, this becomes a key area businesses should consider. The text points out the importance of corporate culture as an instrument of achieving integration, output growth and efficiency in a company with highly motivated and dedicated employees. The whole thesis is split up into two parts, the theoretical part and the practical part. The theoretical part concludes findings of current research on corporate culture such as its exact definition, levels, elements, etc. The practical part focuses on a specific business and observation of its corporate culture through both qualitative and quantitative survey. Based on the analysis of results, the thesis suggests ways of improvement in the given case.

Key words

Values, culture, organization, company, corporate culture, standards, human resources management.

OBSAH

ÚVOD	3
TEORETICKÁ ČÁST	5
1 Podniková kultura	5
1.1 Pojem kultura a její dělení	5
1.2 Historické mezníky podnikové kultury	7
1.3 Definice podnikové kultury	8
1.4 Pojetí podnikové kultury	9
1.5 Zdroje a vlivy podnikové kultury	10
1.6 Úrovně podnikové kultury	12
1.7 Prvky podnikové kultury	15
1.8 Síla podnikové kultury	18
1.9 Typy podnikové kultury	19
2 Role kultury a její význam pro podnik	23
2.1 Podniková kultura a řízení lidských zdrojů	23
3 Poznání podnikové kultury a její posílení	27
3.1 Zkoumání podnikové kultury	27
3.2 Podpora a posílení podnikové kultury	30
PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 Podniková kultura v konkrétním podniku	33
4.1 Představení podniku	33
4.2 Organizační struktura pobočky podniku	34
4.3 Kultura podniku	36
4.4 Řízení lidských zdrojů	41
5 Zkoumání podnikové kultury	43
5.1 Zvolené metody a výběr respondentů	43
5.2 Realizace průzkumu	43
6 Vyhodnocení rozhovorů a dotazníkového šetření	44
6.1 Výstupné vyhodnocení rozhovorů s manažery	44
6.2 Vyhodnocení dotazníků na základě grafů	46
6.3 Výstupné vyhodnocení dotazníkového šetření s prodejními poradci	53
7 Vyhodnocení předem stanovených předpokladů	58
8 Shrnutí a doporučení na posílení podnikové kultury v podniku XY	59
8.1 Komunikace a předávání informací	60
8.2 Výběr a adaptace pracovníků	62
8.3 Průběh pracovního procesu	63
8.4 Prohloubení motivace	64
8.5 Doplňující návrhy vedoucí ke zlepšení kultury podniku XY	65
ZÁVĚR	66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
Seznam tabulek	73
Seznam grafů	73
Seznam schémat	74
Seznam obrázků	74
Seznam příloh	74
PŘÍLOHY	3

ÚVOD

Podniková kultura je důležité a klíčové téma z hlediska fungování a efektivnosti podniku. Každý podnik má svoji specifickou charakteristiku, která utváří jeho interní prostředí, ale také to, jak se podnik prezentuje navenek. V současné době je tomuto tématu věnována stále větší pozornost, přesto však existují podniky, které ho opomíjejí.

Podniková kultura představuje pro podnik sdílený systém významů, které slouží k vzájemnému pochopení a jsou základem komunikace v podniku (Furnham Gunter, 1993 in Armstrong, 2007, s. 258). Takové prostředí nabídne pracovníkům jasný obraz o postupech práce a orientaci samotného podniku. Jednotlivé prvky kultury se tak odrážejí do pracovní morálky pracovníků, jejich motivovanosti, spokojenosti a oddanosti podniku.

Správně nastavená podniková kultura, která je pracovníky sdílená, je faktor, který vede k úspěchu, konkurenceschopnosti, výkonnosti a celkové síle podniku. Dále zlepšuje motivaci pracovníků, produktivitu jejich práce, inovační potenciál a zvyšuje kvalitu soužití, spolupráci a mezilidské vztahy na pracovišti. To vše má poté dopad na celkové výsledky podniku. Při špatně nastavené či nesdílené kultuře hrozí opak (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 69).

Cílem práce je poznání současné kultury z pohledu vedoucích a řadových pracovníků v konkrétním podniku, její vyhodnocení a následné doporučení na její posílení.

Teoretická část srovnává poznatky jednotlivých autorů, kteří se věnují problematice podnikové kultury. Tyto výstupy tvoří podklad pro praktickou část.

Praktická část, již v konkrétní podobě, představuje podnikovou kulturu podniku XY. K účelu splnění cíle je v práci použita metoda průzkumného šetření kvalitativního i kvantitativního charakteru. Jako kvalitativní doplňková metoda slouží analýza interních dokumentů podniku a webových stránek, na základě které se získají základní informace o kultuře podniku. Následují metody kvantitativní a to v podobě strukturovaného rozhovoru a dotazníku.

Práce přináší na základě provedeného průzkumu informace o tom, jak je kultura v podniku silná a sdílená jednotlivými pracovníky a dle výsledků navrhuje konkrétní kroky, které vedou k posílení podnikové kultury podniku XY. Tyto kroky řešení pro posílení podnikové kultury jsou rozpracovány, aby byly aplikovatelné v praxi. Jejich součástí jsou nejen návrhy na změny, ale i delegování konkrétní odpovědnosti za provedení, časovosti a nákladovosti.

V literatuře se mimo podnikové kultury také často objevuje pojem „firemní kultura“ a „organizační kultura“, význam je ovšem totožný. Pro účely práce byl vybrán termín podniková kultura.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část přibližuje téma podnikové kultury a její východiska slouží jako podklad pro praktickou část.

1 Podniková kultura

K pochopení tématu podnikové kultury je nutné znát její kontext, který spočívá v samotném pojmu kultury a také v tom, jak byl tento pojem přejat do oblasti podniku a managementu. Cílem této kapitoly je seznámit právě s tímto kontextem, s definicemi podnikové kultury, vlivy, kterými je determinována a které na ni působí a prvky, ze kterých se skládá. Následně kapitola seznamuje s typy kultury podniku a vymezuje rozdíl mezi silnou a slabou podnikovou kulturou.

1.1 Pojem kultura a její dělení

Kultura je velmi rozsáhlý, mezioborový a ne snadno definovatelný pojem. Rozdíly lze najít již v původu tohoto pojmu. Nový a kol. (1996, s. 9) uvádí, že původem je latinské slovo *cultura*, které v překladu znamenalo obdělávání, pěstování a vzdělávání země. Michalík společně s Palečkem (2010, s. 6) vidí původ slova v latinském *colore*, které obdobně znamenalo vzdělávání a pěstování. Vedle toho Tureckiová (2004, s. 132) jako původ slova uvádí latinské *colo* neboli pěstování. I když se původní slova liší, jejich významy jsou téměř totožné a používaly se ve smyslu obhospodařování půdy. Dále se kultura vymezovala u římských filosofů, kteří na ni nahlíželi jako na kulturu ducha a od počátku 20. století je používána ve významu, jak na ni nahlížíme dnes (Michalík, Paleček, 2010, s. 7).

Slovník sociální práce charakterizuje kulturu jako „*způsob konání, cítění a myšlení, který je vlastní určitému lidskému společenství. Kultura je vše, co je získané a předávané, tj. opak vrozeného. Je to souhrn materiálních a nemateriálních výtvorů sociálních institucí, hodnot a norem daného společenství*“ (Matoušek, 2003, str. 99).

V moderním pojetí společenských věd (antropologie, sociologie, psychologie aj.) je kultura chápána jako vše, co bylo vytvořeno činností člověka a je protikladem přírody. Jako tyto výtvořiny si lze představit jazyk, náboženství, tradice, zvyky, symboly, jednání a chování, umění, vědění, ideje, normy a další materiální či nemateriální a duchovní produkty, které lidé vytvořili a předávají si je z generace na generaci. Kultura je tedy naučená a je produktem historického vývoje a obsahuje i ty prvky, které vznikaly v dávné

době, jejichž význam se posunem doby vytratil nebo upadl v zapomnění (Nový a kol., 1996, s. 9).

Každá skupina, společnost, organizace má společné znaky a svoji kulturu, která je pro ně typická a kterou se odlišují od skupin jiných. Jedinec se s kulturou setkává v procesu socializace, kdy je seznamován s normami, hodnotami, očekávaným chováním a dalšími složkami kultury, které jsou v prostředí sdílené a žádané. Člověk se kultuře nejen učí, ale také se podílí na jejím vytváření a předávání dál (Nový a kol., 1996, s. 9, 20). Michalík a Paleček (2010, s. 8) souhlasí a shodují se, že člověk je na jedné straně příjemcem dané kultury, na straně druhé je však jejím spoluvůrcem, který ji poté šíří dál. Tureckiová (2004, s. 132) zdůrazňuje, že kultura je typická pro skupinu obyvatel v určitém čase a v ohraničeném prostoru. Poté lze mluvit o národní kultuře, kultuře určitého etnika či společenského systému, který je spojen místem a časem. Nový a kol. (1996, s. 20) souhlasí a dále poukazuje to, že lidé od narození procházejí jednotlivými sociálními celky (například školkou, školou, mimoškolními aktivitami, následným studiem, posléze zaměstnáním a volnočasovými aktivitami aj.) a v návaznosti na sociologické vlivy (například etnikum, náboženství, prostředí, výchova aj.), které na člověka působí, dochází k utváření a formování osobnosti jedince. Kultury jednotlivých sociálních celků nejsou tedy izolované a kultura jednotlivce je utvářena v interakci více těchto celků, které se navzájem prolínají.

Nový a kol. (1996, s. 21-22) a Brooks (2003, s. 220) uvádí základní okruhy a úrovně kultury. Nový a kol. (1996, s. 21-22) jako první nejvyšší okruh zmiňuje **náboženský okruh**, pod kterým si můžeme představit kulturu křesťanskou, muslimskou či například budhistickou, které jsou širší než okruh druhý a to okruh národní. Posunem doby se začalo od náboženství upouštět a od 19. století se jeví národní okruh jako dominantní. **Národní okruh** určuje kulturu národa. Národ lze charakterizovat jako vzniklé společenství, které si v průběhu vývoje vytvářelo vlastní kulturu a spojují ho společné zájmy. Jako třetí okruh uvádí **jednotlivé sociální subjekty**. Pod tím si lze představit rodiny, profesní skupiny, zájmové skupiny, věkové skupiny, hospodářské organizace, vzdělávací instituce, podniky a další. Kultury těchto jednotlivých skupin se od sebe liší, ale mají společné to, že vycházejí z jedné národní kultury a tvoří její detailnější dále rozvedenou variantu. Národní kultura je pro tyto subjekty tedy základem, a díky tomu není přecházení mezi jednotlivými celky tolik náročné. Brooks (2003, s. 220), který dělí kulturu sestupně na jednotlivé úrovně a jako nejvyšší vidí **nadnárodní kulturu**, která vychází z náboženství a lze ji chápat jako znaky společné více lidem z jiných zemí. Takto můžeme

rozdělit kulturu západní (založenou na křesťanství) a čínskou (založenou na konfucianismu). Lze tedy vidět, že Brooksova nadnárodní kultura se velmi shoduje s náboženským okruhem Nového (1996, s. 20-21). Nižší úroveň je **národní kultura**, která je formována především historií, vzdělávacími systémy, politickým a sociálním děním, médií apod. Tato úroveň se také shoduje s členěním předchozího autora Nového (1996, s. 21). Třetí okruh Nového Brooks podrobněji rozvíjí do více úrovní. Jako podřazenou národní kulturu uvádí **pracovní kulturu nebo znalost receptu**, pod kterou si lze představit pravidla chování, soubor názorů a předpokladů, které se uchovávají poměrně jednotně v jednotlivých pracovních sektorech. Té je podřazena **organizační a společenská kultura** – kultura na úrovni organizace a pro tuto práci nejdůležitější článek kultury. Pod ní následuje **profesní kultura**, kam spadají společné znaky zaměstnanců stejné profese nebo oboru, které doprovázelo podobné vzdělání a profesní pravidla a chování (například lékaři, technici aj.). Jako poslední uvádí **subkulturu**, kterou definuje jako společné znaky skupiny, která tvoří podskupinu organizační či profesní kultury. Jako příklad zmiňuje zdravotní sestry s noční službou, které jsou subkulturou všech sester, nemocnice či celé zdravotní péče.

Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová (2013, s. 40-41) zmiňují velký determinant podnikové kultury, který vidí v národní kultuře. Ta určuje obecné hodnotové nastavení a normy pro daný národ. Je velmi důležité uvědomit si rozdíly mezi jednotlivými kulturami, jelikož je často důležitá spolupráce s kolegy či oslovení zákazníků z cizích zemí a umět rozdíly zpracovat ke společnému prospěchu. Kultura podniku je z části nástrojem managementu a z části je ovlivněná kulturním nastavením, se kterým pracovníci vyrostli.

1.2 Historické mezníky podnikové kultury

Myšlenka podnikové kultury se budovala již po staletí. Zárůdky můžeme najít například ve 30. letech 20. století u Školy mezilidských vztahů, jejíž členové si uvědomovali důležitost jedince pro organizaci a zkoumali, jak organizace na jednotlivce působí. Další zmínky o kultuře v kontextu managementu lze nalézt v literatuře z 50. a 60. let 20. století. Největší zájem o toto téma se objevil v 80. letech 20. století. Podněty byly publikace prací, které si kladly za cíl najít cestu k účinnému řízení firem. Tyto publikace poukazyvaly především na význam a důležitost měkkých faktorů pro řízení a úspěch organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 20). Tureckiová (2004, s. 131) spolu s Lukašovou, Novým a kol. (2004, s. 20) jako tyto publikace vidí publikace Deala a Kennedyho (1982) a publikace Peterse

a Watermana (1982). Tureckiová (2004, s. 131) poté navíc uvádí publikaci Scheina (1982), z které čerpají autoři dodnes.

Michalík a Paleček (2010, s. 12) stejně jako Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 20) se shodují, že hlavním impulsem byl japonský ekonomický růst, který vzbudil zájem o filosofii japonských firem a o způsob jejich řízení a zároveň pochyby ohledně efektivnosti západních manažerských technik.

„Jen málo myšlenkových podnětů se dosud rozlétklo po světě s tak velkou rychlostí a průrazností, jako konjunktura japonského managementu.“ ... „Původně byl větší zájem o japonský management pouhou kuriozitou. Podívejte se, jak to dělají Japonci! Není to úžasné (ne-li dokonce zvláštní)? Ale zvědavost byla brzy vystřídána znepokojením a obavami, když japonské společnosti vítězily v jednom odvětví za druhým a japonská ekonomika se stala nejsilnější na světě“ (Woronoff, 1992, s. 9).

Následné publikace a výzkumy inspirované silou a soudržností japonské organizační kultury, poukazovaly na důležitost silné podnikové kultury, které se vyznačují soubory rituálů, bohatým systémem společenských hodnot, stanoveným chováním a systémem neformálních pravidel, které působí kladně na motivaci lidí a mají příznivý vliv na fungování organizace a její výkon (Brooks, 2003, s. 219).

1.3 Definice podnikové kultury

Stejně jako samotný pojem kultura není ani podniková kultura snadno definovatelná a existuje pro ni řada definic.

Shein (1997, s. 12) definuje podnikovou kulturu jako *„vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“.*

Armstrong (2007, s. 257) více rozvíjí prvky podnikové kultury a podnikovou kulturu vidí jako soustavu hodnot, norem, postojů, přesvědčení a domněnek, které určují způsob chování a jednání samotné organizace a jejich členů a to i v případě, že tyto prvky nejsou nikde výslovně zformulované.

Lukášová spolu s Novým a kol. (2004, s. 21-22) souhlasí a dále dodávají, že tyto prvky se projevují v myšlení, cítění a chování jednotlivých členů organizace a to v artefaktech (výtvorech) materiální i nemateriální povahy.

Pfeifer spolu s Umlaufovou (1993, s. 24) poukazují na měkkost podnikové kultury a její nezměřitelnost. Kultura podniku je kvalitativní veličinou, kterou lze poznat díky viditelným syndromům a projevům a dá se na ní pracovat.

„Kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace“. (Furnham a Guntar, 1993, in Armstrong, 2007, s. 258).

Autorka práce z těchto definic a názorů jednotlivých autorů dochází k závěru, že podniková kultura se skládá z jednotlivých prvků, které se v organizaci osvědčily, jsou sdílené a projevují se v chování, jednání, myšlení a cítění členů organizace. Jako tyto prvky autoři zmiňují nejčastěji soubor základních předpokladů, hodnoty, normy, postoje, vzorce chování, názory a naučené způsoby jak zvládat situace, které jsou založeny na zkušenostech a jsou charakteristické pro danou organizaci. Tyto prvky mohou, ale nemusí být výslovně sepsány, ale i přesto jsou podvědomě sdíleny a jsou pro organizaci určující. Podniková kultura se přenáší do chování, jednání a řešení úkolů na pracovišti aniž by si její přítomnost pracovníci uvědomovali. Podniková kultura určuje tedy charakter podniku, vztahy v podniku, komunikaci, klima a atmosféru a také to, jak se firma prezentuje navenek. Patří sem například image podniku, design, firemní identita, komunikace se zákazníky a další. Z těchto složek kultury je jasné, že kultura podniku je spíše pozorovatelným jevem než kvantitativní měřitelnou veličinou.

Podniková kultura je „*způsob jakým v organizaci něco děláme*“ (Deal a Kennedy, 2000, s. 4, in Armstrong, 2015, s. 164)

1.4 Pojetí podnikové kultury

Existují dva základní přístupy, které vymezují podnikovou kulturu. První je **přístup interpretativní**, který vychází především z antropologie a chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Tedy jako součást podniku, která se projevuje ve sdílených idejích, názorech, hodnotách, postojích a normách.

Jako druhý je uváděn **přístup objektivistický**, který chápe kulturu jako „něco, co organizace má“. Nahlíží na kulturu tedy jako na článek, subsystém, či složku organizace, která má vliv na výkonnost, fungování a chod organizace a je ji možno utvářet a měnit (Michalík a Paleček, 2010, s. 12). Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 21) se plně shodují

a dodávají, že objektivistický přístup chápe podnikovou kulturu jako proměnnou, která v podniku existuje vedle dalších proměnných jako například struktury a systémů a může být cílevědomě ovlivňována.

1.5 Zdroje a vlivy podnikové kultury

„Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace. Jednotlivci se v kultuře liší, a to nejméně do jisté míry produktem rozdílnosti povah. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe.“ (Brooks, 2003, s. 216-217)

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 27-28) uvádí vlivy neboli determinanty působící na podnikovou kulturu a rozdělují je na vnější a vnitřní. **Vnější externí vlivy** pramení z prostředí mimo podnik tedy z makroprostředí a mikroprostředí týkající se podniku. **Vnitřní interní vlivy** pramení z podniku samotného. Jako příklad **vnějších vlivů** zmiňují například politické preference, sociální systém, ekonomický systém, legislativu, ekologii, úroveň vědy a výzkumu v oboru podnikání, rychlost zpětné vazby trhu, konkurenci, tržní pozice, postoj zákazníků, charakter kultur vyšších řádů (dějiny, národní kultura, kultura mateřské firmy, geografická lokace a regionální vlivy). Jako **vnitřní vlivy** zmiňují velikost podniku, majetek, právní formu podniku, předmět podnikání, míra rizikovosti, používané procesy, struktury, strategie, zájmy, způsobilosti, řídicí síly, pracovníci, postoj ke vzdělávání, k růstu, historie firmy (vliv zakladatele, stáří, etapa vývoje) a míra setrvačnosti vžitě kultury.

Dědina a Cejthamr (2005, s. 267), Lukášová (2010, s. 33) spolu s Michalíkem a Palečkem (2010, s. 16-17) se jednotlivým vlivům věnují více do hloubky a uvádí hlavně ty, které hrají klíčovou roli ve formování podnikové kultury. Jako tyto vlivy společně jmenují historii a vliv zakladatele, prostředí a velikost podniku, primární funkce a vliv využívaných technologií. Dědina s Cejthamrem (2005, s. 267) k nim dále řadí cíle podniku, management a personální obsazení a Lukášová (2010, s. 33) přidává organizační strukturu, metody a systémy řízení užívané v podniku a styl vedení vedoucích pracovníků.

Z historického hlediska jde hlavně o prvotní důvod založení podniku a představy původních majitelů, reorganizace či změny nejvyššího managementu a další. Prostřednictvím historie podniku je možné seznámit nové pracovníky s podnikem samotným, jeho cíli a filozofií (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 267).

„Firemní kultura se vytváří nejprve v myslích zakladatelů firmy, kteří kromě své představy o budoucím podniku (vize), účelu jeho fungování (mise) a způsobech, jak dosáhnout podnikatelského úspěchu (strategie a cíle), přinášejí také své základní představy o očekávání o tom, jak bude firma fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi navzájem a vztahů k práci, k organizaci a ke společnosti (vlastníkům, dodavatelům, zákazníkům a „komunitě)“ (Tureckiová, 2004, s. 133-134).

Dalším prvkem jsou primární funkce a technologie, které představují povahu činnosti podniku a její primární funkce a procesy, které určují postupy práce, technologické procesy (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 267). Lukášová (2010, s. 36) dodává, že díky moderním technologiím především komunikačním ubývá v podnicích přímá ústní komunikace a dokonce vznikají firmy virtuální, kde jsou spolu pracovníci v kontaktu pouze díky elektronice.

Jako další je prostředí, kam Michalík spolu s Palečkem (2010, s. 16) řadí národní kulturu, oblast podnikání a charakteristiky trhu, od kterých se vyvíjí jednotlivé předpoklady, hodnoty, normy aj. Aby byl podnik úspěšný, musí je akceptovat. Dědina a Cejthamr (2005, s. 268) souhlasí a přidávají zeměpisnou polohu podniku, která je pro kulturu velmi určující a to jak díky nadřazené národní kultuře, tak díky prostředí výskytu. Například je rozdíl mezi podniky v centru města a na venkově, či podniku v hlavním městě a městě okrajovém. Podniky tak mohou mít jinou klientelu a tak i kultura je rozdílná. Navíc zdůrazňuje důležitost reakce podniku na podněty vnějšího okolí. Jedná se o prostředí statické, turbulentní a dynamické. Když se podnik vyskytuje například v dynamickém prostředí, je důležité, aby jeho kultura a struktura byla citlivá na změny a byla připravená na jejich přijímání a využívání příležitostí zvnějšku.

S tím souvisí i organizační kultura, která podle Lukášové (2010, s. 33) determinuje míru hierarchičnosti a formálnosti vztahů v podniku, moc pracovníků na jednotlivých pozicích, komunikaci v podniku a styl vedení. S tím souvisí i další prvek Dědiny a Cejthamra (2005, s. 268) management a personální oddělení, kde poukazují na významnou roli nejvyššího managementu, který zasahuje do povahy podnikové kultury. Stejně tak mají na kulturu vliv i ostatní pracovníci v podniku, kteří ji napomáhají utvářet.

Dalším silným vlivem jsou metody a systémy řízení, které jsou užívány v podniku. Lze sem zařadit informační systém, systém kontroly a veškeré personální systémy jako např. systém hodnocení a odměňování (Lukášová, 2010, s. 33).

Co se velikosti podniku týká, z pravidla platí, čím větší podnik, tím formálnější je struktura a kultura. Cíle a podniková strategie jsou určující pro celý podnik a všechny

činnosti by měly být v souladu. Působí tedy i na kulturu podniku, která poté působí na pracovníky a napomáhá k dosažení cílů (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 267).

Je tedy zřejmé, že na firemní kulturu působí mnoho dalších činitelů. Je to především prostředí, kde se organizace nachází a vyvíjí svou činnost, a prostředí odkud pochází jednotliví pracovníci. To vyplývá z již dříve zmíněné národní a nadnárodní kultury, kterou je jedinec formován a to například díky odlišnému zázemí, výchově a společenským kontextům. To vše vede k vnitrokulturním rozdílům a odchýlkám uvnitř podniku (Brooks, 2003, s. 216-217).

1.6 Úrovně podnikové kultury

Většina autorů například Dědina a Cejthamr (2005, s. 265), Lukášová (2010, s. 27) a Brooks (2003, s. 221) se ve svých publikacích inspiroují modelem Scheina (1992), který poukazuje na jednotlivé úrovně podnikové kultury a řadí je dle viditelnosti (viz obrázek č. 1). Díky šipkám v modelu lze vidět, jak se jednotlivé úrovně ovlivňují navzájem. Nejnižší úroveň představují základní předpoklady, které determinují, co je v podniku považováno za důležité, jaké hodnoty a normy chování v podniku panují a co je žádoucí a co nikoliv. Hodnoty a normy poté determinují a ovlivňují samotné chování a jednotlivé artefakty podniku. Jak je vidět z obrázku, šipky jdou i opačným směrem, kdy změna obsahu ve vyšší vrstvě (například artefaktu) může časem přinést důsledky pro vrstvy nižší (Lukášová, 2010, 27).



Obr. č. 1: Scheinův model organizační kultury (1992, s. 29, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 27)

Schein (1997, s. 17) ve svém základním modelu na druhé úrovni uvádí pouze zastávané hodnoty, které vidí ve strategiích, cílech a filozofiích podniku. Stejně rozdělení lze vidět i u Dědiny a Cejthamra (2005, s. 265) a Brookse (2003, s. 221). U autorů Lukášové, Nového a kol. (2004, s. 26) a Michalíka s Palečkem (2010, s. 14), kteří z jeho modelu vychází, lze vidět na této úrovni navíc i normy. Oproti tomu Nový (1996, s. 27),

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 70) a Müllerová spolu s Šimkem (2012, s. 9) mluví na této úrovni pouze o samotných normách.

Artefakty tvoří nejsvrchnější úroveň podnikové kultury, která je nejvíce viditelná jak pro pracovníky uvnitř podniku, tak i pro jeho vnější okolí jsou artefakty, což jsou podle Scheina (1997, s. 17) viditelné organizační struktury a procesy.

Do artefaktů lze zařadit architekturu budov, symboly podniku (logo, rituály, tradice, oslavy, styl oblékání, jazykový slang) a další vnější projevy podniku k vnějšímu okolí, vybavení pracovišť (Michalík, Paleček, 2010, s. 15). Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 22-23, 26-27) souhlasí, ale dále artefakty dělí na materiální a nemateriální. Do materiálních zařazují reklamní brožury, produkty podniku a právě zmíněnou architekturu budov. Naopak do nemateriálních řadí jazyk, historky, mýty, ceremoniály, zvyky, hrdiny a další. S Armstrongem se shodují (2007, s. 261), že do artefaktů, lze zařadit opravdu všechny projevy podniku, které člověk může vidět, slyšet či cítit. Dále stejně jako Schein (1997, s. 17), Michalík a Paleček (2010, s. 15) dodávají, že i přesto, že jsou artefakty celkově jednoduše popsatelné a snadno ovlivnitelné, k jejich interpretaci a dešifrování je důležité znát obsah dalších méně viditelných rovin.

Další úroveň, která je již méně zřejmá, ale pořád částečně vědomá, ovlivnitelná a pro vnější okolí viditelná jsou **hodnoty a normy**, které mají regulativní funkci. Jedná se o psané či nepsané zásady pro chování v dané společnosti, hodnotové preference, vztah k spolupracovníkům, zákazníkům, loajalita k podniku a zásady pracovní morálky (Michalík, Paleček, 2010, s. 15).

Slovník sociální práce (Matoušek, 2003, s. 77) definuje hodnoty jako „*to, co daná společnost, skupina nebo jednotlivec považují za žádoucí, vhodné a dobré – o co usilují. Individuální hodnoty jsou silně ovlivněny hodnotami společnosti.*“

Hodnoty mají směr a lze je chápat jako všeobecné tendence, podle kterých se lidé přiklánějí více k určitému stavu věcí před jinými. Jsou základem přesvědčení v dané společnosti, jak by se lidé měli chovat, co je žádoucí a nežádoucí a co je nejlepší pro podnik. V podniku jde například o to, jak respektovat kolegy, zákazníky, přijímat názory ostatních, soustředit se na výsledky a kvalitu. (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 22-23). Čím pevněji jsou hodnoty v podnikové kultuře zakotveny, tím jsou silnější a mají větší vliv na chování. Hodnoty nemusí být výslovně sepsány, či sděleny pracovníkům, jelikož bývají zakotveny v kultuře podniku tak zvaně mlčky a jsou posilovány tím, že se objevují v každodenním chování managementu a vedoucích pracovníků. Samozřejmě jsou i hodnoty, které jsou sepsány a mluví se o nich. Ani jedny

tyto hodnoty však nebudou vlivné, pokud nebudou sdíleny a posilovány managementem, jelikož management a vedoucí pracovníci jsou (měli by být) nositeli hodnot pro ostatní pracovníky. Naopak když pracovníci uvidí, že jejich nadřízení se hodnot nedrží, nebudou hodnotám přikládat důležitost (Armstrong, 2007, s. 260).

Lukášová (2010, s. 187-188) se zabývá tím, jak by měly vypadat a co by měly obsahovat správně vybrané hodnoty pro podnik. Pokud podnik bude mít například 7-10 klíčových hodnot, je pravděpodobné, že pracovníci si nebudou pamatovat ani jednu. Hodnoty by měly být motivující, srozumitelné a logicky propojené tak, aby podporovaly strategii podniku. Je důležité, aby pracovníci měli shodnou představu o významu jednotlivých hodnot. Proto mohou být hodnoty rozvedeny o další formulace, které specifikují a přibližují jejich přesný význam. K prosazení hodnot se doporučuje užívat slogany, symboly a emocemi syčené události. Pfeifer s Umlaufovou (1993, s. 57) na rozdíl od ostatních autorů hodnoty dělí na instrumentální a morální. Do instrumentálních hodnot řadí hodnoty, které vedou k uspokojení a naplnění potřeby jako například plat, výbava kanceláře, realizace nápadu aj. Naopak morální hodnoty se projeví v pocitu hrdosti či ponížení (pomoc lidem, ochrana přírody aj.) *„Kulturní (hodnotové) nastavení je tedy prvkem, který se málokdy zjeví explicitně, téměř nikdo vám ho nepopíše a vysvětlí – a přece v daném společenství podle něj většina lidí jedná“* (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 20).

Pokud je hodnotový žebříček pracovníka jiný než v podniku, musí se pracovník podnikovým hodnotám přizpůsobit a adaptovat se do kulturního prostředí podniku. Pokud tomu tak nebude a pracovník neprojeví snahu se adaptovat, je velká pravděpodobnost vzniku konfliktů, které povedou k ukončení pracovního poměru. (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 27-28).

Na této úrovni spolu s hodnotami jsou již zmiňované normy. Velký sociologický slovník (Maříková, Petrušek, Vodáková, 1996, s. 692) definuje normu jako *„obecné verbalizované pravidlo, jež mají jednající ve svém chování respektovat a které se pro ně pokládá za závazné“*.

Normy jsou tedy pravidla, kterými se určité společenství řídí. Jsou odvozené od vybraných hodnot. Mohou to být jak psaná, tak nepsaná pravidla, která pracovníkům v podniku říkají, jaké chování se od nich v určitých situacích očekává. Pracovníci musí v podniku tyto normy akceptovat. (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 23). Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 24) na normy nahlízejí obdobně a dodávají, že dodržování norem v podniku je odměňováno, naopak jejich porušení vede k udělení sankcí a „trestu“.

Díky tomu, že pracovníci vědí, jaké chování je akceptovatelné, je prostředí podniku stabilní a předvídatelné. Vysekalová a Mikeš (2009, s. 71) dále konstatují, že konkrétní pravidla jsou důležitá pro tvorbu podnikové kultury a řídí se jimi život celého podniku. Jako tyto pravidla zmiňují podnikový řád, směrnice řízení podniku, směrnice pro pracovní oblékání, směrnice pro pracovní dobu, kodex jednání pracovníka a další. Tento kodex může obsahovat například vzájemný respekt, zodpovědnost za dobré jméno podniku, ochranu majetku a citlivých informací, dodržování zákonů, norem a další.

Jako poslední úroveň, která je nejvíce skryta a nejméně viditelná jsou **základní předpoklady** (přesvědčení, představy), které není snadné vymezit ani identifikovat. Schein (1997, s. 17) řadí do základních předpokladů přesvědčení, vnímání, myšlení, cítění a vidí je jako zdroj hodnot a akce. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2002, s. 486) jsou tyto předpoklady základní rovinou kultury podniku a spočívají v pohledu na svět, v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samotným.

Jedná se o nejhlubší úroveň podnikové kultury, která u lidí funguje nevědomě, zcela automaticky a je velmi stabilní. Jsou to zafixované představy o tom, jak by měla fungovat realita, která je lidmi vnímána jako pravdivá, nezpochybnitelná a samozřejmá. Tímto předpokladem může být například „lidem v podniku se dá věřit“ nebo naopak „lidem v podniku se nedá věřit“. Základní předpoklady mají vliv na kognitivní procesy neboli poznávací procesy (např. vnímání, pozornost, emocionální reakce aj.) jednotlivých příslušníků kultury. Jako zdroj vzniku vidí opakovanou zkušenost či opakovaný úspěch a funkčnost při způsobu řešení určitého problému. Pokud určitý způsob chování či uvažování vedl k úspěchu a k vyřešení problému, lidé začnou věřit, že takto se věci dělat mají a je to správné. Když se tyto situace s dobrými výsledky opakují, dojde k zafixování tohoto významu (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23, 27). Dědina s Cejthamrem (2005, s. 265) dodávají, že jde o naučené podvědomé reakce, které řídí chování a jsou určující pro chování skupiny, její vnímání, myšlení a přijímání různých věcí.

Michalík a Paleček (2010, s. 15) dávají důraz na to, aby základní předpoklady, hodnoty a normy byly spolu ve shodě a doplňovali se, jelikož rozpor by mohl vést ke konfliktu v podniku a nastala by nejistota u jednotlivých pracovníků.

1.7 Prvky podnikové kultury

Prvky podnikové kultury jsou označovány jako základní stavební kameny celého kulturního systému a nejčastěji jsou uváděny základní předpoklady, hodnoty, normy

a artefakty (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22). Tyto prvky společně tvoří úroveň kultury podniku a věnovala se jim předchozí kapitola.

Ovšem autoři uvádí i další prvky. Mezi tyto autory patří například Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 23-26), kteří již k zmíněným prvkům dále řadí hrdiny, jazyk, zvyky, ceremoniály a rituály, historky a mýty, postoje a firemní architekturu a vybavení. Vysekalová a Mikeš (2009, s. 68) se shodují s rituály a hrdiny a dále řadí symboly. Dědina spolu s Cejthamrem (2005, s. 268) popisují kulturu podniku jako kulturní síť, která se skládá z rituálů, symbolů, zvyklostí, historek (legendy a mýty) stejně jako u předešlých autorů a navíc dodávají organizační struktury, mocenské a kontrolní systémy.

Pod **symboly** uvádějí slang, různé zkratky a způsoby oblékání, které jsou známé a typické jen pro členy podniku. Dalším prvkem jsou **hrdinové**, kteří jsou modelem ideálního zaměstnance. Představují ideální a očekávané chování a jsou nositelem tradice. Tito hrdinové mohou být reálnými lidmi (nejčastěji zakladatelé společnosti) nebo postavami imaginárními (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 68). Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 25) definují hrdiny stejným způsobem a dodávají, že pokud podnik nemá k dispozici hrdiny, měl by si je vytvářet. Dědina a Cejthamr (2005, s. 268) **zvyky** neboli zvyklosti definují jako způsoby chování pracovníků, postoje k lidem, kteří nejsou součástí podniku, způsoby, jak se věci dělají a jak by se dělat neměly. Do **rituálů** řadí společensky nezbytné projevy a činnosti a to jak formální, tak neformální povahy. Patří sem oslavy, schůze, plánování, psaní zpráv a informační a kontrolní systémy (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 68). Rituály znamenají totéž co zvyky, ale navíc mají symbolickou hodnotu. Ceremoniály jsou události, které se konají při výjimečných událostech. Nejčastěji oceňují úspěchy a upevňují tak hodnoty v podniku a oslavují jeho hrdiny. Představují zážitky pro pracovníky a zvyšují jejich motivaci a spokojenost v podniku. Dalším prvkem je **jazyk**, který odráží zastávané hodnoty, předpoklady a formálnost vztahů v podniku. Je důležité, aby pracovníci chápali obsah pojmů podobným způsobem, což napomůže k porozumění a integraci uvnitř podniku. **Firemní architektura** a **vybavení** lze zařadit do materiálních artefaktů a představují image firmy, mohou symbolizovat tradici, historii či jiné symboly (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 25). Další jsou **historky (legendy a mýty)**, které se tradují mezi pracovníky a obvykle se týkají úspěchů, neúspěchů, hrdinů, originality a jiných. Poté **mocenské struktury** kam lze zařadit nejvlivnější jednotlivce či skupiny, jejichž moc je většinou dána formálně či například z délky zaměstnání v podniku. Dále **kontrolní systémy** jako například systém hodnocení a odměňování, které se zaměřují na sledované ukazatele jako kvalitu služeb, rozvoj pracovníků, jejich výkon a další. Jako

poslední uvádí **organizační struktury**, které určují jednotlivé vztahy a komunikaci pracovníků v podniku a zahrnují jak formální, tak neformální procesy (Dědina a Cejthamrem, 2005, s. 268).

Firemní kultura je dále prezentována prostřednictvím komunikace a etiky. Co se týká **komunikace**, jedná se o komunikaci jak k vnějšímu, tak vnitřnímu prostředí podniku. Právě vhodnou komunikací lze posílit sounáležitost pracovníků a jejich hrdost k příslušnosti k podniku a tím vést k silné podnikové kultuře. Důležité je, aby komunikace byla v souladu s podnikovou kulturou, strategií podniku a jeho cíli (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 72). Směrem ven z podniku se jedná o komunikaci s odběrateli, zákazníky a širokou veřejností. Důležitý je nejen obsah a forma komunikace v podniku, ale také jaké jsou v podniku voleny komunikační prostředky (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 521). Co se týká firemního prostředí, je významné dělení komunikace na formální a neformální. Formální komunikace je dána hierarchií podniku a doplňuje mocenské propojení podniku. Naopak neformální komunikace vzniká mezi lidmi samovolně a není řízena a stanovena pravidly (Tureckiové, 2004, s. 122). Dobrá komunikace v podniku zlepšuje interpersonální vztahy mezi pracovníky, vzbuzuje důvěru, podává zpětnou vazbu všem zainteresovaným stranám a zajišťuje informovanost všech pracovníků v podniku (Michalík a Paleček, 2010, s. 59-62). Armstrong (2007, s. 661) se shoduje a zdůrazňuje důležitost obousměrné komunikace a neustálé informovanosti pracovníků o oblastech podnikové politiky, podnikových plánů či změn a umožnění pracovníkům vyjádřit svůj názor a reagovat na záměry managementu. Nový (1996, s. 27) konstatuje, že sdílení a upevňování sociálních hodnot a norem probíhá hlavně v procesech vzájemné interakce a komunikace mezi pracovníky v podniku.

Etika je „učení o odpovědném jednání uvnitř lidského spolubytí“ (Maříková, Petrusek a Vodáková, 1996, s. 269). Z hlediska podniku zahrnuje především témata jako pravda, spravedlnost, individuální svoboda, objektivita, rovnost a odpovědnost podniku ke svým pracovníkům i k vnějšímu okolí (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 525-526).

Dalším prvkem kultury je **styl řízení** a to autoritativní, demokratický a liberální. Autoritativní je tvrdý direktivní styl, kde rozhoduje pouze vedoucí a svoje rozhodnutí oznamuje podřízeným ve formě příkazů a očekává jejich splnění, které je odměněno, naopak nesplnění je poté sankcionováno. Demokratický neboli konzultativní je styl, kdy si nechá manažer poradit od pracovníků, ale na konci rozhoduje sám (Tureckiová, 2004, s. 78). Smejkal a Rais (2006, s. 48) souhlasí a dále konstatují, že tento styl dává větší míru participace a pravomocí, ovšem vedoucí si ponechává odpovědnost v konečných

rozhodnutích. I přesto dává prostor pro názory a diskuze s ostatními. Další styl nazývá Tureckiová (2004, s. 77) liberální a Smejkal s Raisem (2006, s. 48) styl laissez-faire neboli volný průběh. Tento styl ponechává pracovníkům volnost. Vedoucí do jejich práce zasahuje minimálně (Smejkal a Rais, 2006, s. 48).

1.8 Síla podnikové kultury

„Silná podniková kultura představuje určité společné paradigma a vytváří tak konceptuální svět pracovníků firmy. Sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku a umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikové organizaci a řízení“ (Nový a kol., 1996, s. 31).

Jak je **silná podniková kultura**, záleží na tom, nakolik jsou dané základní předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v podniku sdíleny jednotlivými pracovníky. Jestliže jsou sdíleny ve vysoké míře, lze mluvit o silné podnikové kultuře, která má výrazný vliv na fungování podniku (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 32).

Silná podniková kultura prostupuje celým podnikem, je sdílena všemi pracovníky a výrazně ovlivňuje pracovní jednání pracovníků. Podniková kultura tak vytváří interpretační rámec a poskytuje jasná kritéria pro rozhodovací procesy pracovníků. Spolu s tím vytváří tvář podniku a jeho identitu ve vztahu k zákazníkům a veškerému vnějšímu okolí (Nový a kol., 1996, s. 31).

Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 489-490) uvádí kritéria, které musí kultura splňovat, aby se dalo hovořit o silné podnikové kultuře. Podniková kultura musí být jasná a zřetelná, aby bylo všem pracovníkům jasné, jaké chování a jednání je žádoucí a jaké nikoliv. Musí být rozšířená v celém podniku a pracovníci se s ní musí setkávat v každé situaci, okamžiku a na každém místě. Dalším kritériem je zakotvenost, což nastává tehdy, když se podniková kultura stane součástí každodenního jednání většiny pracovníků.

Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 52) uvádí výhody a nevýhody silné kultury podniku. Jako výhody vidí soulad ve vnímání a myšlení pracovníků, který podniková kultura vytváří. To usnadňuje komunikaci, chápání co je důležité a co ne, urychluje rozhodování a jejich realizaci a shodování v interpretaci obsahu. Další výhodou je usměrňování chování pracovníků, kteří díky uznávání stejných hodnot směřují stejným směrem a dodržují určité způsoby chování, které jsou žádoucí. Při silné podnikové kultuře probíhá vysoké sdílení jednotlivých hodnot, norem a cílů pracovníky, což přispívá k jejich sounáležitosti k podniku, jejich loajalitě, soudržnosti, spolupráci a je také zdrojem motivace. Silná a ukotvená kultura podniku má také pozitivní vliv na výkon pracovníků

v organizaci, kteří díky ukotveným normám, standardům a hodnotám vědí, co je žádoucí a co se po nich žádá, a tím se snižuje nejistota pracovníků, ale naopak se zvyšuje jejich spokojenost a emocionální pohoda. Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 491-492) dále uvádí výhody jako snížení nároků na kontrolu spolupracovníků, zvýšení motivace a týmového ducha a stabilitu sociálního systému, který přináší pracovníkům pocit jistoty a sebedůvěry.

Jako nevýhody silné podnikové kultury zmiňují fixaci organizace na minulou zkušenost, která může zapříčinit stagnaci podniku a ignorování signálů z vnějšího prostředí. Jedná se o případ, kdy se vedení podniku přiklání k tomu, co fungovalo a předpokládá, že to bude fungovat i nadále. Tím pádem nevnímají potřebu změny, i když se pro změny rozhodnou, pracovníci změny neakceptují a drží se dosavadní sdílené kultury. Je tedy možné, že silná kultura podniku může přejít z přínosu do určité překážky (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 52-53). Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 495) plně souhlasí a uvádí další nevýhodu, kterou vidí ve složité adaptaci nových spolupracovníků a vynucování konformity.

Naopak **slabá podniková kultura** je kultura, jejíž sdílení probíhá mezi pracovníky v nízké míře a jejich chování se spíše odráží od jejich individuálních osobních charakteristik tedy individuálních hodnot, norem chování a předpokladů (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 32-33). Podniková kultura je pak roztržštěná a nejasná, tím pádem i jednotlivé představy pracovníků o podniku jsou rozdílné. Kultura musí být tedy postavena na opravdových hodnotách, které jsou v podniku sdíleny a ne na pouze uměle vytvořených hodnotách, které jsou možná atraktivní, ale v podniku se neobjevují (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 72).

Armstrong (2007, s. 265) dodává, že neexistuje nic jako ideální kultura podniku, ale pouze vhodná a přiměřená kultura podniku, která má pozitivní vliv na chování pracovníků v podniku. Neexistují tedy ani žádné univerzální předpisy a pravidla pro řízení kultury, ale pouze určité přístupy, které mohou být užitečné.

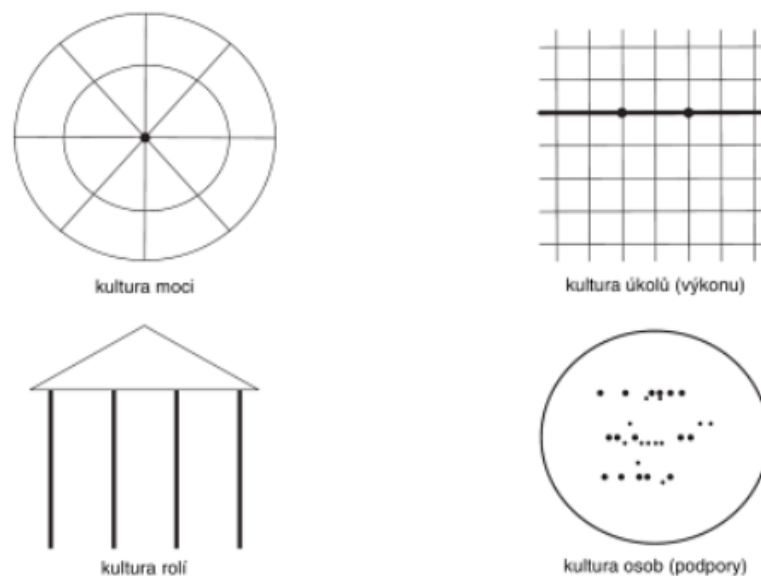
1.9 Typy podnikové kultury

Existuje mnoho pokusů o klasifikaci podnikové kultury, které by napomohly při její analýze a diagnostice. Jako tyto typologie lze uvést typologii F. Trompenaarse, který dělí typy dle toho, jak se podnik orientuje na úkoly, vztahy, hierarchii a rovnost, poté typologii Deala a Kennedyho, která odvozuje jednotlivé typy dle prostředí, kde podnik působí, typologie Milese a Snowa zabývající se způsoby adaptace podniku na vnější prostředí, typologie Quinna a jeho spolupracovníků, která je založena na modelu soupeřících hodnot

jako flexibilita vs. stabilita a kontrola a interní zaměření a integrace vs. externí zaměření diferenciacie, typologie Harrisona a Handyho, která je formovaná ve vztahu ke struktuře podniku a mnoho dalších (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 75-83).

Práce se zaměřuje podrobněji na typologii **Harrisona a Handyho, Deala a Kennedyho**, kterou ve svých publikacích uvádí například autoři Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 76-78), Armstrong (2007, s. 262), Brooks (2003, s. 222-223), Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 38), Michalík a Paleček (2010, s. 21), Dědina a Cejthamr (2005, s. 265-266) a Müllerová se Šimkem (2012, s. 28).

Harrison vymezil čtyři typy kultury v podniku a jeho rozdělení bylo patrně první typologií podnikové kultury. Obsah kultury podniku vztahuje především k organizační struktuře. Čtyři typy označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Obr. č. 2 ukazuje jak Charles Handy poté rozpracoval tuto typologii do jednoduchých piktogramů (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 76).



Obr. č. 2: Schématické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury (Handi, 1993, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 76)

Kultura moci je kultura, kde je moc centralizovaná a existuje zde málo pravidel. Atmosféra je soutěživá, plná politikaření a orientuje se na moc (Armstrong, 2007, s. 262). Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 38) souhlasí a dále doplňují, že kultura moci má za cíl dosáhnout dominantního postavení a úspěchu jak jednotlivců, tak i podniku jako celku. Je zde důležitá role vrcholového vedení, jehož selhání může vést k celkovému kolapsu. Brooks (2003, s. 222) dodává, že tato kultura se nachází v malých podnikatelských organizacích. Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 76-77) souhlasí, ale dále zmiňují, že takto

zaměřenou kulturu často najdeme v rodinných podnicích, společnostech zabývajících se obchodem a financemi a velkých zločineckých organizacích. Společně s Brooksem (2003, s. 222, 223) se poté shodují, že kultura moci je založena na neformální komunikaci a důvěře. Pracovníci v takovémto podniku jsou hodnoceni dle výsledků. Kultura moci je kulturou silnou, která pružně reaguje na příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí.

Dalším typem je *kultura rolí*, kterou Dědina a Cejthamr (2005, s. 265) nazývají kulturou úlohovou a Michalík s Palečkem (2010, s. 21) spolu s Brooksem (2003, s. 222) kulturou funkční a společně se shodují na tom, že v této kultuře je vysoká úroveň byrokracie a formálnosti. Michalík s Palečkem (2010, s. 21) poté tuto myšlenku dále rozšiřují a vidí podniky s tímto typem kultury jako podniky, které dávají velký důraz na pravidla, postupy a popisy práce, které jednotlivé role určují. Rolí se zde rozumí chování jednotlivých pracovníků na určitých pozicích. Na obrázku výše lze vidět hierarchickou strukturu podniku, kde nejvyšší management koordinuje nižší organizační stupně. Pracovníci jsou vybíráni podle toho, jak dokáží dané role naplnit. Výkon, který by danou roli přesahoval (i pozitivně) není v podniku očekáván. Jednotlivcům nabízí bezpečí, růst a malou míru rizika, ale pro ambiciózní jedince orientované na moc by se mohla jevit jako frustrující. Podniky s touto kulturou preferují stabilní prostředí. Může se u nich tedy vyskytnout problém, že se nebudou umět vypořádat se změnou (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 77). Pfeifer s Umlaufovou (1993, s. 36) se ztotožňují s nepružností této kultury a spolu s předešlými autory vidí v této kultuře i výhodu a to v tom, že bývá průhledná a chování podniku žijící touto kulturou je snadno odhadnutelné, což kromě pocitu bezpečí pracovníkům, je výhodou v krizových situacích. Dědina a Cejthamr (2005, s. 265) jmenují podniky, kde lze tuto kulturu najít a jsou to podniky v oblasti financí, nákupu nebo výroby.

Jako další typ je uváděna *kultura úkolů*, kterou Pfeifer s Umlaufovou (1993, s. 39) nazývají kulturou zaměřenou na výsledky a definují ji jako kulturu, která je orientovaná na zvládnutí úkolů, které leží před pracovníky a hodnotí jejich dovednosti a odborné znalosti. Tato kultura existuje v podnicích, kde se podporuje týmová spolupráce a je pružnější než typ kultury předešlé (Brooks, 2003, s. 222, 223). Armstrong (2007, s. 262) souhlasí s významem týmové práce pro tuto kulturu a uvádí jako její cíl, dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. To vidí Lukášová spolu s Novým a kol. (2004, s. 77) jako hlavní úkol managementu v tomto typu kultury, který spočívá právě ve výběru vhodných pracovníků, sestavování týmů, přidělování zdrojů, tak, aby byly projekty úspěšně realizovány. Jako podniky, kde ji lze nalézt uvádějí podniky, kde je důležitá pružnost, rychlá reakce, inovace a kreativita tedy například pro podniky s velkou konkurencí. Příkladem může být reklamní

agentura. Nakonec dodávají, že toto je podle Handyho nejpreferovanější typ mezi manažery, zejména na střední a nižší úrovni.

Jako poslední typ v této typologii je typ *kultury osob*. Tato kultura dává prostor pro seberealizaci a osobní růst. Silnou stránkou kultury je snaha o uspokojení individuálních potřeb pracovníků a dobré vztahy mezi nimi, což na druhou stranu může být i momentem nebezpečí. Vyznačuje se neformální komunikací a omezeným formálním řízením. Nejhlavnější místo zastává jednotlivec (Michalík a Paleček, 2010) s. 21). Brooks (2003, s. 223) souhlasí, že hlavním rysem je jednotlivec, ale dává na důraz, že tato kultura existuje pouze tehdy, pokud se jednotlivci dají dohromady. Dále je v rozporu s předchozím autorem, protože podle něho zde nemusí existovat formální řízení vůbec. Lukášová, Nový a kol (2004, s. 265) uvádí jako příklad jednotlivá sdružení jako například sdružení lékařů, architektů a dalších, Michalík s Palečkem (2010, s. 21) pak uvádí advokátní a účetní firmy.

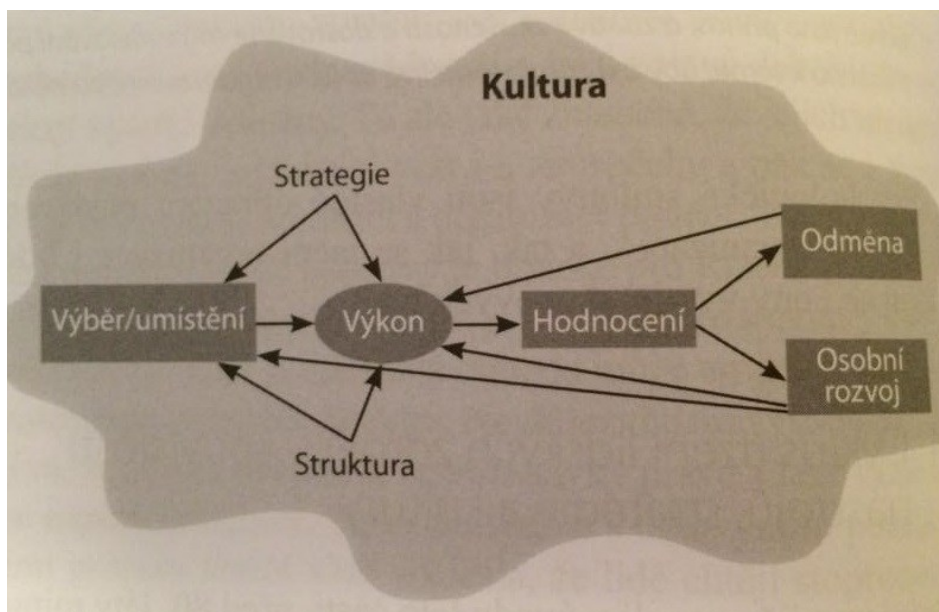
2 Role kultury a její význam pro podnik

Podniková kultura je faktor, který působí dovnitř firmy, tak i navenek. Kultura podniku má tedy vliv na jeho konkurenceschopnost a na zákazníky (působení navenek) a ovlivňuje kvalitu soužití a spolupráci všech pracovníků v podniku (působení uvnitř). V tomto směru má vliv na motivaci pracovníků, produktivitu práce, inovační potenciál, rozvoj a celkové výsledky a úspěšnost podniku (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 68-69). Lukášová (2010, s. 217) souhlasí a dále je pro ni kultura podniku důležitou determinantou výkonnosti podniku. Aby tomu tak bylo, je důležitá schopnost „kultury vědomého“ řízení podniku, které si je vědomé důležitosti kultury, jejího vlivu, významu, rozumí její dynamice, správným způsobem ji interpretuje pracovníkům a využívá postupy a nástroje na její posilování a ovlivňování.

2.1 Podniková kultura a řízení lidských zdrojů

Z předchozí části o podnikové kultuře je zřejmé, že kultura podniku je nehmatatelnou těžce popsatelnou silou, která neviditelně, ale za to mocně ovlivňuje chování pracovníků v podniku. Řízení lidských zdrojů se snaží ve vztahu k podnikové kultuře tento měkký terén zpřehlednit pomocí jednotlivých nástrojů řízení lidských zdrojů, které dají pracovníkům čitelné směrnice jak se chovat a jednat a co je žádoucí a nežádoucí pro podnik. Řízení lidských zdrojů by mělo být nastaveno tak, aby jeho nástroje podporovaly a posilovaly potřebnou kulturu podniku. Tyto jednotlivé nástroje řízení lidských zdrojů jsou vzájemně propojeny, a proto je důležité, aby nešly proti sobě, ale opravdu vedly ke stejné kultuře. (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 166). Lukášová (2010, s. 187) se shoduje a jednotlivé personální činnosti a řídicí práce vedoucích pracovníků v podniku vidí jako velmi důležitou klíčovou roli v upevňování, ovlivňování a utváření podnikové kultury.

Müller, Bujna, Bloudek a Kubátová (2013, s. 180) uvádí ve své knize cyklus lidských zdrojů a jeho návaznosti na strategii, strukturu a kulturu (viz obr. č. 3).



Obr. č. 3: *Cyklus lidských zdrojů a návaznosti na strategii, strukturu a kulturu* (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 180)

Cyklus popisuje jednotlivé nástroje jako výběr, řízení výkonu, odměňování, osobní rozvoj a jejich vztahy ke strategii a struktuře podniku. Pozadí těchto nástrojů představuje kultura, protože jak již bylo řečeno, všechny nástroje musí být nastaveny tak, aby vedly ke konkrétní kultuře podniku (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 180). Lukášová (2010, s. 190-207) se shoduje v odměňování a přidává motivaci, dále se shoduje v hodnocení, rozvoji a vzdělávání a výběru. Dále přidává personální plánování a strategii přijímání, které předchází autoři řadí k výběru a dále adaptaci pracovníků.

Ve vyobrazeném cyklu je **výkon** samotných pracovníků v podniku centrem, kolem kterého se točí jednotlivé nástroje řízení lidských zdrojů. Zdrojem informací o výkonu je především strategie podniku, která určuje, jaké výsledky a kompetence pracovníků napomohou ke splnění dlouhodobých cílů podniku a jaké nikoliv. Výkon je dále determinován strukturou v podniku, která určuje, jak jsou v podniku rozdělovány úkoly, nakolik člověk pracuje sám či v týmu a další. To přináší další nároky na kompetence pracovníka jako například schopnost práce v týmu. Následující čtyři nástroje řízení lidských zdrojů mají za cíl podpořit a zlepšit žádoucí výkony (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 181-182).

Jako první nástroj je zde **řízení výkonu** (hodnocení), které pomocí zpětných vazeb udržuje a dále rozvíjí výkon v žádoucím směru. Říká, jaký by měl být výkon jednotlivých pracovníků, aby zapadl do celkového výkonu podniku a stanoví kompetence potřebné pro výkon budoucí (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 183). Lukášová (2010,

s. 203-205) vidí tento nástroj jako nástroj, který napomáhá k zvýšení výkonnosti organizace. Proto je důležité, aby byly správně vybraná kritéria hodnocení, vyškolený hodnotitel a metody hodnocení. Hodnocení musí vycházet z kultury organizace a podporovat ji nebo může sloužit jako nástroj její změny. Dle zaměření kultury a strategie podniku může být hodnocení zaměřeno na výsledky práce, pracovní chování, osobní kvality a schopnosti či na kombinaci těchto variant. Samozřejmě nekvalitní hodnocení může způsobit kulturní škody.

Dalším je **system odměňování**, který odměňuje dosažené výsledky pracovníků, které přispívají k naplnění strategie podniku a ovlivňují tak dosavadní výkon (jak už hmotnými či nehmotnými odměnami (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 183). Lukášová (2010, s. 205-) souhlasí a dále k odměňování řadí motivaci a uvádí je vedle jiných personálních činností jako klíčové činnosti co se týče podnikové kultury. Jako největší přínos vidí, že odměňování podporuje žádoucí chování. Proto je důležité stanovit si, za co bude odměna stanovena, za co budou přidělovány prémie, jaké budou zaměstnanecké odměny aj. Důležitou složkou jsou nehmotné odměny, které také podporují kulturu organizace jako například pochvala, uznání, profesní růst aj.

System osobního rozvoje dává informace pracovníkům, které kompetence je třeba rozvíjet do budoucna pro vyšší výkon. Při vzdělávacích aktivitách či programech osobního rozvoje pracovníci pracují na svých kompetencích, ale také hledají a učí se správné kulturní nastavení a postoje (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 183-184). Lukášová (2010, s. 198) dodává: „*aby vzdělávání pracovníků svou strategickou roli ve vztahu k efektivnosti a rozvoji organizace naplňovalo, mělo by být prováděno systematicky, tj. v pravidelně se opakujících a cíleně organizovaných vzdělávacích cyklech.*“

Poté **system výběru a umístění**, který je posledním nástrojem tohoto cyklu řízení lidských zdrojů, jehož úkolem je zajistit potřebný počet pracovníků, kteří jsou kompetentní pro jednotlivé role, nebo mají potenciál a snahu své kompetence rozvíjet. Pracovníky můžeme vybírat z vnějšího prostředí nebo z vnitřního prostředí podniku (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 184). Při výběru si podnik klade za cíl najít takového pracovníky, kteří do podniku zapadnou, budou naplňovat a sdílet jednotlivé hodnoty a normy a nebudou v rozporu s podnikovou kulturou. Naopak i pracovníci si volí takové podniky, kde podniková kultura odpovídá jejich hodnotám, názorům a postojům. Noví pracovníci mají jednotlivé prvky podnikové kultury zvládat, osvojit si je, ztotožnit se s nimi a adaptovat se do kulturního prostředí daného podniku (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 70). Müller, Bujna, Bloudek a Kubátová (2013, 27-28) plně souhlasí a dodávají, že

pokud tomu tak nebude a pracovník neprojeví ani snahu o adaptaci, je velká pravděpodobnost vzniku konfliktů, které povedou k tomu, že pracovník z podniku odejde či podnik pracovníka propustí. Nový a kol. (1996, s. 30) k tomu dodává, že podnik seznamuje nové pracovníky jak jednat v souladu podnikové kultury v adaptačních programech a školeních.

Lukášová (2010, s. 194-195) přidává **adaptaci pracovníků**. Jde o program aktivit, který usnadňuje vstup nového pracovníka do podniku, jeho seznámení s podnikem, se sociálním prostředím a s kulturou v podniku. Je to proces, kdy je zaměstnanec seznamován s kulturou podniku poprvé, a má tedy velký vliv na jeho socializaci do podniku a osvojení si jednotlivých prvků kultury. K tomu může sloužit například příručka pro zaměstnance, přednášky, diskuze, workshopy, stáže, rotace či mentorství.

Jak už bylo řečeno, velkou roli v kultuře podniku hraje role vedoucích pracovníků v podniku. V rámci řídicích činností ovlivňují kulturu podniku především formulací mise a vize podniku, tvorbou strategií, komunikují cíle a hodnoty v podniku, získávají pracovníky pro jejich realizaci, motivují je, ukazují jim dlouhodobý smysl práce a důležitost jejich rolí, rozhodují o prioritách, stanovují standarty chování, kritéria hodnocení, pravidla odměňování, vedou podřízené a provádí každodenní personální práci v podniku. Aby to vše fungovalo, musí se management organizace chovat v souladu s celkovou kulturou podniku (Lukášová, 2010, s. 211).

3 Poznání podnikové kultury a její posílení

Kapitola se věnuje nejznámějším a nejpoužívanějším metodám zkoumání, které mohou být použity při poznávání podnikové kultury. Na základě těchto informací byly vybrány metody pro průzkumné šetření v praktické části. Dále kapitola zmiňuje, jak je možné kulturu podniku podpořit a posílit.

3.1 Zkoumání podnikové kultury

„Diagnostika PK poskytuje informace a umožňuje porozumět tomu, jak podnik v současnosti funguje a které změny jsou nutné pro zkvalitnění výkonu i k procesu provedení“ (Müllerová a Šimek, 2012, s. 45).

Zkoumání podnikové kultury vychází z její charakteristiky, charakteristik jednotlivých prvků, z kterých se kultura podniku skládá a z jejího působení jako celku. Zkoumání podnikové kultury napomůže managementu vidět, jak pracovníci vnímají podnik, jaký způsob uvažování mezi nimi převažuje či jak přistupují k pracovní činnosti. Může být dobrým výstupem pro personální práci, která má za cíl posílit podnikovou kulturu či ji posunout žádoucím směrem (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 73). Pro přesné informace musí být diagnostika opřena o kvalitní metodologii. Tyto informace management potřebuje například při vývoji firemní strategie, řešení problémů spojených s implementací této strategie, organizační změny, plánování fúze, akvizice či jiné formy spolupráce a při hledání příčin nízkého výkonu podniku. Příprava by měla zahrnovat několik rozhodnutí jako volbu a specifikaci teoreticko-metodologických východisek, volbu metod, vymezení jednotky analýzy, volbu zkoumaného souboru a způsobu zpracování dat. Důležitá je provázanost jednotlivých rozhodnutí a měla by mezi nimi být logická návaznost (Lukášová, 2010, s. 138-139).

Teoreticko-metodologická východiska nám říkají, jaký přístup bude zvolen, jaký teoretický koncept kultury bude vybrán a použit, na jaké úrovni bude konkrétní jev analyzován a na které prvky podnikové kultury se zaměříme. Volba přístupu ke zkoumání vyplývá z volby přístupu objektivistického a interpretativního (viz kapitola 1.4). Následuje **volba úrovně analýzy a indikátorů**, kde se lze zaměřit na jednu úroveň kultury (například artefakty či hodnoty) nebo se zaměřit na obsah více úrovní podnikové kultury, čím se zvýší spolehlivost interpretace jednotlivých znaků kultury či se odhalí nesoulad mezi jednotlivými úrovněmi. Dalším krokem je zvolení **metod diagnostiky organizační kultury**, do kterých patří kvantitativní a kvalitativní metody (Lukášová, Nový a kol, 2004, s. 99-100). Dále je potřeba si **vymezit jednotky analýzy a volbu způsobu zpracování**

získaných dat. Jaká jednotka analýzy bude zvolena, je dáno především účelem analýzy podle které se rozhodne, zda zkoumat podnik jako celek či se zaměřit na jeho subjednotky. Pokud například tímto účelem je posouzení implementovatelnosti určité strategie, analýza by se měla zaměřit na podnik jako celek. Pokud jsou důvodem výkonnostní problémy, bude potřeba zaměřit se i na jednotlivé útvary a oddělení. Zkoumaný soubor záleží také na velikosti podniku. Pokud se jedná o malý podnik, bylo by žádoucí, aby byli dotázáni všichni členové. Jedná-li se o velký podnik, je třeba vybrat soubor reprezentantů, kteří budou tvořit zkoumaný soubor. Ke zpracování získaných dat může být využita agregace dat, využití korelačních koeficientů či statistických postupů. Pomocí korelačních koeficientů lze měřit například míru shody mezi jednotlivými odpověďmi, které nám dají zprávu o tom, jak je kultura v podniku silná či slabá. Pokud shoda bude velká, jedná se o silnou kulturu a jednotliví pracovníci sdílejí stejné hodnoty a normy a vnímají, cítí a chovají se obdobným způsobem. Naopak je-li shoda malá a odpovědi jsou převážně rozdílné, lze mluvit o slabé podnikové kultuře, kde se pracovníci chovají a jednají spíše na základě individuálních hodnot a norem (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 108).

Kvantitativní metody zkoumání jsou zaměřeny na tvrdá data (čísla) a vyznačují se přesností získaných dat, velkým počtem respondentů, ale také nízkou obsažností. Usilují o kvantitativní vyjádření vlastnosti, reprezentativnost poznatků a jejich statistické ověření (Zich, 2007, 99-101). Lukášová (2010, s. 143) se se Zichem (Zich, 2007, s. 99-100) shoduje, že kvantitativní metody jsou založené na deduktivní logice, testování předem vyslovených předpokladů a mapování výskytu předem stanovených znaků. Dále navíc doporučuje jejich použití pro diagnostiku, která se zaměřuje na vnější povrchové úrovně kultury, které jsou vědomé a přístupné.

Do kvalitativních metod sběru dat lze zařadit pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů a projektivní metody (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 102-103).

Pozorování je zaměřené vnímání na vybraný jev bez zvolených kritérií. Pozorování je prováděno pozorovatelem, který je buď účastníkem v podniku a podílí se na každodenním životě pracovníků nebo nezúčastněně jako vnější pozorovatel (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 102). Zich (2007, s. 37) dále zmiňuje utajené zúčastněné pozorování, kdy je pozorovatel členem zkoumané skupiny, ale o jeho záměrech nemají ostatní povědomí. Předmětem pozorování mohou být všechny vnější projevy kultury podniku jako symboly, zvyky, rituály, vybavení podniku a také historiky, hrdinové, vzory chování, způsoby rozhodování, jazyk pracovníků a další (Lukášová, 2010, s. 144).

Hlubkový rozhovor je nestrukturalizovaný volný rozhovor, kde tazatel nemá dopředu připravené otázky, opírá se pouze o zkoumané téma. Aby se tazatel neodklonil od daného tématu, má dopředu připravený scénář rozhovoru. Ten obsahuje předpokládaný postup a otázky, které by měly být předmětem diskuze. Podle vývoje rozhovoru, se sám tazatel ptá na další hlubší otázky, které mu odhalí veškeré souvislosti (Zich, 2007, s. 105). Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 144) se shodují a zmiňují výhody a nevýhody, které tato metoda má. Jako výhody vidí pružnou reakci na odpovědi a informace ze značné hloubky. Jako nevýhody zmiňují složitost rozeznat individuální názory, oproti informacím kulturního charakteru.

Skupinový rozhovor je zpravidla veden se skupinou o velikosti 10-12 lidí a je zde důležitá role moderátora, který klade otázky, je tvůrcem příjemné atmosféry a otevřeného prostředí pro všechny názory jednotlivých účastníků (Zich, 2007, s. 107). Podobně jako předchozí individuální rozhovor má i tento rozhovor stanovený scénář, podle kterého klade tazatel dotazy. Využívá se při něm společná interakce, diskuze a výměna názorů a lze tak lépe vidět jaké názory jsou sdílené a jaké nikoliv. Podniky využívají tyto rozhovory častěji, i přesto, že jeho provedení je velmi náročné na kvalitu, čas, tazatele (moderátora) a složení skupiny (Lukášová, 2010, s. 144).

Další metodou je *analýza dokumentů*. Tyto dokumenty mohou být například výroční zprávy, záznamy z hodnotících pohovorů, zápisy z porad a jiné psané záznamy, které vznikají a jsou uchovávány v podniku. Z těchto dokumentů lze získat informace, ale celkově se doporučuje spíše jako metoda, která doplňuje metodu jinou a neměla by být používána samostatně (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 144-145).

Jako poslední jsou *projektivní metody*, které předloží pracovníkovi podnět a pracovník ho poté interpretuje. Podnětem může být obrázek, dokončení věty, příklad situace, kritické události a další. Důležité je aby podnět opravdu vedl ke zkoumané oblasti a přitom dával volnost pro pracovníkovu interpretaci (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 103).

Kvalitativní metody pracují s daty měkkými (slovy) a vyznačují velkou obsažností a nízkým počtem respondentů. Usilují o interpretaci, vysvětlení stavu, poznání souvislostí jevů a jejich porozumění (Zich, 2007, s. 100-101). Kvalitativní metody jsou vhodné, pokud o zkoumaném jevu nemáme žádné poznatky a pokud to povaha jevu vyžaduje, což může nastat, chceme-li porozumět a odhalit obsah neuvědomělých vrstev podnikové kultury jako jsou například základní předpoklady (Lukášová, 2010, s. 143).

Do kvantitativních metod sběru dat lze zařadit pozorování a ústní či písemné dotazování. Tyto metody jsou používány ve standardizované podobě a odpovědi jsou často omezeny dle vybraných kritérií a kategorií (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 104).

Pozorování je metoda, kde má pozorovatel předem vytvořené archy, které obsahují jednotlivé kategorie typů chování, které se při pozorování může vyskytnout. Pozorovatel se může soustředit na frekvenci těchto projevů či míru jejich projevu (Lukášová, 2010, 146).

Strukturovaný rozhovor je rozhovor, který má předem stanovené otázky, které jsou kladeny všem pracovníkům stejným způsobem, tazatel se od nich neoddaluje (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 104). Zich (2007, s. 39) vidí v tomto typu rozhovoru výhodu a to v tom, že zajistí získání srovnatelných dat a poznatků.

Další metodou je *dotazníkové šetření*, u kterého je důležité zvolit správné obsahové komponenty, které dostatečně vypovídají o obsahu podnikové kultury. Z hlediska složitosti a komplexnosti tohoto tématu není možné, aby dotazník obsáhl všechny aspekty a je tedy důležité, najít ty, které budou pro daný jev relevantní (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 104). Zich (2007, s. 47) dodává, že použití dotazníkového šetření je vhodnější pro průzkum většího počtu respondentů a dále zmiňuje, že se jedná v dnešní době o nejrozšířenější způsob sběru dat a to hlavně díky nenáročné přípravě a finanční výhodnosti.

3.2 Podpora a posílení podnikové kultury

Podniky si nejdříve musí uvědomit, zda v podniku existuje vhodná kultura s pozitivním vlivem na chování pracovníků a na jejich výkon nebo naopak kultura nevhodná. Pokud má podnik vhodnou a efektivní kulturu, měl by podniknout kroky pro její podporu a posílení. Naopak při nevhodné kultuře je na čase směřovat ke změně (Armstrong, 2007, s. 265). Janišová, Křivánek (2013, s. 243) se shodují v tom, že podniky se snaží udržet a posílit pozitivní prvky kultury podniku a naopak omezit či změnit prvky, které brzdí rozvoj podniku, jeho efektivnost a konkurenceschopnost. Dále dle nich podniky usilují o sladění aktivit pracovníků se strategickými cíli podniku a hledají nástroje na podporu jejich výkonnosti a kvality práce. Lukášová (2010, s. 185) vidí utváření obsahu kultury podniku, jako ovlivňování obsahu jednotlivých úrovní a prvků, ze kterých se kultura skládá. Nejsnáze lze působit na nejvíce viditelné prvky a tedy na vnější úroveň kultury jako jsou artefakty materiální (architektura budov, vybavení pracoviště, vizuální styl podniku aj.), tak nemateriální povahy (historiky, hrdinové, tradice, rituály aj.). Většinou se utvářejí přímými opatřeními. Obtížněji jsou ovlivnitelné prvky hlubších úrovní, jako jsou hodnoty,

normy chování, postoje a v neposlední řadě základní přesvědčení. Z části mohou být ovlivňovány přímo a to například deklarováním určitých hodnot či způsobu žádoucího chování. To poté musí být podporováno dále nepřímo, aby si to pracovníci osvojili a přijali za své. Jako tyto nástroje lze zmínit jednotlivé personální činnosti a řídicí práce vedoucích pracovníků v podniku.

Programy na podporu kultury podniku mají za cíl posílit, podpořit a uchovat to, co je dobré a funguje v současné kultuře. K tomu slouží nástroje jako například soustavné zdůrazňování existujících hodnot, používání souboru hodnot jako kritérií pro hodnocení výkonu pracovníků v podniku, srozumitelné postupy při adaptaci a orientaci v podniku, dobře nastavená a uvážená role vedoucího jako vzoru nositele hodnot pro ostatní pracovníky. Dále jsou nejvlivnějšími mechanismy zakořeňování kultury například to, čemu věnují vedoucí pracovníci pozornost, uměřenost a míru kontroly, jak reagují na kritické případy a krize, jaká jsou kritéria pro odměňování, výběr, povyšování a oddanost pracovníků (Armstrong, 2007, s. 265). Vodák a Kucharčíková (2011, s. 156) zmiňují také roli vzdělávání, které může taktéž přispět k posílení kultury a to například tím, že zdůrazňuje pracovníkům současné i požadované hodnoty, zlepšuje dovednosti manažerů v oblasti komunikace, vedení, hodnocení pracovníků, zvládání krizových situací a orientaci na zákazníka.

PRAKTICKÁ ČÁST

Podstatou praktické části je představení konkrétního podniku a poznání jeho podnikové kultury z pohledu vedoucích a řadových pracovníků. Pro práci byl vybrán vzorový podnik, který vlastní světovou síť módního řetězce. Pro účel práce byl tento podnik pojmenován XY.

Praktická část na základě analýzy interních dokumentů a webových stránek seznamuje se zvoleným podnikem XY, činností jeho podnikání a organizační strukturou jednotlivých prodejních poboček, na jejichž úrovni je kultura zkoumána. Dále práce přibližuje jednotlivé pracovní pozice na prodejně a nadále popisuje již samotné prvky podnikové kultury. Následují rozhovory s vedoucími pracovníky a dále dotazníkové šetření s řadovými pracovníky. Na základě těchto průzkumných šetření práce potvrdí či vyvrátí předem stanovené předpoklady a navrhne konkrétní kroky k posílení kultury.

Autorka práce si stanovila dva předpoklady:

Předpoklad č. 1: Podniková kultura v podniku XY je silná.

Předpoklad č. 2: Všechny hodnoty jsou pracovníky dodržovány.

4 Podniková kultura v konkrétním podniku

Kapitola má za cíl seznámení s podnikem, který byl zvolen pro účel této bakalářské práce. Kapitola 1.5 v teoretické části poukazuje na zdroje a vlivy, které na kulturu podniku působí. Dědina a Cejthamr (2005, s. 267) jmenují jako tyto vlivy historii, vliv zakladatele, prostředí, velikost podniku, předmět podnikání a Lukášová (2010, s. 33) přidává organizační strukturu a systémy řízení. Tyto oblasti přibližuje právě tato kapitola.

4.1 Představení podniku

Zvoleným podnikem XY je oděvní společnost prodávající módní oblečení pro ženy, muže i děti. Podnik byl založen ve Švédsku a jeho zakladatel se inspiroval ve spojených státech a stanovil si za cíl vytvořit obchodní řetězec, který bude nabízet oděvy za nízké ceny a bude se vyznačovat vysokým obratem. Podnik se začal ihned rozrůstat a začala vznikat síť obchodů po celém Švédsku. V 60. letech 20. století se obchody rozšířily do Norska a Dánska. Stávající dámské oblečení bylo doplněno v roce 1968, kdy společnost zakoupila značku, která se do té doby specializovala na rybářské a lovecké oblečení a vybavení. Z tohoto sortimentu zbylo pouze pánské a sportovní oblečení. Podnik expandoval do Velké Británie, Švýcarska, Portugalska a Německa, nadále do dalších evropských zemí jako Finska, Francie, Belgie, Rakouska, Španělska a Nizozemska. I za vedení syna zakladatele expanze pokračovala a to do Ameriky, Kanady a poté do Asie (Worn, 2011). První pobočka v České republice byla otevřena roku 2003 a to na pražském Smíchově (Fashionbook, 2013).

„Dnes podnik XY zaměstnává asi 148,000 lidí ve více než 61 zemích světa“
(Career. XY, 2016).

Značka se stala velmi oblíbenou a to díky produktům, které představují kvalitu za přijatelnou cenu. Oděvy navíc připomínají kolekce mnohem dražších luxusnějších značek. Nízká cena je možná díky omezenému množství zprostředkovatelů, nákupu ve velkém objemu a úsporné a efektivní distribuci (Worn, 2011).

Kromě regulérních kolekcí podnik spolupracuje s nejrůznějšími umělci a návrháři. Tyto návrháři a umělci jsou například Karl Lagerfeld, Madonna, Robert Cavalli, Kylie Minogue, Jimi Choo, Versace a mnoho dalších. Tím je zákazníkům nabízeno oblečení, na kterém se podílel známý návrhář či umělec za přijatelnější cenu než by tomu bylo obvykle (Lidovky, 2015).

Dnes podnik nabízí množství pracovních příležitostí v dynamickém rozmanitém prostředí. Snaží se být pro své zaměstnance skvělým zaměstnavatelem a zajistit jim

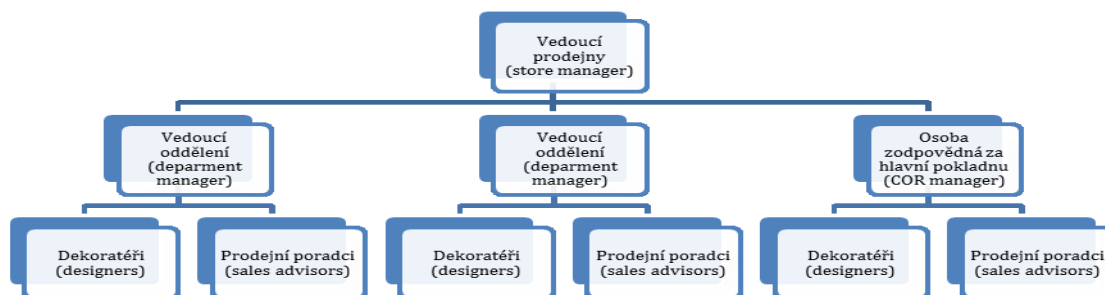
kreativní a příjemné pracovní prostředí s možností růstu. Ke svým zaměstnancům přistupuje se silným respektem a to v každém aspektu od slušných platů, pracovní doby k rovným příležitostem k rozvoji a osobnímu růstu v rámci společnosti (Career.XY, 2016).

Být dobrým zaměstnavatelem je obzvláště důležité v zemích, kde zákony a regulace nedosahují úrovně našich vlastních norem a standardů“ (Career.XY, 2016).

4.2 Organizační struktura pobočky podniku

Jak již bylo zmíněno, práce se zabývá poznáním podnikové kultury na úrovni prodejních poboček. Zde lze vidět organizační strukturu v každé prodejní pobočce zvoleného podniku.

Schéma č. 1: Organizační struktura



Zdroj: podnik XY, 2016 – vlastní zpracování

Jak vyplývá ze schématu č. 1, nejvyšší pozicí je zde **vedoucí prodejny**. V podniku je používán anglický výraz store manager. Úspěšný vedoucí prodejny musí mít výborné řídicí schopnosti a cit pro obchod. Musí být příkladem a inspirací pro ostatní pracovníky, koučovat je a motivovat je ke zvýšení osobního nasazení. Celkově se snaží o maximalizaci obchodních příležitostí, ziskovost a nejlepší výsledky jemu svěřené prodejny. Jeho úkolem je zajištění maximální úrovně zákaznického servisu, kontroly vizuální stránky obchodu a samozřejmě udržení dobré atmosféry a mezilidských vztahů na pracovišti. Je to právě vedoucí prodejny, kdo řídí nábor, školení, hodnocení a rozvoj celého jeho týmu (Career.XY, 2016).

„Být vedoucím prodejny u podniku XY není o tom být velkým šéfem – je to o získání úcty ostatních. Jednoduše řečeno, není to až tak moc o tobě, ale spíš o tom, jak inspiruješ a motivuješ lidi k tomu, aby dosáhli úžasné výsledky“ (Career.XY, 2016).

Podřízeným v organizační struktuře je **vedoucí oddělení** neboli department manager. Jeho pracovní náplní je odpovědnost za svěřené oddělení na prodejně. Z pravidla bývají na pobočce nejméně dva department manažeři. Převážný čas tráví na prodejní ploše, kde dohlíží na své kolegy a podporuje je. Podnik si je vědom, že pro dosažení skvělých prodejních čísel je důležité naslouchání nápadů jednotlivých pracovníků a neustálé rozvíjení jejich schopností. Dohlíží na rychlé tempo a rychlá rozhodnutí, které práce na obchodě vyžaduje. Jelikož je v neustálém styku s ostatními pracovníky v týmu, je jeho úkolem jejich motivace a inspirace. Dohlíží na skvělý zákaznický servis, jelikož právě zákazník je středem pozornosti tohoto podniku. Když se zrovna nepohybuje po prodejní ploše, zabývá se rozvojem prodejní strategie, reklamní prezentací zboží, merchandisingem¹ prodejny a plánováním nadcházejících kampaní. Dále zaškoluje, rozvíjí a hodnotí prodejní poradce a plánuje úspěch svého oddělení (Career.XY, 2016).

Následuje pozice **osoby zodpovědné za hlavní pokladnu** neboli cash office responsible (zkráceně COR). Tato pozice je podřízena vedoucímu prodejny a je na stejné úrovni jako vedoucí oddělení. Tato osoba je zodpovědná za každodenní řízení kanceláře pokladny tedy za veškerou manipulaci s penězi podniku – například přepravu a poskytování peněz do pokladen, vykazování denních pokladních zpráv a další. Další důležitým pracovním úkolem této pozice je školení, informování a poučování zaměstnanců o pravidlech, které se týkají zacházení s hotovostí, ochrannými prvky hotovostí a ostatními pravidly týkajícími se peněz a celkově s chodem prodejny. Samozřejmostí je i občasná výpomoc kolegům na prodejní ploše (Career.XY, 2016)

Podřízený výše zmíněných pozic je **dekoratér** neboli designer. Osoba na této pracovní pozici by měla být kreativní, znát módní trendy a mít cit pro pracování s dobrou prezentací kolekce. Dekoratér školí, koučuje a motivuje své spolupracovníky a kolegy především ohledně prezentace jednotlivých konceptů a celkové vizuální stránce prodejny. Hlavním úkolem je tedy atraktivní prezentace aktuální kolekce a celé prodejny, má na starosti prodejní výlohy a veškeré vystavování v obchodě, které by mělo být zábavné a módní (Career.XY, 2016).

Poslední pozicí v této organizační struktuře je **prodejní poradce** neboli sales advisor. Zařazením je na stejné úrovni jako dekoratér, ale musí dekoratéra poslouchat a nechat si od něho radit ve věcech týkajících se vizuální stránky obchodu. Tuto pozici podnik řadí k jedné z nejdůležitějších pracovních rolí na prodejně a vidí ji jako výborný

¹ Merchandising = interní reklama, kterou lze vidět například v umístování reklamních sdělení, vystavení zboží a i celkové vizuální stránce prodejny (Rygllová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 126).

způsob jak u ní začít kariéru. Prodejní poradce musí být schopen zvládat více úkolů najednou, rád přicházet do styku s dalšími lidmi, pracovat v týmu a být celý den na nohou. Musí umět příjemně jednat se zákazníky, mít obchodní cítění, mít organizační schopnosti a zajímat se o módu. Právě prodejní poradce reprezentuje podnik a značku zákazníkům, proto je důležité, aby byl inspirativní a pozitivní. Jeho prací je pomáhat, radit a postarat se o příjemný zážitek zákazníků. Dále se pracovník stará o zařazení zboží a neustále se vzdělává a informuje o kampaních a plánovaných prodejních aktivitách (Career.XY, 2016).

U každé pozice jsou samozřejmostí vynikající komunikační dovednosti, práce v týmu a cit pro módu. Podnik si zakládá na rozvoji svých pracovníků a pyšní se tím, že mnoho managerů začínalo právě na pozicích prodejních poradců (Career.XY, 2016).

4.3 Kultura podniku

Kapitola 1.6 se zabývá úrovněmi podnikové kultury a odkazuje především na artefakty, hodnoty, normy a základní přesvědčení.

Jako první hovoří o **artefaktech**. Jak uvádí Schein (1997, s. 17) jedná se o nejsvrchnější úroveň podnikové kultury, která je nejvíce viditelná jak pro pracovníky uvnitř podniku, tak i pro jeho vnější okolí a lze sem zařadit například symboly podniku jako logo, rituály, tradice, oslavy, slang, styl oblékání a poté další vnější projevy podniku jako architekturu budov, vybavení pracovišť a další.

Symbolem podniku XY je především jeho *logo*, které lze vidět na každé prodejně, plakátech, reklamních upoutávkách, nákupních taškách a výlohách. V době, kdy existovalo pouze dámské oddělení, bylo používáno logo bílé barvy. Postupem času s rozšířením nabídky o pánské a dětské oddělení se formovalo i logo společnosti. Toto logo je vizuálně jednoduché a písmena jsou vždy červená na bílém poli. Jen za příležitosti speciálních kolekcí či svátků jako například Vánoc, lze vidět na nákupních taškách, reklamách či ve výlohách logo v jiných barvách (Worn, 2011).

Jako další vizuální artefakt je způsob prezentace podniku navenek prostřednictvím *reklamy*. Reklamy jsou vytvářeny v hlavním centru společnosti a to ve Stockholmu. Na všech trzích, kde podnik působí, jsou reklamy stejné. V reklamách je možno vidět převážně modelky a modely, kteří prezentují nejnovější kolekce. Na tvorbě kolekcí se často podílí i světově známé celebrity jako například Madonna, David Beckham, Katy Perry, Beyoncé a další, které je možno také vidět v reklamních spotech (Ihned, 2008).

Nezbytným artefaktem jsou *interiéry prodejny*, sestávají z několika oddělení. Tyto oddělení jsou dámské, pánské, dětské, bytové doplňky a kosmetika. Tyto jednotlivá oddělení se dále skládají z několika konceptů. Koncepty jsou rozdílné v návaznosti na cílovou skupinu s rozlišením pohlaví, věku a stylu. Dětské oddělení je dále rozděleno na novorozence, malé dívky, malí chlapci, velké dívky a velcí chlapci. Opět zde najdeme různé koncepty. Dalším oddělením je oddělení domova, kde lze nalézt doplňky a vybavu do domácností a oddělení, které zahrnuje kosmetiku (Podnik XY – Koncepty, 2016).

Další koncept představuje každodenní módu a najdete ho v každé pobočce společnosti. V konceptu moderní módy lze nalézt elegantní kolekci, kde lze nalézt šaty, sukně, saka, kalhoty a společenské kostýmy. Volnočasové zahrnuje jednoduché oblečení bez potisků jako například legíny, tílka, trička a svetry. Denim označuje koncept, kde převažuje materiál džínoviny a jsou zde například džínové kalhoty, vesty, bundy aj. Další koncept představuje módu aktivního životního stylu. Dále zde lze najít oblečení nadměrných velikostí, těhotenské oblečení, sportovní oblečení, obuv a sportovní doplňky. Veselou a barevnou módu představuje koncept určený především teenagerům, který je obohacen různými potisky. Koncept udržitelný styl je kolekce sestávající z materiálů šetrných k životnímu prostředí. Tato kolekce byla poprvé spuštěna roku 2010 a dodnes je velmi oblíbená. Každá pobočka se liší jednotlivými odděleními a koncepty. Jedna z mála českých poboček, kde lze najít všechny oddělení a koncepty je pobočka v centru Prahy. (Podnik XY – Koncepty, 2016).

Součástí interiérů prodejny jsou *metody prezentace*. Každé oddělení využívá jiné styly prezentace. Tyto prezentace jsou voleny takovým způsobem, aby se co nejvíce přiblížily profilu zákazníka a inspirovali ho kombinací vystavených oděvů. Prodejny si zakládají na tom, aby zákazník přicházející do obchodu lehce našel to, co právě hledá. Samozřejmostí je například to, že oděvy vystavené ve výlohách najdete vystavené hned při vstupu do prodejny (Podnik XY – Metody prezentace, 2016).

Společnost využívá tři formy prezentace a to šatník, model a produkt. Šatník využívá toho, že nakombinuje celý outfit a zákazníka tak inspiruje ke koupi více kusů oblečení. Model je založen na prezentaci všech stejných modelů u sebe. Například všechny barvy jednoho typu trička jsou prezentovány u sebe. Jako poslední je prezentace dle produktu. Tato prezentace drží například všechny styly oblečení na ven pohromadě. Je to například oddělení všech zimních bund. Jednotlivé prezentace jsou společně kombinovány a v prezentaci oděvu platí jasná pravidla v jednotlivých odděleních (Podnik XY – Metody prezentace, 2016).

Jako další viditelný artefakt je *pracovní oblečení*. Pracovníci nemají předepsané pracovní oblečení. Přísně hlídaná je pevná pracovní obuv, která předchází úrazu pracovníka. Ostatní už je nechané na pracovníkovi. Samozřejmostí je slušný a čistý oděv neodkazující na jinou konkurenční značku. Jen příležitostně pracovníci dostanou pracovní trička a to například při otevření nové pobočky či při spuštění online obchodu. Součástí pracovního oděvu je červená klíčenka s logem a jmenovka, díky kterým je pracovník rozeznatelný a snadno vyhledatelný pro všechny zákazníky (Podnik XY – Sales advisor introduction training, 2016).

Druhou méně zřejmou úroveň tvoří **hodnoty a normy**. Jak uvádí Lukášová (2010, s. 27) jsou to právě ony, které určují co je žádoucí a co nikoliv. V podniku XY hodnoty vyjadřují přesvědčení, srdce a duši společnosti a určují postupy a metody práce. Hodnoty jsou stejné pro všechny pobočky ve světě a usnadňují tak společnosti rozvoj a růst. Společnost si velmi zakládá na své podnikové kultuře a považuje ji jako jedinečnou a odlišnou od společností jiných. Každý zaměstnanec je při vstupu do zaměstnání seznámen s hlavními hodnotami a zásadami podniku a po celou dobu zaměstnání je musí znát, dodržovat a mít na paměti. Hodnoty, zásady a celkový duch firmy jsou totožné pro každou pobočku v každé zemi. Vedení pracovníků je založené právě na hodnotách, inspiraci, svěřování pravomocí, motivace a hodnocení. Nadřazení pracovníci v podniku jdou svým podřízeným příkladem. Hlavních hodnot je celkem sedm (Career.XY, 2016).

Všech sedm hodnot vychází z manuálu pro prodejní poradce (Podnik XY – Sales advisor introduction training, 2016).

První hodnotou je hodnota „Věříme lidem“. Tato hodnota představuje důvěru, kterou vkládá podnik ve své pracovníky a pracovníci mezi sebou. Pracovníci pracují jako tým, a proto je důležité, aby byli sehaní a navzájem si věřili a mohli se na sebe spolehnout a kdykoliv obrátit při jakékoliv nejistotě

S tím souvisí další hodnota a to „Jsme jeden tým“. Pracovníci na pobočce vystupují jako tým. Tento tým je poté mnohem větší. Jednotlivé pobočky jsou dále spojeny dle lokality a jejich výsledky se sčítají. Pracovníci jsou pak odměňováni jak za výsledky jednotlivých poboček, tak spíše za celou lokalitu.

Dále je v podniku důležitá hodnota „Neustálé zlepšování“, které představuje to, že se pracovníci neustále učí, učí se ze svých chyb a zkušeností a mají snahu se dále vzdělávat a rozvíjet.

„Přímé a otevřené jednání“ je další hodnotou, na které si podnik velmi zakládá. Jak už bylo řečeno, pracovníci jsou povzbuzováni, aby se nebáli obracet se svými otázkami či

problémy na své nadřízené, kteří je vždy vyslechnou a budou se snažit pomoci. Samozřejmě záleží na osobě manažera, jak on bude svoji roli plnit, ale dle hodnot by to tak vždy mělo být.

Dále „Podnikatelský duch“, který nesmí pracovníkům chybět, jelikož výsledky jsou důležité.

Další hodnotou je „Přirozená jednoduchost“, která představuje jednoduchost procesů a činností v podniku neboli používání selského rozumu, jak je často v podniku tato hodnota přezdívána. Napomáhá tak rychlému tempu na pracovišti.

„Myslíme na náklady“ souvisí s tím, že si podnik zakládá na udržitelnosti a ochraně životního prostředí. Na každých pobočkách se třídí odpad a všude jsou nápisy ohledně zhasínání a šetření energie.

Právě na udržitelnosti si společnost velmi zakládá a podává jasné pokyny a výsledky práce pečlivě kontroluje a měří, aby si byla jista, že vše splňuje ekologické cíle. Díky tomu si je společnost jista, že vyrábí módu s čistým svědomím. Oddělení udržitelnosti se dělí do 4 skupin a to do sociální udržitelnosti, ekologické udržitelnosti, udržitelnosti produktů a udržitelnosti vztahů. Všechny tyto skupiny spolu úzce spolupracují. Proto také přišla s novým konceptem, který je vyrábí oděvy z obnovitelného materiálu. Navíc každý zákazník může na pobočku přinést tašku vyřazeného oblečení či látek a sám tak přispět k udržitelnosti (Career.XY, 2016).

Podnik si je vědom, že tyto hodnoty se mohou zdát samozřejmé, ale společně tvoří ducha podniku a jeho jedinečnou kulturu. Hodnoty by měly být uplatňovány v každodenní práci na celém světě a usnadňovat tak rychlost rozhodovacích procesů, rychlé tempo a spolupráci pracovníků (Career.XY, 2016).

Podstatnou normou podniku je dodržování „5 basic demands“ neboli 5 základních požadavků. Každý prodejní poradce v každé pobočce podniku je musí dodržovat. Tyto požadavky zahrnují vystupování vůči zákazníkům. Jedná se o oční kontakt, úsměv, pozdrav, jmenovku a poděkování. Manažeři často dohlížejí na dodržování těchto pravidel a následně provádí zpětnou vazbu neboli feedback. Jedenkrát měsíčně také dochází k mystery shoppingu², který má za cíl prověřit chování pracovníků vůči zákazníkům a dodržování právě těchto pravidel. Pracovník má nadále vždy nabídnout další zboží k doplňkovému prodeji či alternativu ke zboží, které zákazník hledá, ale zrovna není k dispozici (Podnik XY – Základní servis zákazníkům, 2016).

² Mystery shopping = metoda hodnocení či marketingového výzkumu, která umožňuje hodnotit kvalitu a úroveň poskytovaných služeb tak, jak ji vnímají zákazníci (Jurašová a Hornák, 2012, s. 144).

Další v pořadí jsou **základní předpoklady**. Jak dodává Lukášová (2010, s. 27), tyto předpoklady jsou těžce zjištělné, neboť fungují u pracovníků nevědomě a zcela automaticky. Pro jejich poznání je třeba nutně hlubší zkoumání a zvýšený kontakt s pracovníky. Nápomocí může být firemní psycholog.

Kapitola 1.7 se zabývá **Komunikací a etikou**. V podniku převažuje neformální komunikace nad formální. Všichni pracovníci si mezi sebou tykají bez ohledu na jejich organizační zařazení. Podnik také podporuje princip „otevřených dveří“, což každému pracovníkovi dává možnost a právo projednat své záležitosti související s prací přímo s vedením. Společnost usiluje o dobré vztahy mezi pracovníky a snaží se je neustále podporovat. Podnik je přesvědčen, že zpětná vazba a hodnocení práce pracovníků jsou pro jejich rozvoj a spokojenost klíčové (Career.XY, 2016).

Jednou ročně prochází každý pracovník v tomto podniku hodnocením. Toto hodnocení je zde nazýváno jako dialog, který se odehrává mezi přímým nadřízeným a jemu podřízeným. Ohodnocení práce prodejního poradce se zaměřuje na jeho odpovědnosti, kam spadá především poskytování servisu zákazníkům na prodejní ploše, práce s oděvy podle rutinních postupů podniku, znalosti produktů a prodejních postupů, dodržování bezpečnosti a administrativních předpisů. Dále hodnotí kompetence pracovníků, kterými jsou orientace na prodej, komunikační schopnosti, zvládnutí pracovní zátěže, iniciativa, průbojnost, otevřenost a úsilí se nadále vzdělávat a učit. Pracovník si u jednotlivých výše zmíněných kategorií, které jsou v hodnocení detailněji rozpracované, udělí body podle toho jak si sami myslí, že jsou v této kategorii schopní. To samé udělá přímý nadřízený (v tomto případě hodnocení prodejního poradce je jím manažer) dle toho, jak vidí schopnosti a dovednosti pracovníka on. Poté si výsledky porovnají a následuje mezi nimi dialog. Společně se zamýšlejí nad silnými a slabými stránkami pracovníka a oblastmi, kde je možno něco zlepšit. Společně si stanoví cíle do budoucna a akční plán, jak těchto cílů dosáhnout (Podnik XY – Dialog sales advisor, 2016).

Z hlediska etiky si společnost zakládá na tom, aby se zde přistupovalo ke každému pracovníkovi férově, s respektem a rovným přístupem. Všichni pracovníci by se zde měli cítit spravedlivě oceňováni s rovnými možnostmi k rozvoji a kariéernímu růstu. Každý pracovník je při vstupu do zaměstnání seznámen s etickým kodexem, který musí nutně dodržovat. Tento kodex je závazný pro každého pracovníka a obsahuje především informace nesoucí se v duchu integrity, čestnosti, transparentnosti a poctivého jednání. Zaměstnanec se tímto kodexem zavazuje k přispívání dobrého jména společnosti, zabraňování korupci, úplatkářství a veškeré nečestné činnosti. Etický kodex je závazný

nejen pro pracovníky podniku, ale i pro jeho dodavatele a obchodní partnery (Podnik XY – Etický kodex, 2016).

Společnost má jasná stanoviska ohledně diskriminace, a proto není překvapením, že na pobočkách najdete pracovníky rozdílného věku, etnik a pohlaví (Career.XY, 2016).

4.4 Řízení lidských zdrojů

Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová (2013, s. 166) vidí v tématu podnikové kultury důležitou roli právě v řízení lidských zdrojů, které by mělo být nastaveno tak, aby jeho jednotlivé nástroje podporovaly potřebnou kulturu.

Společnost pohlíží na řízení lidských zdrojů jako na strategického partnera pro její podnikání. Právě oddělení lidských zdrojů určuje kritéria pro nábor a výběr pracovníků, plánuje a provádí školení a podporuje růst a rozvoj celého podniku. Podnik usiluje o to, aby měl správné lidi s požadovanými dovednostmi ve správný čas na správných místech. O to se stará právě oddělení lidských zdrojů. K výběru pracovníků používá podnik jako metodu assessment centrum³, a následně ústní pohovor (Career.XY, 2016).

Kariérní možnosti v podniku lze rozvíjet více způsoby. Na základě interního náboru jsou k dispozici příležitosti k osobnímu a odbornému rozvoji. Dalším způsobem je rotace na pracovních pozicích, kdy pracovník střídá jednotlivé funkce a seznamuje se s novými povinnostmi spojenými s daným pracovním místem. Velká expanze a rozvoj organizace samotné navíc představuje pro pracovníky čím dál tím větší šanci pro možnosti práce v zahraničí. Podnik má stanovený konkrétní kariérní systém. Pracovníci jsou nabádáni k aktivní účasti na rozvoji své kariéry. Dobře odvedená práce a podnikové hodnoty uplatňované v praxi jsou jistotou k zajištění dalšího kariérního rozvoje a postupu (Career.XY, 2016).

Podnik nabízí práci také na zkrácený úvazek. Tento úvazek je využíván především studenty a je to dobrý způsob, jak zde začít budovat kariéru. Další možností, kterou pracovníkům poskytuje, jsou příležitostné možnosti absolvování praxe na pobočkách a prodejnách v cizích zemích. Tím jsou u pracovníků prohlubovány jazykové schopnosti, které jim pak pomohou v jejich domovské pobočce při kontaktu se zahraničními kupujícími. Vzdělávání probíhá přímo na pracovišti či se využívá forma e-learningu, který si každý pracovník prochází sám (Career.XY, 2016).

Nezbytností při řízení lidských zdrojů je motivace v podobě odměn a benefitů. Podnik si svých pracovníků váží, a proto nezapomíná na ocenění jejich práce. Kromě mzdy

³ Assessment centrum = metoda výběru, hodnocení či například vzdělávání, která umožňuje komplexně posoudit rozvojový potenciál a výkon jednotlivých pracovníků (Šikýř, 2014, s. 105).

podnik pracovníkům přináší benefity v podobě stravného, peněžních bonusů, personální slevy ve výši 25% na nákup, mimopracovní aktivity a program odměňování (Podnik XY – Programy odměňování, 2016). Program odměňování byl zahájen darem akcií od zakladatelů podniku, ke kterému dále přibývaly dary další. Dar se postupně rozděluje mezi pracovníky podniku a na jeho podíl má právo každý pracovník v podniku po odpracovaných 5 letech. Pracovníci tak mohou těžit stejné výhody jako akcionáři podniku (Career.XY, 2016).

5 Zkoumání podnikové kultury

Cílem průzkumného šetření je co nejbližší přiblížení kultury podniku XY a na základě získaných dat následné potvrzení či vyvrácení předem stanovených předpokladů.

Stanovené předpoklady:

Předpoklad č. 1: Podniková kultura v podniku XY je silná.

Předpoklad č. 2: Všechny hodnoty jsou pracovníky dodržovány.

5.1 Zvolené metody a výběr respondentů

Pro účel práce průzkumného šetření byly zvoleny 2 kvantitativní metody a to strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření.

Dotazník obsahoval celkem 29 uzavřených otázek a byl určen pracovníkům na pozicích prodejních poradců. Autorka práce oslovila celkem 82 respondentů. Respondenti byli osloveni napříč 12ti pobočkami na území hlavního města Prahy. Dotazníkové šetření bylo před spuštěním konzultováno s vedoucími pracovníky jednotlivých poboček. Samotné dotazníky spolu s informacemi a postupy vyplnění byly předány pracovníkům přímo manažery jednotlivých poboček. Z celkového počtu 82 oslovených respondentů dotazníkovým šetřením prošlo 73 prodejních poradců. Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 2.

Rozhovor obsahoval 20 otázek a bylo provedeno 5 rozhovorů s vedoucími pracovníky na 4 pobočkách podniku. Doslovné znění rozhovorů je uvedeno v příloze č. 1.

Každý pracovník byl před průzkumem seznámen s tématem práce a se základními pojmy, které jsou pro šetření klíčové jako například pojem podniková kultura, silná podniková kultura, formální systematické hodnocení a formální a neformální komunikace.

5.2 Realizace průzkumu

Časový harmonogram dotazníkového šetření:

8. 10. 2015 konzultace s vedoucími pracovníky, příprava dotazníkového šetření

20. 11. 2015 – 15. 3. 2016 distribuce a sběr vyplněných dotazníků

16. 3. 2016 – 15. 4. 2016 vyhodnocení a analýza výsledků

Časový harmonogram rozhovorů:

8. 10. 2015 konzultace s vedoucími pracovníky, příprava rozhovorů

10. 1. 2016 – 29. 2. 2016 uskutečnění rozhovorů s vybranými respondenty

16. 3. 2016 – 15. 4. 2016 vyhodnocení a analýza výsledků

6 Vyhodnocení rozhovorů a dotazníkového šetření

V následující části je prezentováno vyhodnocení rozhovorů s manažery a dotazníkového šetření s prodejními poradci.

6.1 Výstupné vyhodnocení rozhovorů s manažery

Z prvních 3 otázek lze vidět, že 4 respondenti byli do podniku přijati nejdříve na základní pozici a to na pozici prodejních poradců a časem jim byl umožněn kariérní postup na pozice vyšší. 1 respondent uvedl, že byl přímo externě obsazen rovnou na pozici vedoucího pracovníka. Všichni jsou převážně spokojeni s možnostmi k osobnímu rozvoji a růstu, kterou podnik nabízí, avšak dva respondenti vnímají tento rozvoj jako zbytečně zdouhavý.

Pod pojmem kultura mají všichni obdobné představy, které jsou svázány především se sedmi hodnotami podniku. Dále zmiňují pravidla, reklamy, prezentace, týmovou práci, komunikaci, ziskovost, přiblížení se zákazníkovi, módu a kvalitu za nejlepší cenu, přátelské prostředí a rovné příležitosti pro všechny. Ovšem 2 respondenti se shodují na tom, že mnohdy se jedná jen o představu a v realitě to funguje trochu jinak a to především co se týká přátelského prostředí a komunikace shora, kdy se často rozchází informace od vedení.

Jako nositele kultury vidí 3 respondenti celou společnost, tedy všechny pracovníky na pobočce, ale 1 z nich zmiňuje velký vliv osoby manažera. S tím se shodují další 2 respondenti, kteří vidí jako nositele kultury právě manažerský tým, jelikož právě na něm je jak on sám si osvojí hodnoty a dohlíží na jejich dodržování. 2 manažeři také zmiňují, že kultura je ovlivněna Švédskem, kde je ústřední centrum podniku a řídí se z něho veškeré pobočky v jiných zemích. Podnik si zakládá na jednotných hodnotách, normách a dalších prvcích kultury ve všech pobočkách po celém světě. Jako další vliv uvádí danou zemi, kde se pobočky nachází, v tomto případě Českou republiku. To se shoduje s úrovněmi, o kterých hovoří kapitola 1.1 a to s úrovní nadnárodní, národní a jednotlivých sociálních subjektů (Nový a kol, 1996, s. 21-22).

Velmi záporně hodnotí 2 dotázaní podporu kultury podniku od vrcholového managementu. Důvodem jsou nevhodné priority, zaměření především na ziskovost a obchod a špatná komunikace. Další 2 dotázaní se shodují, že vrcholové vedení se snaží podporovat kulturu podniku, ale ne vždy tomu tak je, 1 naopak vyzdvihuje kvalitu v tom, že pokud se na ně člověk obrátí, vždy pomohou.

Jako důležité hodnoty vidí pracovníci všech sedm hodnot, které najdete vyvěšené v každém zázemí každé pobočky. Tyto hodnoty se liší od hodnot a priorit, které zastávají 2 dotázaní, ostatní 3 se s nimi spíše ztotožňují i v osobním životě. V tom jaké hodnoty jsou v podniku dodržovány a jaké nikoliv se respondenti rozcházejí. 3 z nich se shodují na tom, že hodnota „jsme jeden tým“ je dodržována. Oproti nim 2 respondenti ji vidí jako nedodržovanou a to především z důvodu velké fluktuace pracovníků a neustálého nabírání pracovníků nových a důrazu na business spíše než na obyčejné otázky. Dále 1 respondent uvádí, že jako stoprocentně dodržovanou hodnotu nevidí ani jednu a naopak další 2 respondenti neuvádí žádnou, která by byla přímo nedodržovaná. Jako další dodržovanou zmiňuje 1 respondent hodnotu „věříme lidem“, „přímé a otevřené jednání“ a „myslíme na náklady“. S tím se neshodují 2 respondenti, z nichž 1 vidí jako nedodržovanou hodnotu „myslíme na náklady“ a další takto vidí „věříme lidem“ a „přímé a otevřené jednání“ hlavně ve spojitosti s vrcholovým vedením.

Všichni dotázaní uvedli, že preferují ústní zpětnou vazbu a poskytují ji na denní bázi svým podřízeným a dávají jí přednost před psanými feedbacky, které podnik zavedl.

Všech 5 respondentů se snaží předávat svým podřízeným své zkušenosti a motivovat je především oceněním jejich práce a to především ústní pochvalou. 1 z respondentů poukazuje na absenci procentuálního podílu na zisku, které by dle něho bylo největším hnacím motorem k vyšší výkonnosti pracovníků.

Všichni dotázaní se shodují na tom, že spíše dodržují příkazy shora. 2 respondenti se snaží vnášet do práce své vlastní nápady, ale 1 z nich zmiňuje negativní reakce, které na inovace mají ostatní členové manažerského týmu či vrcholové vedení.

Všichni, až na 1 respondenta, vidí nerovný přístup v oceňování pracovníků. Pouze 1 z dotázaných uvedl, že finanční ohodnocování je rovné a stejné z důvodu oceňování celkové týmové práce. Zde je tedy prostor pro zlepšení.

Ve všech rozhovorech je kladen důraz na komunikaci a týmovou práci. Jako zpětnou vazbu k podřízeným, volí ústní formu, především v kladném hodnocení. I přes snahu týmové práce na jednotlivých pobočkách, dochází mezi pracovníky k občasným konfliktům, především k novým pracovníkům.

Pracovníci na manažerských pozicích se snaží motivovat zaměstnance v duchu firemní kultury, ale v upravené, zjednodušené a tím přístupné podobě. Cílem všech je spokojený tým a dobře odvedená práce.

6.2 Vyhodnocení dotazníků na základě grafů

Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 56 žen, což je 77 % ze všech oslovených a 17 mužů, kteří tvoří 23 % všech oslovených respondentů, jak dokládá graf č. 1 v příloze č. 3.

Z grafu č. 2 v příloze č. 3 lze vidět, že nejpočetnější skupinou dle věku respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je kategorie od 21 do 35 let. Do této kategorie spadá 32 oslovených pracovníků, což činí 44 %. Na druhém místě se umístila kategorie 36 až 45 let, kam přísluší 23 pracovníků a tvoří tak 31 %. Pracovníků ve věku do 20 let je 11 a tvoří 15 %. 7 pracovníků tvoří nejméně zastoupenou kategorii ve věku 46 a více let a představují tak zbývajících 10 % ve zkoumaném vzorku prodejních poradců.

Jak dokládá graf č. 3 v příloze č. 3, z celkového počtu 73 zúčastněných respondentů má 40 pracovníků, což tvoří 55 % všech respondentů, dosažené střední vzdělání s maturitou. Další nejvíce zastoupenou kategorií je vzdělání střední bez maturity, která je tvořena 14 pracovníky neboli 19 %. 10 respondentů neboli 14 % jsou pracovníci s vyšším odborným vzděláním a zbývajících 9 pracovníků neboli 12 % tvoří pracovníci se vzděláním vysokoškolským.

Graf č. 4 v příloze č. 3 poukazuje na délku zaměstnání a je zde nejvíce zastoupena skupina pracovníků, pracujících v podniku do 1 roku. Těchto pracovníků je 31 a tvoří 43 % všech respondentů. Následuje skupina pracovníků s délkou zaměstnání do 2 let, do které náleží 27 %, to jest 20 respondentů. 16 % neboli 12 pracovníků zde pracují více než dva roky a 10 pracovníků na vybraných pobočkách pracují méně jak tři měsíce a představují tak zbývajících 14 %.

Graf č. 5 v příloze č. 3 vyobrazuje poslední otázku, která je zaměřená na informace popisující charakter respondentů. Tato otázka zjišťovala jaký je pracovněprávní vztah pracovníka a podniku. 34 respondentů neboli 47 % má s podnikem uzavřen vztah na zkrácený hlavní pracovní poměr. Druhou nejpočetnější skupinou je 24 pracovníků, kteří mají uzavřenou smlouvu na hlavní pracovní poměr a tvoří tak 33 % všech dotázaných. Zbývajících 20 % neboli 15 respondentů jsou zaměstnání na základě dohody o provedení práce.

Z grafu č. 6 v příloze č. 3 lze vidět, že pracovní atmosféru na pracovišti vnímá 56 pracovníků, což je 77 %, jako přátelskou. Zbýlých 17 respondentů představujících 23 % ze všech tázaných ji vnímají jako neformální.

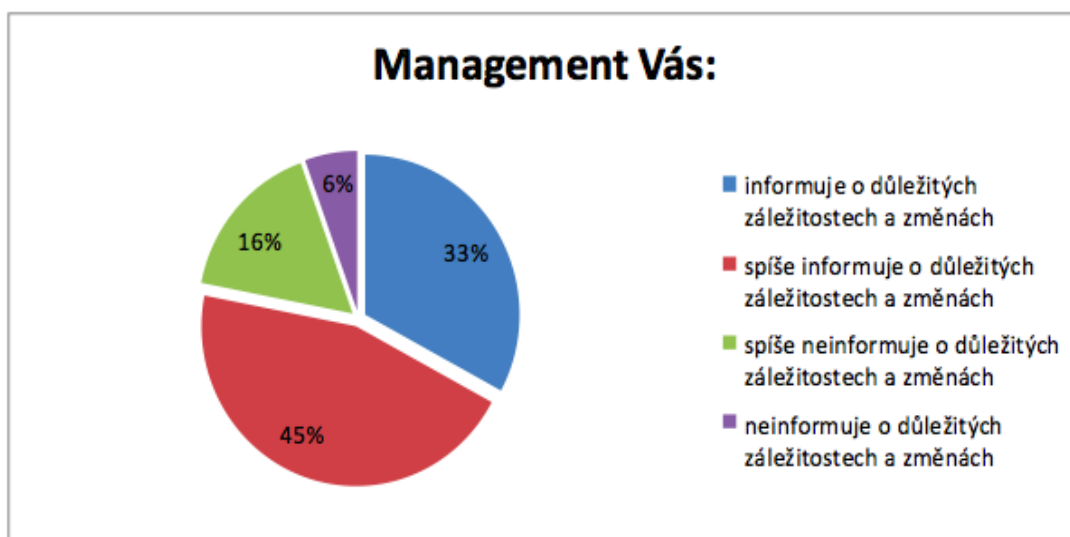
Na předchozí otázku ohledně pracovní atmosféry navazovala otázka další, která měla za cíl zjistit, jak pracovníci vnímají vztahy s kolegy na pracovišti. Jak dokládá graf

č. 7 v příloze č. 3, pro 59 dotázaných, tedy 81 % respondentů zde existuje pocit týmu. Pro zbyvajících 14 pracovníků neboli 19 % zde existuje pocit rodiny.

Autorka práce další otázkou zjišťovala, jaká převládá v podniku komunikace. Výsledky grafu č. 8 v příloze č. 3 ukazují, že 32 pracovníků, což je 44 % tázaných respondentů ji vnímá jako spíše neformální, 21 neboli 29 % pracovníků jako neformální, 16 neboli 22 % respondentů jako spíše formální a zbyvajících 4 pracovníci, kteří představují zbylých 5 %, ji vnímají jako formální.

K otázce ohledně komunikace v podniku položila autorka doplňující otázku týkající se průběhu komunikace. Jak dokládá graf č. 9 v příloze č. 3, 44 pracovníků neboli 60 % odpovědělo, že komunikace v podniku probíhá spíše přímo. Zbývajících 29 respondentů, kteří tvoří 40 %, označilo jako odpověď přímý průběh komunikace.

Graf č. 10: Dostupnost informací



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Předchozí otázku dále rozvíjí otázka zaměřující se na informovanost pracovníků od svých nadřízených. Dle grafu č. 10 lze vidět, že nejčastěji zvolenou odpovědí byla odpověď, kde management spíše informuje o důležitých záležitostech a změnách. Zvolilo ji 33 pracovníků, kteří tvoří 45 % všech respondentů, kteří prošli dotazníkovým šetřením. 24 neboli 33 % pracovníků označilo, že jsou vedením informováni a 12 pracovníků, neboli 16 %, označili, že je vedení spíše neinformuje. Zbývajících 4 respondenti představující zbylých 6 % se přiklonili k odpovědi, že je management vůbec neinformuje o důležitých záležitostech a změnách.

S otázkami ohledně komunikace úzce souvisí otázka, týkající se zpětné vazby k prodejním poradcům od nadřízených, jejíž výsledky lze vidět na grafu č. 11 v příloze č. 3. 32 pracovníků, představující 44 %, odpovědělo, že se jim dostává časté zpětné vazby (alespoň 1 krát do týdne). Další nejvíce zastoupenou odpovědí byla odpověď za b) dostává se mi pravidelné zpětné vazby (1 krát do měsíce). Tuto odpověď zvolilo 27 pracovníků neboli 37 % všech dotázaných. 13 neboli 18 % pracovníků dostávají od svých nadřízených nepravidelnou zpětnou vazbu. Jeden pracovník, představující 1 %, označil odpověď, že zpětnou vazbu vůbec nedostává.

Autorka dále položila respondentům otázku zaměřenou na četnost provádění formálního systematického hodnocení. Výsledek dokládá graf č. 12 v příloze č. 3, z něhož lze vidět, že 56 pracovníků, kteří představují 77 % všech respondentů, se shodují, že systematické hodnocení probíhá v podniku 1x do roka. Zbylých 17 respondentů neboli 23 % na otázku nebylo schopno odpovědět a to z důvodu krátké doby zaměstnání v podniku.

Další otázka navazuje na předchozí otázku a zaměřuje se na to, jak formální systematické hodnocení, které v podniku probíhá v podobě hodnotícího rozhovoru, motivuje pracovníky k vyšším výkonům. Jak dodává graf č. 13 v příloze č. 3, 29 prodejních poradců, kteří tvoří 40 % všech dotázaných, jsou spíše motivováni k vyšším pracovním výkonům díky systému hodnocení v podniku. 19 pracovníků, neboli 26 % jsou hodnocením motivováni k vyšším pracovním výkonům a 6 pracovníků, představujících 8 %, jsou hodnocením spíše demotivováni. Další 2 poradci, tvořící 3 %, jsou hodnocením demotivováni. Opět je zde 17 respondentů neboli 23 %, kteří z důvodu délky zaměstnání v podniku s hodnocením zatím nemají zkušenost, a proto nedokázali odpovědět.

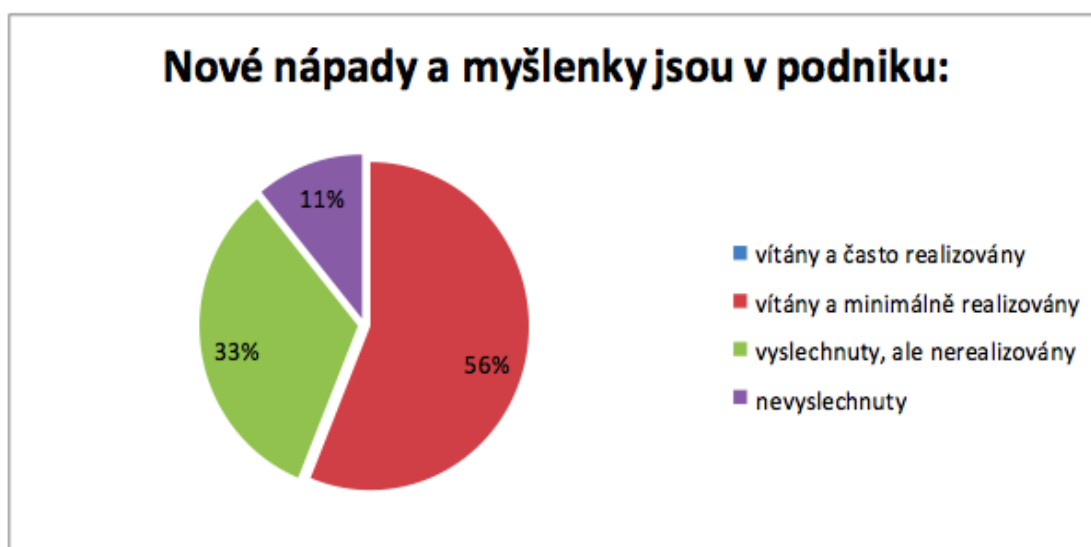
Z grafu č. 14 v příloze č. 3 lze vidět, že na otázku, zaměřující se na oceňování dobré práce managementem, odpovědělo nejvíce pracovníků, že management spíše oceňuje dobře provedenou práci a úsilí. Tuto odpověď zvolilo 34 pracovníků, což představuje 47 %. Další nejčastější odpovědí byla odpověď, která označuje, že management spíše neoceňuje dobře provedenou práci a úsilí navíc, ke které se přiklonilo 28 prodejních poradců, tedy 38 %. 5 pracovníků neboli 7 % pracovníků zvolilo odpověď, kde management oceňuje dobře provedenou práci a úsilí a zbývajících 6 pracovníků, představujících zbylých 8 %, zvolilo odpověď za d), tedy že management své pracovníky za dobře odvedenou práci a úsilí vůbec neoceňuje.

Další otázka, kterou vyhodnocuje graf č. 15 v příloze č. 3, se týká rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. 42 pracovníků neboli 57 % dotázaných se cítí být spíše

povzbuzováno k udržování této rovnováhy. Druhou nejpočetnější odpovědí, kterou zvolilo 18 respondentů neboli 25 % je odpověď, kde se pracovníci cítí být spíše nepovzbuzováni. 7 pracovníků, kteří představují 10 % všech respondentů, se naopak cítí být úplně povzbuzováno k udržení rovnováhy mezi soukromím a prací a nepovzbuzováno se cítí zbývajících 6 pracovníků, což činí 8 %.

Autorka dále zjišťovala, jak jsou pracovníci na pozicích prodejních poradců zapojováni do rozhodování, která nějakým způsobem ovlivňují jejich práci či pracovní prostředí. O tom vypovídá graf č. 16 v příloze č. 3, ze kterého lze vyčíst, že 36 prodejních poradců, kteří tvoří 49 % ze zkoumaného vzorku, spíše nejsou vedením zapojováni do rozhodování. Dalších 19 poradců tvořících 26 % se cítí být spíše zapojováni vedením do rozhodování a 11 pracovníků neboli 15 % nejsou vedením zapojováni do rozhodování vůbec. Ostatních 7 pracovníků, kteří představují zbylých 10 %, se cítí být zapojováno do rozhodování, která ovlivňují jejich práci či pracovní prostředí.

Graf č. 17: Vítání a realizování nových nápadů a myšlenek v podniku



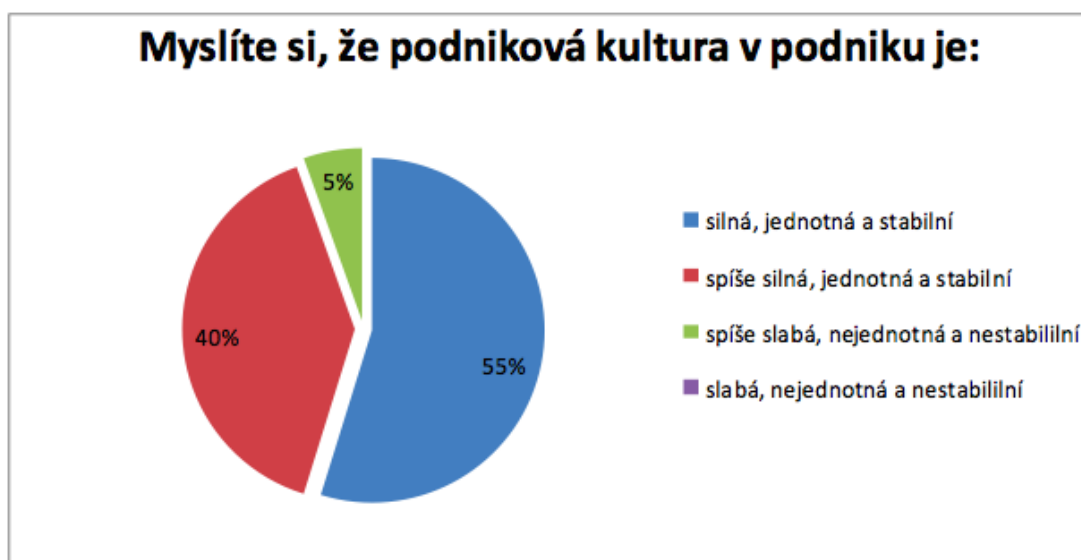
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

S předchozím grafem č. 16 souvisí i tento graf č. 17, který dokládá, že 41 pracovníků neboli 56 % označilo odpověď, že nápady a nové myšlenky jsou v podniku vítány, ale minimálně realizovány. 24 respondentů představující 33 % odpovědělo, že jejich nápady a myšlenky jsou vyslechnuty, ale nejsou realizovány. Zbývajících 8 pracovníků neboli 11% všech pracovníků, kteří prošli dotazníkovým šetřením, se přiklání k odpovědi, kde nápady či myšlenky nejsou vůbec vyslechnuty. Odpověď za a), tedy že nové nápady a myšlenky jsou vítány a realizovány neoznačil jediný pracovník.

Další otázka, kterou zobrazuje graf č. 18 v příloze č. 3, se zaměřuje stále na práci nadřízených s podřízenými. Zaměřuje se na řídicí styl, který je nejvíce manažery používán. Jako nejčtenější odpověď je odpověď s demokratickým stylem, který zvolilo 35 respondentů, což tvoří 48 %. Druhou nejvíce zvolenou odpovědí je styl byrokratický, který zvolilo 29 pracovníků neboli 40 %. Zbýlých 9 pracovníků zvolilo autoritativní řídicí styl a tvoří tak zbývajících 12 % všech pracovníků, kteří prošli tímto šetřením.

Otázka, kterou vyobrazuje graf č. 19 v příloze č. 3, se zaměřuje na to, zda se zde s lidmi zachází spravedlivě, bez ohledu na jejich rasový původ, věk či pohlaví. 63 pracovníků neboli 86 % dotázaných se přiklání k tomu, že je zde s lidmi zacházeno spravedlivě. Zbýlých 10, kteří představují 14 % pracovníků, odpověděli, že je zde spíše s lidmi zacházeno bez ohledu na jednotlivé rozdíly.

Graf č. 20: Síla podnikové kultury podniku



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Autorka práce touto otázkou zjišťuje, jak pracovníci vnímají podnikovou kulturu. Zda ji vidí jako silnou a sdílenou či je tomu naopak. Jak dokládá graf č. 20, nejpočetnější odpověď označilo 40 pracovníků neboli 55 %, kteří vnímají podnikovou kulturu jako silnou, jednotnou a stabilní. 29 respondentů, představující 40 %, si myslí, že kultura v podniku je spíše silná, jednotná a stabilní. Zbylí 4 pracovníci, představující zbylých 5 %, ji však vidí jako slabou, nejednotnou a nestabilní.

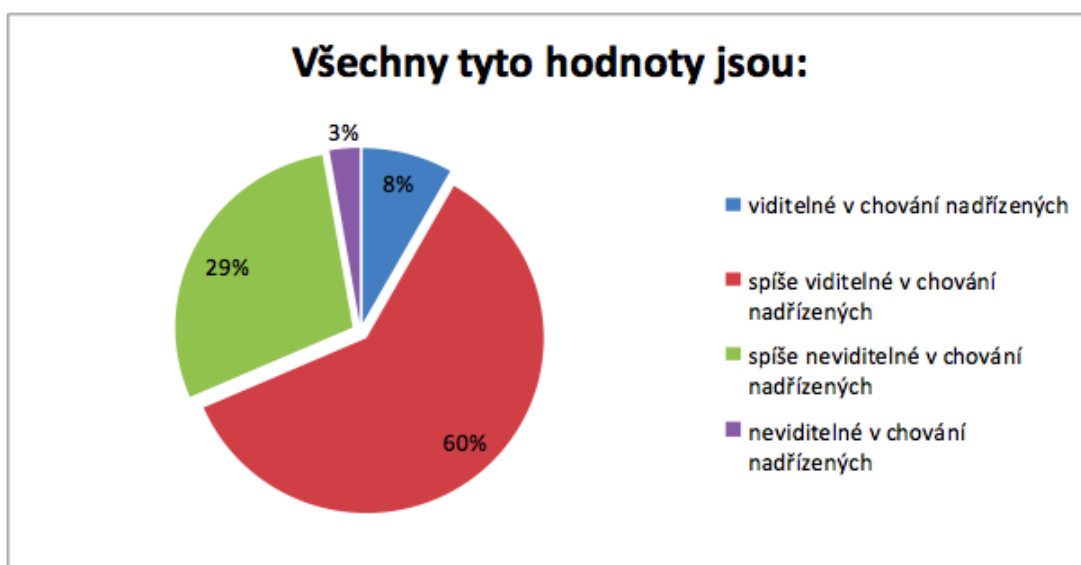
Tabulka č. 1: Seřazení hodnot, dle toho jak jsou v podniku dodržovány

Počet odpovídajících respondentů		1	2	3	4	5	6	7	Počet bodů	Pořadí
72	jsme jeden tým	66	5	1					79	1
72	věříme lidem	51	18	2	1				97	2
72	podnikatelský duch	23	38	7	4				136	3
72	myslíme na náklady a udržitelnost	18	29	19	4		2		161	4
72	neustálé zlepšování	14	16	23	17	1	1		194	5
72	přímé a otevřené jednání	8	21	25	14	2	1	1	204	6
72	přirozená jednoduchost	12	7	11	19	5	12	6	274	7

Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Excel

Tabulka č. 1 ukazuje, jak jednotliví respondenti přiřadili body k jednotlivým hodnotám podle toho, jak jsou podle nich v podniku XY dodržovány. Jako nejvíce dodržovanou vyšla hodnota „jsme jeden tým“, „věříme lidem“, dále „podnikatelský duch“, „myslíme na náklady a udržitelnost“ a poté následovaly hodnoty „neustálé zlepšování“, „přímé a otevřené jednání“ a „přirozená jednoduchost“.

Graf č. 21: Viditelnost hodnot v chování nadřízených

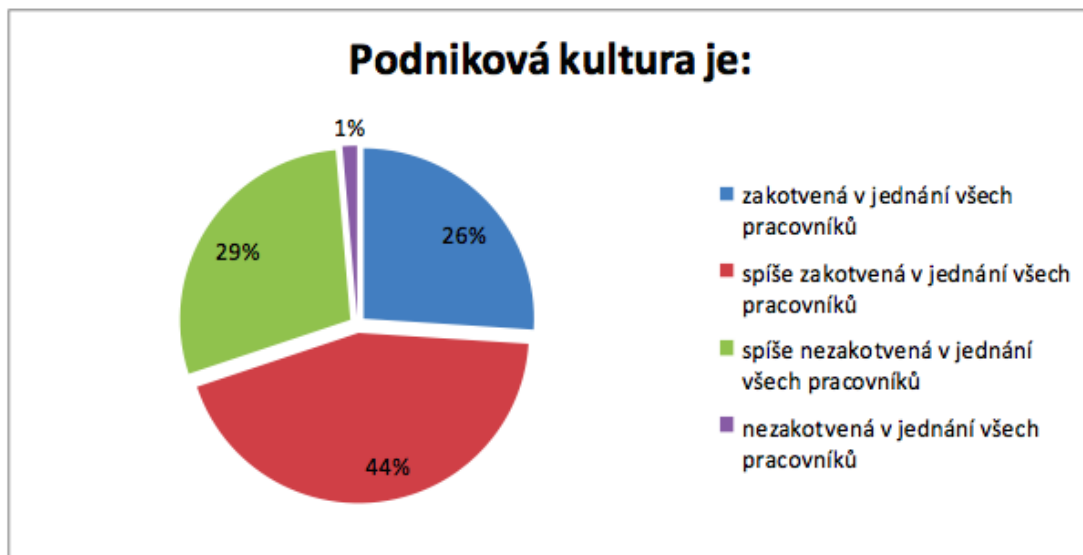


Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Autorka dále rozpracovává předešlou otázku a zaměřuje se přímo na hodnoty v podniku a jejich viditelnost v chování nadřízených. Z grafu č. 21 lze vidět, že 44 pracovníků neboli 60 % všech respondentů označilo podnikové hodnoty jako spíše viditelné v chování nadřízených. 21 respondentů neboli 29 % je označilo jako spíše

neviditelné v chování nadřízených. Naopak 6 pracovníků, představující 8%, je vidí jako viditelné v chování nadřízených. Další 2 pracovníci, kteří představují zbylé 3 %, označilo hodnoty jako neviditelné v chování nadřízených.

Graf č. 22: Zakotvení podnikové kultury v jednání pracovníků



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Na předchozí otázku navazuje další otázka, kterou vyobrazuje graf č. 22. Tato otázka se zaměřuje na zakotvenost kultury v jednání všech pracovníků. 32 pracovníků, tvořící 44 %, se přiklonilo k odpovědi, kde podniková kultura je spíše zakotvená v jednání všech pracovníků. Následovala druhá nejčastější odpověď, kde je kultura spíše nezakotvená, kterou zvolilo 21 pracovníků neboli 29 % respondentů ze zkoumaného vzorku. 19 respondentů, což tvoří 26 %, vidí zakotvenou podnikovou kulturu v jednání všech pracovníků a zbývajících 1 pracovník tvořící 1 % označil odpověď, kde je podniková kultura nezakotvená v jednání všech pracovníků.

Z grafu č. 23 v příloze č. 3 lze vidět, že na otázku jak často podnik pořádá mimopracovní aktivity, 52 pracovníků, kteří představují 65 %, odpovědělo, že mimopracovní aktivity jsou pořádány vícekrát do roka. Zbýlých 28 pracovníků neboli 35 % označilo odpověď 1x do roka.

Další graf č. 24 v příloze č. 3 zobrazuje otázku zaměřující se na to, jak pracovníci vnímají rozdíly mezi jednotlivými pobočkami. 32 pracovníků, kteří tvoří 44 % respondentů, spíše nevidí rozdíly mezi kulturami jednotlivých poboček. 30 respondentů neboli 41 % spíše vidí kulturní rozdíly a dalších 8 pracovníků neboli 11 % vidí rozdíly mezi jednotlivými pobočkami. Zbývajících 3 poradci, představující 4%, nevidí rozdíly vůbec.

Autorka se dále ptala na seznámení pracovníků s podnikovou kulturou při příchodu pracovníka do zaměstnání. Z grafu č. 25 v příloze č. 3 lze vidět, že 38 pracovníků neboli 52 % s kulturou bylo seznámeno, 24 jich bylo spíše seznámeno a tvoří tak 33 % a 8 z nich, kteří představují 11 %, spíše nebylo seznámeno s podnikovou vizí, strategií, hodnotami, normami a celkovou podnikovou kulturou. Zbývající 3 pracovníci, tvořící zbylá 4 %, nebyli seznámeni.

Graf č. 26 v příloze č. 3 odkazuje na otázku, zaměřující se na to, jak vnímají možnost osobního rozvoje a růstu v podniku právě prodejní poradci. Jako velmi uspokojující ji vidí 46 pracovníků, kteří tvoří 64 % všech respondentů, kteří prošli dotazníkovým šetřením. 14 pracovníků neboli 19 % ji vidí jako uspokojující a zbylých 12 pracovníků neboli 17 % ji vnímají jako méně uspokojující. Jako neuspokojující ji neoznačil nikdo.

Graf č. 27 v příloze č. 3 sleduje, co přináší pracovníkům zaměstnání v podniku XY. Nejvíce pracovníků a to 29, kteří tvoří 42 % všech respondentů, kteří prošli dotazníkovým šetřením, se přiklání ke mzdě či jiným hmotným odměnám. Následovala druhá nejčtenější odpověď a to příležitost ke kariéernímu růstu a osobnímu rozvoji, kterou zvolilo 25 pracovníků, tedy 34 %. Pro 12 prodejních poradců neboli 16 % práce představuje možnost být součástí týmu a pro dalších 5 pracovníků neboli 7 % respondentů představuje radost z odvedené práce. Zbývající 2 pracovníci, tvořící 3 %, představuje práce v podniku XY možnost seberealizace.

Další otázka doplňuje otázku předešlou a zjišťuje, jaké pracovníci mají pocity ohledně zaměstnání u této společnosti. Jak dokládá graf č. 28 v příloze č. 3, 37 pracovníků tedy 51 % je spokojeno se svým zaměstnáním v podniku. 21 pracovníků neboli 29 % je to jedno a 9 respondentů neboli 12 % jsou na práci v podniku XY hrdí. Zbylých 6 pracovníků, představujících 8 % ze zkoumaného vzorku, uvedlo, že se za práci u podniku dokonce stydí.

6.3 Výstupné vyhodnocení dotazníkového šetření s prodejními poradci

V následující části je prezentováno vyhodnocení dotazníkového šetření, kterým prošlo 73 prodejních poradců. Vyhodnocení je propojeno s již získanými poznatky, které vyplývají z rozhovorů s vedoucími pracovníky.

Vyhodnocení charakteristiky respondentů

Dotazník obsahoval otázky zjišťující pohlaví, věk, vzdělání, délku zaměstnání a druh pracovního poměru jednotlivých respondentů. Tyto fakta jsou přenesena pro větší přehlednost do grafu č. 1 až grafu č. 5.

Na základě těchto grafů lze vidět, že pracovníky jsou především ženy. Což může být způsobeno tím, že ženy mají větší zájem o módu. Výsledky ohledně věku, kde nejpočetnější skupinou je kategorie od 21 do 35 let lze odůvodnit tím, že práce na těchto pozicích je fyzicky náročnější a je často vyhledávána například studenty jako přivýdělek při studiu. Nejvíce respondentů má střední vzdělání s maturitou a střední vzdělání bez maturity. Toto zastoupení lze odůvodnit velkým zájmem o tuto práci studenty na středním a vysokých školách.

Z rozhovorů je zřejmé, že se podnik při výběru pracovníků na pozice prodejní poradce více soustředí na dosaženou praxi a na projev při výběrovém řízení, spíše než na dosažené vzdělání. Na vyšší pozice už samozřejmě přihlíží i na vzdělání, ale zkoumá především požadované kompetence na pracovníka. I profesní růst je v podniku založen na výkonu pracovníka a dosažené vzdělání je pouze vedlejší stránkou. Z hlediska délky zaměstnání v podniku lze vidět, že pouze 16 % pracovníků, na pozici prodejních poradců, zde pracují déle jak 2 roky. Toto lze odůvodnit tím, že si podnik zakládá na kariérních postupech svých pracovníků a často jim po této době zaměstnání nabídne přechod na vyšší pozici. S tím se shodují i získané informace z rozhovorů s vedoucími pracovníky. Ohledně pracovních vztahů s podnikem, lze vidět, že podnik využívá všech forem vztahů se svými pracovníky, kromě dohody o pracovní činnosti. Jak bylo uvedeno výše, podnik také nabízí možnost hlavního pracovního poměru se zkráceným úvazkem výhodného například pro studenty.

Vyhodnocení komunikace

Dotazník obsahoval otázky zaměřující se na pracovní prostředí a komunikaci v podniku. Výsledky těchto otázek jsou vyobrazeny v grafu č. 6 až grafu č. 11.

Pracovní atmosféra je vnímána nejvíce jako přátelská, s převládajícím pocitem týmu. Na tom si podnik velmi zakládá a chce, aby pracovníci táhli společně za jeden provaz. Z rozhovoru s vedoucím pracovníkem vyšlo najevo, že podnik své pracovníky oceňuje dle společných výkonů (za pobočku či skupinu poboček), aby neustále dával důraz na spolupráci a týmového ducha. Pracovníci spolu tráví hodně času na pracovišti a jsou vzájemně odkázáni jeden na druhého a není tedy divu, že zde často vznikají i velká

přátelství. Tyto grafy vykazují pro podnik, že vztahy na pracovišti jsou pracovníky vnímány kladně.

Všichni respondenti se shodují, že v podniku převládá spíše přímá komunikace z očí do očí. To je dobrý výsledek pro podnik. Kapitola 1.7 zmiňuje poznatky Bedrnové, Nového a kol. (2002, s. 521), které poukazují na to, že důležitý není jen obsah a forma komunikace, ale právě i komunikační prostředky, které jsou v podniku voleny.

Sám podnik tvrdí, že komunikace zde probíhá neformálně, avšak pracovníci ji vnímají různě. Po rozhovorech je zřejmé, že nejvíce záleží na osobě vedoucího pracovníka, tedy manažera prodejny, jakému způsobu vedení pracovníků a komunikace dá přednost.

K otázce zpětné vazby od nadřízených se nejvíce pracovníků vyjádřilo, že se jim dostává časté (alespoň 1x do týdne) či pravidelné (1x do měsíce) zpětné vazby. To se shoduje v odpovědích vedoucích pracovníků, kteří potvrzují, že zpětnou vazbu svým podřízeným dávají často (především ústní formou) a mnohdy i na denní bázi.

Vyhodnocení motivace a spolupráce

Dotazník obsahoval otázky zaměřující se na motivaci a spolupráci s návazností na systém hodnocení. To jest předmětem grafu č. 12 až grafu č. 17.

Všichni pracovníci, kteří zde pracují delší dobu a mohli odpovědět na otázku zaměřující se na četnost systematického hodnocení, se shodují, že probíhá 1 krát do roka. To se shoduje s informacemi, které jsou uvedeny v interních dokumentech podniku. Tento způsob hodnocení představuje dle vyjádření prodejních poradců spíše motivaci k vyšším pracovním výkonům. I přesto ji malá skupina považuje za spíše demotivující. Jak uvádí Lukášová (2010, s. 203-205) hodnocení musí vycházet z kultury organizace, tím se poté samotné hodnocení stává nástrojem podpory kultury podniku.

Co se týká ocenění dobře provedené práce a úsilí navíc managementem, vnímá nejvíce pracovníků, že jsou spíše oceňováni. Pozitivní není to, že tento počet se přibližuje počtu pracovníků, kteří zvolili odpověď, že management spíše úsilí a odvedenou práci neoceňuje a určitě je zde tedy místo pro zlepšení.

Pracovníci se cítí být spíše povzbuzováni k udržování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, ale najdou se i tací, kteří to takto necítí. Dle rozhovorů lze usoudit, že důvodem proč mohou pracovníci pociťovat to, že jsou spíše nepovzbuzováni k udržení této rovnováhy, mohou být časté a nenadálé změny v rozpisu směn, které se mohou dít i bez jejich vědomí.

Podnik vyzývá své pracovníky, aby přicházeli s novými nápady a myšlenkami a spolupodíleli se na pracovním prostředí. Z dotazníků však vychází, že i přesto, že jsou nápady převážně vyslechnuty a vítány, nedochází k jejich realizaci. S tím se shodují odpovědi manažerů, vyplývající z rozhovorů, kde uvádí, že veškeré inovace a nové nápady mají v podniku spíše negativní ohlasy.

Vyhodnocení podnikové kultury

Dotazník obsahoval otázky zaměřující se na zkoumání podnikové kultury. Tyto otázky vyobrazuje graf č. 18 až graf č. 26.

Z hlediska řídicího stylu lze vidět, že v této věci není úplně jasno a to i přesto, že podnik sám se přiklání nejvíce k demokratickému stylu. Z rozhovorů můžeme usoudit, že opět nejvíce záleží na osobě manažera.

Podnik klade velký důraz na svůj etický kodex, jehož součástí je veškerá rovnost mezi pohlavími, etniky, věkem či jiným rozdíly mezi pracovníky. Výsledky dotazníků mluví ve prospěch podniku a je tedy vidět, že tyto otázky ohledně etiky jsou na vybraných pobočkách dodržovány.

Pracovníci se shodují, že podniková kultura v podniku je silná, jednotná a stabilní či spíše silná, jednotná a stabilní. To hovoří kladně pro podnik.

Respondenti vidí jako nejméně dodržované hodnoty „přirozená jednoduchost“, „přímé a otevřené jednání“ a „neustálé zlepšování“. S tím se ztotožňují i někteří vedoucí pracovníci, jak vyplývá z rozhovorů.

Pouze malé množství pracovníků označilo všech 7 hodnot jako viditelné v chování nadřízených, což může působit negativně na kulturu, jelikož právě vedoucí pracovníci mají jít příkladem svým podřízeným. S tím koresponduje vyjádření k otázce zakotvenosti podnikové kultury v jednání všech pracovníků, které také nevykazuje pouze kladné odpovědi.

Z rozhovorů víme, že podnik pořádá pro pracovníky vánoční večírek a letní akce. Někdy dokonce přidává další mimopracovní aktivity jako odměnu za nadstandartní výsledky, či například výhru v soutěži, která byla vyhlášena podnikem za zvýšením motivace pracovníků k výkonu. S tím však nesouhlasí všechny odpovědi respondentů, z nichž někteří označili, že akce jsou pořádány pouze 1 x do roka.

V otázce ohledně viditelných kulturních rozdílů mezi pobočkami jsou respondenti velmi vyrovnaní mezi odpověďmi spíše viditelných kulturních rozdílů a spíše neviditelných kulturních rozdílů. Po rozhovorech s vedoucími pracovníky je možno

občasné viditelné rozdíly přiřadit k osobě manažera, který pro některé z nich představuje nositele kultury. Hlavní stránky kultury jako hodnoty, normy a další jsou však na všech pobočkách stejné a jejich dodržování je kontrolováno.

S podnikovou vizí, strategií, hodnotami, normami a celkovou podnikovou kulturou při vstupu do podniku bylo dle šetření 85 % pracovníků seznámeno nebo spíše seznámeno. I přesto, že procento neseznámených či spíše neseznámených není tak velké, je nutné se na tuto problematiku zaměřit a úplně ji eliminovat. Seznámení s kulturou a celkovou podnikovou vizí mají na starosti manažeři.

Podnik si velmi zakládá na kariérním růstu svých pracovníků, dokonce na pobočkách v místech přístupným pouze pracovníkům podniku, lze vidět statistiky, kolik prodejních poradců se za rok posunulo na vyšší pozici. Možnost osobního rozvoje a růstu je pracovníky vnímána převážně jako uspokojující. Z rozhovorů lze odvodit, že je zde přesto prostor pro zlepšení, jelikož manažeři v nich poukazují na zdlouhavost jednotlivých procesů kariérního růstu.

Vyhodnocení otázek osobního charakteru

Poslední 2 otázky v dotazníku se zaměřovaly na význam práce v tomto podniku pro pracovníky. Tyto otázky vyobrazuje graf č. 27 a graf č. 28.

Pro nejvíce respondentů znamená práce v podniku XY především mzdu či jiné hmotné odměny. Nejméně z tázaných se přiklonilo k odpovědi s možností seberealizace.

Polovina dotázaných je se svým zaměstnáním v podniku spokojena, což může působit zavádějícím dojmem. Je nutno se zaměřit na důvody u zbylých respondentů, u kterých převažují ti, kterým je to jedno nebo se dokonce za svou práci stydí.

7 Vyhodnocení předem stanovených předpokladů

Podniková kultura v podniku XY je silná neboli předpoklad č. 1 se na základě šetření nedá potvrdit ani vyvrátit. Z dotazníků i rozhovorů plyne, že jak vedoucí tak řadoví pracovníci vnímají kulturu podniku XY jako silnou. Z dotaznickového šetření dokonce vychází, že celých 95 % prodejních poradců ji vnímá jako silnou či spíše silnou, jednotnou a stabilní. Všeobecně se shodují, že jednotlivé prvky kultury jsou nastaveny dobře a mají jasné významy. Na druhou stranu průzkumné šetření ukázalo, že tyto prvky jsou často jen slovy, v praxi nefungují a nejsou sdílené všemi pracovníky. Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 32) však jasně uvádí jako podmínku silné podnikové kultury, že musí být sdílena pracovníky ve vysoké míře. Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 489-490) jmenují kritéria, která musí silná kultura splňovat. Na základě zjištěných informací se dá říci, že podniková kultura podniku XY splňuje kritéria v tom, že je jasná, zřetelná, a všem je známé, jaké chování je žádoucí a jaké nikoliv. Na druhou stranu je zde absence kritéria, kdy se pracovníci setkávají s kulturou v každé situaci, okamžiku a u všech pracovníků.

Lze tedy říci, že předpoklad by se dal potvrdit, jelikož pracovníci vnímají kulturu jako silnou, tak jak o ní podnik hovoří, ale naopak z hlediska fungování v praxi a jejího sdílení, by se předpoklad dal vyvrátit.

Všechny hodnoty jsou pracovníky dodržovány, neboli předpoklad č. 2 se zaměřuje přímo na konkrétní úroveň podnikové kultury a to na hodnoty. Tento předpoklad lze na základě průzkumného šetření vyvrátit. I když 68 % prodejních poradců v dotazníku uvedlo, že podnikové hodnoty jsou spíše viditelné a úplně viditelné v chování nadřízených, 32 % uvedlo, že tomu tak není a hodnoty jsou spíše neviditelné. V otázce zda je podniková kultura zakotvená v jednání všech pracovníků odpovědělo 30 % respondentů, že tomu tak spíše nebo vůbec není. I přesto, že je to méně jak polovina, předpoklad nemůže být potvrzen. Tyto informace potvrzují i získaná data na základě rozhovorů, kde vedoucí pracovníci přímo zmiňují hodnoty, které v podniku nefungují a nejsou sdílené. Armstrong (2007, s. 260) mluví o tom, že hodnoty musí být neustále posilovány managementem, jelikož právě on je nositelem hodnot pro ostatní pracovníky. Pokud je nebude on dodržovat a sdílet, nemůže to čekat ani od řadových pracovníků.

8 Shrnutí a doporučení na posílení podnikové kultury v podniku XY

Z provedených šetření je viditelné, že podniková kultura je v podniku nastavená vhodně a jsou oblasti, kde funguje výborně. Za tyto oblasti lze označit etiku a spravedlivé zacházení bez ohledu na rasový původ, věk či pohlaví pracovníků, pravidelnost provádění systematického formálního hodnocení, převážně přímé komunikaci z očí do očí a pracovní atmosféry, která je pracovníky vnímána především jako přátelská s pocity týmu či rodinného zázemí.

Z dotazníků a rozhovorů je ovšem patrné, že se najdou místa, kde tomu tak není a je zde prostor pro zlepšení. Jako tyto oblasti byly nejčastěji pracovníky zmiňovány oblasti komunikace, respektive předávání informací, motivace, podpora nových nápadů a myšlenek a viditelnost a zakotvenost hodnot v jednání pracovníků.

Tyto kroky musí být rozpracovány do detailů, tzn. vyhodnoceny finanční náklady, administrativní náročnost, kdo bude realizovat a následně odpovídat za jednotlivé činnosti a kdo provede následné vyhodnocení. Také je podstatné navrhnout systém zpětné vazby a to nejenom pro vrcholový management, vedoucí pracovníky na pobočkách ale v neposlední řadě i směrem k řadovým pracovníkům.

Janišová s Křivánkem (2013, s. 243), jejichž poznatky zmiňuje kapitola 4, doporučují, aby se podniky snažily udržet a posílit pozitivní prvky kultury a naopak omezit či změnit prvky negativní.

Z hlediska typu kultury, o kterých hovoří kapitola 1.9, která více rozpracovává typologii Harrisona a Handyho, lze na základě získaných informací z průzkumného šetření přiřadit kulturu podniku XY ke kultuře úkolů a z části ke kultuře osob. Pfeiffer s Umlaufovou (1993, s. 39) vidí jako kulturu úkolů kulturu zaměřenou na výsledky a plnění úkolů a Brooks (2003, s. 222-223) dále uvádí význam týmové práce. Také by kulturu podniku z části přiřadili ke kultuře osob, která, jak zmiňuje Michalík a Paleček (2010, s. 21), dává prostor pro osobní růst pracovníků a snaží se budovat dobré vztahy mezi pracovníky.

Již po navržení a schválení aplikace konkrétních kroků pro zlepšení kultury podniku je důležité předat informace na všech úrovních, aby bylo možno v následujících obdobích získat kvalitní zpětnou vazbu a jednotlivé kroky evaluovat a případně upravit do budoucna. I dobře navržená řešení se mohou v průběhu aplikace změnit v konkrétních situacích ukázat jako neefektivní. Nelze pouze dogmaticky trvat na původním návrhu. To by mělo platit ve všech směrech v podniku.

Na základě dat o podniku XY autorka sestavila swot analýzu (viz tabulka č. 2).

Tabulkač. 2: Swot analýza

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Velikost podniku • Známost značky • Síť prodejen po celém světě • Rozvoj vlastních pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> • Občasná nespokojenost pracovníků • Fluktuace pracovníků • Komunikace v podniku
<ul style="list-style-type: none"> • Příležitosti (opportunities) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hrozby (threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Expanze a otevření dalších poboček • Vyšší motivace pracovníků k výkonu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nová konkurence • Ekonomická krize • Odliv kvalifikovaných pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných informací o podniku XY

8.1 Komunikace a předávání informací

I přesto, že se manažeři v rozhovorech shodli, že nositeli kultury podniku jsou všichni pracovníci, tak někteří z nich upřednostnili vliv a důležitost manažerského týmu. Svůj názor podkládají tím, že se jedná o nejhlavnějšího nositele. Z toho je nutné vyvodit závěr, že manažerský tým musí na sebe vzít pozici nositelů vzorů a jít podřízeným příkladem.

Kapitola 1.7 uvádí poznatky Vysekalové a Mikeše (2009, s. 72), kteří poukazují na důležitost, aby byla komunikace v souladu s cíli, strategií a celou podnikovou kulturou podniku. Dobře informovaný pracovník je lépe motivovaný a ochotný k týmové spolupráci.

Problém: z rozhovorů plyne, že je nutná větší podpora ze strany vrcholového vedení. I na této úrovni je důležitá komunikace a informovanost pracovníků. Vrcholový management by se měl více zapojit do chodu poboček, ukázat vedoucím pracovníkům na pobočkách, že se na ně mohou vždy obrátit a snažit se jim více přiblížit.

Řešení: pravidelné setkávání manažerů s vrcholovým managementem dle naplánovaného harmonogramu. Dodržování stanoveného harmonogramu je důležité vzhledem k rozvržení pracovních osobních aktivit každého zúčastněného. Nesmí docházet k situacím, že se termín změní a nebude možnost plné účasti, nebo budou jednotlivci

nucení změnit své osobní plány. Takovéto zásahy vnáší negativní postoje při dalších setkáních. Předmětem těchto setkání bude seznámení se změnami, plánovanými akcemi, prodejními kampaněmi a akcemi pro zákazníky a zaměstnance. Setkání bude trvat přibližně 3 hodiny (dle náročnosti probíraných témat) a bude probíhat čtvrtletně. Vždy z něj bude vyhotoven zápis pro všechny zúčastněné. Mimo stanovená setkání budou veškeré nově vzniklé důležité informace předávány pomocí interní mailové korespondence a obsahem bude také navržené řešení v případě potřeby.

Zodpovědné osoby za provedení: oddělení pro řízení a komunikaci, které bude propojovacím článkem mezi vrcholovým managementem, vedoucími pracovníky a řadovými pracovníky. Zajistí průběh setkání a následný zápis a rozeslání informací na provozovny na příkaz vedení společnosti.

Problém: přenášení informací od vedoucích poboček směrem k prodejním poradcům.

Řešení: zápis ze čtvrtletních setkání bude vyvěšen na všech pobočkách v zázemí pro pracovníky, aby byl každému k dispozici. Každý den v práci bude začínat krátkým meetingem (přibližně 10 minut) pracovníků s manažerem. Manažer informuje své pracovníky o tom co se dělo předešlý den, seznámí pracovníky s plánem na den dnešní a informuje o pracovních výsledcích a všech nadcházejících novinkách či změnách. Po uskutečněním čtvrtletním setkání budou do meetingu zahrnuty získané informace z uskutečněného setkání.

Zodpovědné osoby za provedení: manažer, který začíná danou směnu spolu s prodejními poradci. Záznam o provedení uvedou do knihy pro zápisy, která bude k takovýmto účelům zřízena na jednotlivých pobočkách nejlépe v elektronické podobě a bude interaktivně přístupná všem vedoucím na pobočce.

Problém: při řešení komunikace nelze pominout zpětné reakce od řadových pracovníků, kterým manažeři musí věnovat zvýšenou pozornost. V dotaznících a rozhovorech řadoví i vedoucí pracovníci uvádí, že jejich nové myšlenky a nápady na inovace v podniku nejsou realizovány.

Řešení: Zajistit místo například schránku, kam budou moc pracovníci házet nové myšlenky, nápady na inovace, názory a celkově jakékoliv připomínky. Vše řešit bez odkladu.

Zodpovědné osoby za provedení: manažeři na pobočkách, kteří budou jednotlivé názory kontrolovat na denní bázi a dle závažnosti je zapojí do probíraných témat

každodenního meetingu. Pokud se jedná o nápad či například nějaký problém, který spadá mimo jejich kompetence nebo jej nemohou realizovat či vyřešit, podnět přepošlou k řešení na oddělení pro řízení a komunikaci, které zajistí řešení.

Důležité je, aby i poslední pracovník na pobočce věděl, že má možnost uplatnit své připomínky a že se jimi bude někdo zabývat a hledat řešení.

Dalo by se využít heslo: „Spokojený pracovník, spokojený zákazník a spokojený management.“

8.2 Výběr a adaptace pracovníků

Jak prodejním poradcům, tak především manažerům by měla být poskytnuta větší volnost, což podpoří hodnotu „věříme lidem“. Také umožnění větší samostatnosti jednotlivým pobočkám, a to především ve výběru pracovníků, jelikož manažeři na pobočkách znají nejlépe kulturu dané prodejny a tým pracovníků a dokáží tak lépe odhadnout, kdo do kultury zapadne, bude ji sdílet a podporovat a kdo nikoliv. Na to poukazuje Lukášová s Novým a kol. (2004, s. 77), kteří jako hlavní úkol managementu vidí právě výběr vhodných pracovníků, sestavování týmů a přidělování zdrojů tak, aby mohla být práce úspěšně realizována.

Problém: již první kontakt a jednání s přijímaným pracovníkem je velmi podstatné a vytváří podklad pro budoucí kvalitní spolupráci. Nastupujícímu pracovníkovi jsou předány veškeré podstatné informace při vzniku pracovního poměru. Nejedná se tedy pouze o pracovní smlouvu a informaci o platu, ale i různé brožury, stáže, rotace či mentorství, o kterých hovoří kapitola 2.1.

Řešení: je potřeba zajistit, aby každý pracovník byl seznámen při vstupu do podniku s podnikovou kulturou. K tomu poslouží vstupní brožury pro pracovníky o historii podniku, cílech podniku, hodnotách, strategii a dalších důležitých informacích o podniku. Samozřejmostí je vstupní a adaptační školení prováděné přímo manažerem nebo pracovníkem, který byl zvolen jako mentor pobočky. Je třeba, aby osoba mentora byla kvalitně proškolená a za jeho prací vždy následovala zpětná vazba ze strany manažerů, kteří prověří, že nový pracovník opravdu získal potřebné informace a znalosti.

Zodpovědné osoby za provedení: povinná vstupní školení provedou vedoucí pracovníci na pobočkách, kteří jedenkrát ročně procházejí školeními v oblasti personální práce, bezpečnosti práce a požární ochrany. Na každé pobočce budou stejně uspořádané materiály sloužící k seznámení nových zaměstnanců, tím bude zajištěn neustálý přístup těchto informací všem pracovníkům po celou dobu zaměstnání. Vedoucí zaměstnanec

provede povinná vstupní školení první den nástupu do práce a provede zápis o veškerém proškolení a o dalších proběhlých školeních. Zápis bude v papírové podobě, protože je nutný podpis proškoleného pracovníka a bude předáván na personální odbor k založení do spisu pracovníka.

Co se týká seznámení s kulturou a proškolení napříč celou společností, odpovědná bude osoba mentora. Toto seznámení proběhne v prvních třech dnech zaměstnání nového pracovníka, kdy bude pracovník seznámen s veškerými užívanými procesy v podniku, pravidly, hodnotami, normami, zvyky, artefakty a dalšími důležitými informacemi o podniku. Mentor bude celý první měsíc pracovníkovi k dispozici jako průvodce a rádce. Po měsíci práce bude následovat hodnotící pohovor neboli follow up s manažerem, který zkontroluje, zda má pracovník požadované znalosti a byly mu sděleny veškeré potřebné informace. Podkladem mu bude formulář pro hodnocení, který bude obsahovat jednotlivá kritéria. Na základě tohoto hodnocení, vypracuje zprávu o úrovni seznámení pracovníka s podnikem a jeho znalostí a naplánuje odstranění případných nedostatků, které bude mít na starosti opět mentor.

8.3 Průběh pracovního procesu

Problém: z hlediska rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem je důležité respektovat požadavky pracovníků a jejich plánovaného volna, eliminovat změny v již hotovém plánu směn a nikdy neměnit směny bez vědomí daného pracovníka.

Řešení: každý pracovník bude mít v denním plánu vyznačenou svoji práci, která by měla být různorodá. Úkoly jsou pracovníkům přiřazovány rovnoměrně a spravedlivě, aby se pracovníci na jednotlivých stanovištích střídali. Komunikace musí být jasná a oboustranná. Každý pracovník bude mít možnost rovnocenného plánování směn a o rozdělení bude s předstihem informován, aby mu bylo umožněno volně plánovat svůj osobní život.

Zodpovědné osoby za provedení: manažeři budou vytvářet rozpis směn vždy na celý měsíc dopředu a rozpis zpřístupní pracovníkům nejméně 14 dní před nadcházejícím měsícem. Při tvorbě směn se budou snažit vyjít vstříc všem požadavkům jednotlivých pracovníků na pracovní volno. Pokud z nějakého důvodu nebude možno požadavku vyhovět, pracovník o tom bude informován a bude mu nabídnuta jiná varianta pracovního volna.

8.4 Prohloubení motivace

Problém: je nutné více motivovat pracovníky, aby se zvýšila jejich spokojenost, oddanost a výkonnost v práci.

Řešení: možnostmi jak zvýšit motivaci pracovníků je například zavedení prémie za dobře odvedenou práci, více slevových akcí či benefitů, procentuálního podílu na zisku, možnost rozvoje, kariérní růst, pořádání více teambuildingových akcí a samozřejmě ocenění ze strany manažerů. Pokud po řádném splnění zadaných úkolů nebo činnostech nad rámec běžného pracovního dne nedochází ke zpětné akci v podobě ohodnocení či ocenění, pracovník tak postupně ztrácí motivaci a přestává se podílet a zapojovat. Jak dodává Lukášová (2010, s. 205), právě motivační prostředky slouží jako nástroje, které mimo jiné podporují očekávané chování.

Zodpovědné osoby za provedení: na úrovni pobočky jsou odpovědní za motivaci prodejních poradců linioví manažeři, kteří jsou v každodenním kontaktu s prodejními poradci. Manažeři budou sledovat každodenní práci pracovníků a budou pravidelně oceňovat dobře odvedenou práci či úsilí navíc. Ocenění bude ústní formou neboli pochvalou a bude následovat po každém dobře splněném úkolu a odvedené práci. I přesto, že z rozhovorů vyplývá, že manažeři dávají přednost spíše ústní formě před písemnou, pokud má podnik již několik let zavedené psané feedbacky, bylo by dobré jich využívat. Někteří pracovníci tomu mohou přikládat důležitost, a když psaný feedback nikdy neobdrží, může je to demotivovat. Pracovníci musí cítit, že si podnik jejich práce váží.

Dále se linioví manažeři zaměří na rozvojový potenciál pracovníků a pracovníky, kteří projevují iniciativu a zájem o osobní rozvoj a kariérní růst doporučí vrcholovému vedení. Za kariérní růst je odpovědný vrcholový management, který ohodnotí rozvojový potenciál pracovníka pomocí metody development centra⁴. K tomu může firma využít externí školicí agenturu. Finanční náklady se pohybují kolem 1500 Kč za uchazeče (Mblue, 2016). Vrcholový management zajistí, aby se celý tento proces zbytečně neprotahoval a neodrazoval tak samotného pracovníka.

Problém: podnik pořádá teambuildingové akce 1-2 krát do roka a to v podobě večírků. Tyto večírky jsou však pro více poboček zároveň a nedochází tak přímo k upevňování vztahů mezi pracovníky jedné pobočky.

Řešení: podnik k vánočnímu a letnímu večírku přidá teambuildingovou akci, které se bude konat 1 krát do roka a budou se jí účastnit jednotlivé pobočky samostatně. Tím se

⁴ Development centrum = metoda sloužící k posouzení rozvojového potenciálu pracovníků (Mblue, 2016).

více poznají pracovníci, kteří jsou spolu v každodenním kontaktu a mohou tak budovat lepší vztahy. Může se jednat například o outdoorové akce či jiné skupinové aktivity.

Zodpovědné osoby za provedení: vrcholové vedení vyčlení rozpočet na teambuilding a vybere agenturu nabízející teambuildingové akce. Ceny se pohybují různě v závislosti zvolené aktivity, počtu lektorů na počet zúčastněných, délky trvání akce a další. Podnik by si měl na tuto akci vyčlenit nejméně 30 000 Kč na jednu pobočku.

Jako další možnosti jak by bylo možno pracovníky motivovat je zavedení různých soutěží. Příkladem může být peněžní bonus jako odměna za výsledky mystery shoppingu. Pokud pobočka bude mít 3 měsíce za sebou hodnocení na 100%, všichni pracovníci obdrží peněžní bonus. Na základě kritérií mystery shoppingu dá podnik pracovníkům jasně najevo, jaké chování a zákaznický servis je v podniku očekáván.

Problém: 4 z 5 vedoucích pracovníků v rozhovorech uvedli, že oceňování v podniku není spravedlivé. Například odměňování je zde vázáno na práci celého týmu nebo výsledku skupiny poboček. To může mít demotivující dopad pro pracovníky, kteří vyvíjejí větší úsilí než jejich kolegové a toto úsilí je odměněno stejným způsobem.

Řešení: oddělení řízení lidských zdrojů stanoví budget pro pobočky podniku, který bude představovat odměny pro prodejní poradce za dobře odvedenou práci.

Zodpovědné osoby za provedení: na základě jednání mezi manažerem prodejny, oddělení a osoby zodpovědné za hlavní pokladnu, bude tento budget rozdělen mezi prodejní poradce, dle jejich odvedené práce. Tyto odměny budou vypláceny pololetně.

8.5 Doplňující návrhy vedoucí ke zlepšení kultury podniku XY

Autorka práce dále doporučuje zavést jednotné pracovní oblečení, které zvýší exkluzivitu jak pro pracovníky, tak pro zákazníky, kteří díky tomu lépe mohou pracovníky na prodejně vyhledat a využít jejich pomoci, což vede ke spokojenějšímu kupujícímu, který se rád vrací. Každý pracovník tedy dostane tři pracovní polokošile s logem podniku.

Společnost se musí více zaměřit na stresová období, kdy probíhají kampaně nebo slevy a zajistit připravenost na tyto situace. V těchto obdobích v předstihu zajistit další pracovní síly, například využít brigádníků na dohodu o provedení práce a snížit tak nátlak na stávající pracovníky a zachovat jim rovnováhu mezi prací a osobním životem.

Podnikové hodnoty je nutno předávat pracovníkům přirozeně s důrazem na jejich smysluplnost, nikoliv násilně nutit.

Autorka se shoduje s názorem Armstronga (2007, s. 265), který doporučuje použít soubor hodnot jako kritéria pro hodnocení výkonu pracovníků.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byla „Podniková kultura v konkrétním podniku“. V úvodu byl stanoven cíl, kterým bylo poznání současné kultury z pohledu vedoucích a řadových pracovníků v konkrétním podniku, její vyhodnocení a následné doporučení na její posílení. Práce byla strukturována do teoretické a praktické části.

V teoretické části byly ve třech kapitolách obsaženy poznatky z odborné literatury na dané téma od jednotlivých autorů. První kapitola se věnovala podnikové kultuře, ve druhé byly popsány role kultury a její význam pro podnik. Třetí kapitola obsahovala informace o poznání podnikové kultury a jejího posílení. Tyto teoretické základy autorce posloužily k naplnění cíle, tedy nalezení vhodného řešení k posílení podnikové kultury.

V praktické části byl na základě analýzy interních dokumentů a informací o podniku představen podnik XY a jeho podniková kultura. Autorka si stanovila dva předpoklady, které měly být následným šetřením potvrzeny či vyvráceny. Pro průzkumné šetření byly zvoleny dvě kvantitativní metody a to strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Následovalo vyhodnocení zkoumání, jak podnikovou kulturu vnímají manažeři a prodejní poradci na vybraných pobočkách podniku.

Z obou použitých metod byly vyvozeny vypovídající závěry, které poukazyvaly na silné i slabší oblasti podnikové kultury. Výsledky byly pro názornost doplněny pomocí grafů a tabulky. Následovalo celkové vyhodnocení v kontextu s uskutečněnými rozhovory a doporučení na posílení podnikové kultury, které se na základě šetření zaměřuje na oblasti vykazující prostor pro zlepšení. Jednalo se především o oblasti komunikace, motivace, podpory inovace a viditelnost hodnot v jednání pracovníků. Tato doporučení obsahovala konkrétní kroky aplikovatelné v praxi, které mohou být přínosem pro celkové zlepšení kultury podniku. Autorka doporučuje soubor opatření, včetně konkrétního způsobu plnění, časovosti, odpovědnosti či finančních nákladů.

Na základě výsledků zkoumání, autorka práce předpoklad č. 1: *Podniková kultura v podniku XY je silná* nevyvrátila, ale ani nepotvrdila. Tak jak podnik kulturu prezentuje, je pracovníky vnímána jako silná a dobře nastavená. Současně však šetření ukázalo, že v praxi tomu tak v některých oblastech není a kultura není všemi pracovníky sdílená, což je nutné kritérium, které musí silná podniková kultura splňovat.

Předpoklad č. 2: *Všechny hodnoty jsou pracovníky dodržovány*, byl na základě šetření vyvrácen, jelikož čtvrtina respondentů uvedla, že podniková kultura není nebo spíše

není zakotvená v jednání všech pracovníků a hodnoty vidí jako spíše či zcela neviditelné v chování nadřízených.

Cíl práce byl naplněn a přínosem této práce je využitelnost průzkumů a závěrů z nich vyplývajících pro vrcholový management společnosti XY. Dostává se jim informace, jak podnikovou kulturu vnímají pracovníci v podniku a jaké existují možnosti k jejímu většímu posílení. Jsou jim předložena opatření a navrženy konkrétní kroky. Využití opatření by následně vedlo k větší spokojenosti pracovníků a odrazu na jejich výkonech, následné spokojenosti zákazníků a ekonomickém růstu podniku XY. Pro možnost aplikování výsledků šetření na celý podnik v České republice, si je autorka vědoma nutnosti zapojení více poboček do zkoumaného vzorku po celé republice.

Autorka na závěr znovu poukazuje na důležitost tématu podnikové kultury jako faktoru, který může ovlivnit konkurenceschopnost podniku, jeho výkonnost, motivovanost a oddanost pracovníků. Jako nejdůležitější vidí neustálé zdůrazňování existujících hodnot a vnímání role manažerů jak vrcholových, tak liniových, jako nositelů kultury pro ostatní pracovníky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- MAŘÍKOVÁ, Hana, Miloslav PETRUSEK a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996, 749 s. ISBN 80-7184-310-5.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003, 287 s. ISBN 80-7178-549-0.
- MICHALÍK, David a Miloš PALEČEK. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010, 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.
- MÜLLER, David, Tomáš BUJNA, Jan BLOUDEK a Sláva KUBÁTOVÁ. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2013, 267 s. Action Learning - praktický management, Sv. 4. ISBN 978-80-7261-265-9.
- MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. *Podniková kultura*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012, 133 s. ISBN 978-80-86730-84-4.
- NOVÝ, Ivan a kol.. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
- PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-x.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, c1992, xix, 418 p. Jossey-Bass management series. ISBN 1-55542-487-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

WORONOFF, Jon. *Mýtus japonského managementu*. Praha: Victoria Publishing, 1992, 126 s. ISBN 80-85605-48-1.

ZICH, František. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Eupress, 2004, 115 s. ISBN 80-86754-19-7.

Elektronické monografie

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání* [online]. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. [cit. 2016-05-04]. ISBN 978-80-247-5258-7. Dostupné z:

https://books.google.cz/books?id=3dAtCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=armstrong+ř%C3%ADzen%C3%AD+lidských+zdrojů&hl=cs&sa=X&sqi=2&redir_esc=y#v=onepage&q=kultura&f=false

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 400 s. [cit. 2016-05-01]. ISBN 978-80-247-4337-0. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=Z5ytAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=jani%C5%A1ov%C3%A1+k%C5%99iv%C3%A1nek&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjmv2Ov7fMAhXDSBQKHVhKCT8Q6AEIHzAA#v=onepage&q=jani%C5%A1ov%C3%A1%20k%C5%99iv%C3%A1nek&f=false>

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 272 s. [cit. 2016-04-29]. ISBN 978-80-247-4354-7. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=9KIBwWyes78C&pg=PA144&dq=mystery+shopping+c&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwi-pqO6tLTMAhWFVSwKHZZABgsQ6AEIRzAC#v=onepage&q=mystery%20shopping%20cz&f=false>

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. [cit. 2016-05-01].

ISBN 80-247-0648-2. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=03zOwCZ3WwUC&printsec=frontcover&dq=luka%C5%A1ov%C3%A1+nov%C3%BD+a+kol&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiOt4XAu7fMAhVCzRQKHduxA3IQ6AEIMjAA#v=onepage&q=luka%C5%A1ov%C3%A1%20nov%C3%BD%20a%20kol&f=false>

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch: podnikatelské principy a příležitosti v praxi* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 216 s.

[cit. 2016-04-29]. ISBN 978-80-247-4039-3. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=6P9aAgAAQBAJ&pg=PA126&dq=merchandising+definice&hl=cs&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwid0LuqrrTMAhXCGCwKHcllDI8Q6AEIJDA B#v=onepage&q=merchandising%20definice&f=false>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* [online]. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 488 s. [cit. 2016-05-01]. Expert (Grada).

ISBN 978-80-247-4644-9. Dostupné z:

https://books.google.cz/books?id=SjVFAGAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=smejkal+rais&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=smejkal%20rais&f=false

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* [online]. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 240 s. [cit. 2016-05-01]. Management

(Grada). ISBN 978-80-247-3651-8. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=dK0j71fGBA4C&printsec=frontcover&dq=vod%C3%A1k+kuchar%C4%8D%C3%ADkov%C3%A1&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiBup3pwLfMAhVK6xQKHWDKdnIQ6AEINzAA#v=onepage&q=vod%C3%A1k%20kuchar%C4%8D%C3%ADkov%C3%A1&f=false>

Interní dokumenty

Metody prezentace. Podnik XY, 2016.

Sales advisor introduction training. Podnik XY, 2016.

Základní servis zákazníkům. Podnik XY, 2016.

Dialog sales advisor. Podnik XY, 2016.

Etický kodex. Podnik XY, 2016.

Programy odměňování. Podnik XY, 2016.

Internetové odkazy

- Development centre. *Mblue: Human resources* [online]. 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: http://mblue.cz/firmy/development-centrum/?pk_campaign=adwords_205035734&pk_kwd=develop%20centrum&gclid=CLn5wbaBt8wCFQcUGwodk0IF5Q
- Hospodářské noviny: V reklamě bodují hlavně české celebrity. *Ihned* [online]. 2008 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-22832190-v-reklame-na-XY-boduji-hlavne-ceske-celebrity>
- Jak hledat zaměstnání. *Mblue: Human resources* [online]. 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://mblue.cz/uchazeci/jak-hledat-zamestnani/>
- Lidské zdroje. *Career.XY: Kariéra u XY* [online]. 2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: https://career.XY.com/content/XYcareer/cs_cz/workingatXY/what-can-you-do-here/corporate/human-resources.html
- Móda: Francouzský designér navrhl provokativní kolekci pro XY. *Lidovky* [online]. 2015 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: http://relax.lidovky.cz/XY-bude-spolupracovat-s-parizskym-modnim-domem-balmain-pjp-/moda.aspx?c=A150519_103344_moda_ape
- Naše pracoviště: Móda, zábava a akce. *Career.XY: Kariéra u XY* [online]. 2013 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: https://career.XY.com/content/hmcareer/cs_cz/workingatXY/get-to-know-us/our-workplace.htm
- Naše výhody: Samozřejmě, že je tu spousta výhod!. *Career.XY: Kariéra u XY* [online]. 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: https://career.XY.com/content/XYcareer/cs_cz/workingatXY/get-to-know-us/benefits.html
- Podnik XY: Módní značka. *Worn* [online]. 2011 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://www.worn.cz/encyklopedie/modni-znacka/XY/#sthash.Rn7iqiJl.dpuf>
- Podnik XY: Módní značka. *Worn* [online]. 2011 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.worn.cz/encyklopedie/modni-znacka/X-Y/>
- Rozvíjej se s námi: Nepřeberné kariéerní příležitosti. *Career.XY: Kariéra u XY* [online]. 2016 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: https://career.XY.com/content/XYcareer/cs_cz/workingatXY/get-to-know-us/grow-with-us.html
- Studenti: Zdravíme studenty. *Career.XY: Kariéra u XY* [online]. 2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: https://career.XY.com/content/XYcareer/cs_cz/student/student/student.html

Udržitelnost. *Career.XY: Kariéra u XY* [online]. 2016 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: https://career.XY.com/content/XYcareer/cs_cz/workingatXY/what-can-you-do-here/corporate/sustainability.html

Vyhledej pracovní příležitosti: Dekorátér. *Career.XY: Kariéra u XY* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: https://career.XY.com/content/xycareer/cs_cz/workingatXY/what-can-you-do-here/sales/visual-merchandiser.html

Vyhledej pracovní příležitosti: Osoba zodpovědná za hlavní pokladnu. *Career.XY: Kariéra u XY* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: https://career.XY.com/content/xycareer/cs_cz/workingatXY/what-can-you-do-here/sales/cash-office-responsible.html

Vyhledej pracovní příležitosti: Prodejní poradce. *Career.XY: Kariéra u XY* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: https://career.XY.com/content/xycareer/cs_cz/workingatXY/what-can-you-do-here/sales/sales-advisor.html

Vyhledej pracovní příležitosti: Rozvíjej se s námi. *Career.XY: Kariéra u XY* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: https://career.XY.com/content/xy/cs_cz/workingatXY/get-to-know-us/grow-with-us.html

Vyhledej pracovní příležitosti: Vedoucí oddělení. *Career.XY: Kariéra u XY* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: https://career.XY.com/content/XYcareer/cs_cz/workingatxy/what-can-you-do-here/sales/department-manager.html

Vyhledej pracovní příležitosti: Vedoucí prodejny. *Career.XY: Kariéra u XY* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: https://career.XY.com/content/xycareer/cs_cz/workingatXY/what-can-you-do-here/sales/store-manager.html

XY slaví 10 let v ČR. *Fashionbook* [online]. 2013 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://www.fashionbook.cz/2013/09/11/XY-slavi-10-let-v-cr/>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Seřazení hodnot, dle toho jak jsou v podniku dodržovány.....	51
Tabulka č. 2: Swot analýza.....	60

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví respondentů.....	82
Graf č. 2: Věk respondentů.....	82
Graf č. 3: Dosažené vzdělání respondentů.....	83
Graf č. 4: Délka zaměstnání v podniku.....	83
Graf č. 5: Pracovněprávní vztahy pracovníků s podnikem.....	84
Graf č. 6: Pracovní atmosféra na pracovišti.....	84
Graf č. 7: Vztahy v podniku.....	85
Graf č. 8: Komunikace v podniku.....	85
Graf č. 9: Průběh komunikace v podniku.....	86
Graf č. 10: Dostupnost informací.....	47
Graf č. 11: Zpětná vazba od nadřízených.....	86
Graf č. 12: Formální systematické hodnocení v podniku.....	87
Graf č. 13: Systém hodnocení a jeho motivace k vyššímu výkonu.....	87
Graf č. 14: Ocenění dobře odvedené práce a úsilí.....	88
Graf č. 15: Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.....	88
Graf č. 16: Podílení se pracovníků na rozhodování.....	89
Graf č. 17: Vítání a realizování nových nápadů a myšlenek v podniku.....	49
Graf č. 18: Řídicí styl nadřízených pracovníků.....	89
Graf č. 19: Spravedlivé zacházení s pracovníky.....	90
Graf č. 20: Síla podnikové kultury podniku.....	50
Graf č. 21: Viditelnost hodnot v chování nadřízených.....	51
Graf č. 22: Zakotvení podnikové kultury v jednání pracovníků.....	52
Graf č. 23: Pořádání mimopracovních aktivit v podniku.....	90
Graf č. 24: Kulturní rozdíly mezi jednotlivými pobočkami.....	91
Graf č. 25: Seznámení pracovníků s podnikovou kulturou.....	91
Graf č. 26: Možnost osobního rozvoje a růstu v podniku.....	92
Graf č. 27: Význam zaměstnání v tomto podniku pro pracovníky.....	92
Graf č. 28: Význam zaměstnání v tomto podniku pro pracovníky.....	93

Seznam schémat

Schéma č. 1: Organizační struktura.....	34
---	----

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Scheinův model organizační kultury.....	12
Obr. č. 2: Schématické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury	20
Obr. č. 3: Cyklus lidských zdrojů a návaznosti na strategii, strukturu a kulturu.....	24

Seznam příloh

Příloha č. 1: Doslovné znění rozhovorů s manažery.....	75
Příloha č. 2: Dotazník.....	79
Příloha č. 3: Vyhodnocení dotazníků pomocí grafů.....	82

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Doslovné znění rozhovorů s manažery

Rozhovor č. 1

Jaká je Vaše pozice v podniku XY?

Department manager.

Jaká je Vaše největší pracovní naplně?

Jako department manager jsem celkově dohlížel na plynulý chod směry a snažil se zajistit maximální produktivitu daných pracovníků s důrazem na komerčiosu.

Jak dlouho zde pracujete?

V podniku XY jsem pracoval rok a půl.

Na jaké pozici jste zde začínal? Po jaké době jste postupovala na vyšší pozice?

Do podniku XY jsem nastoupil na pozici sales advisora a po osmi měsících jsem nastoupil tréning na department managera.

Jste spokojena s možnostmi k osobnímu rozvoji a růstu?

Možnost kariérního růstu je zde poměrně široká, ovšem záleží na vlastní iniciativě. Zdárně Vám zde nikdo nic nedá. Ovšem nový systém tréningů na pozici department managera a store managera je zbytně zdlouhavý a odprva na tuto pozici spíše odkrál.

Co si představíte, když se řekne „kultura podniku XY“?

Všeobecně se podnik XY snaží o nastolení takového pracovního prostředí, kde se dovoží bude cítit komfortně a v přátelském prostředí. Ovšem je to mnohdy jen představa.

Jak by jste popsala kulturu podniku XY?

Kultura podniku XY je založena na hodnotách a měla by spočívat v rovných příležitostech pro všechny. Ovšem jak jsem již uvedl, záleží vždy především na iniciativě, kterou daná osoba projeví.

Kdo je zde nositelem kultury?

Já si myslím, že nositelem kultury by měli být všichni zaměstnanci bez rozdílu pozic. Nejde přece říci, že jednanzečím nositelem kultury je buď ten, nebo ona. Kultura by vždy měla uvádět skupina, nikoli jednotlivec. Podporuje vrcholový management kulturu podniku?

Přehledový management považuju za největší problém dobrého fungování podniku XY, despoň tedy na území naší republiky. Naprosto nevhodně si určují priority, což má za následek ekonomní fluktuaci zaměstnanců. Zdravka nedokáže si popřít kvalitu lidí, což netkám jen s odkazem na svůj odchod.

Dokážete vyjmenovat hodnoty důležité pro podnik?

Těch oficiálních hodnot, které naleznete vypracované na každé zdi v zatezení je sedm (jsem jeden tým, věříme lidem atd.) Ovšem dle měho je cílem podniku XY, despoň v naší zemi, pouze ziskovost.

Jakou důležitost jim přisuzujete Vy? Zastáváte stejně hodnoty i v osobním životě?

Kože hodnoty se od těch v podniku XY liší, přijdu mi spíše jen jako fráze. Hezky zní, ale mnoho lidí se jimi neřídí.

Které hodnoty jsou podle Vás nejvíce v podniku dodržovány a které nikoliv?

Za svoji přisobevit v podniku XY se domnívám, že jedná reálně hodnotou je „jsem jeden tým“, ovšem to myslím pouze v rámci daného obchodu. Opět do toho nemůžu počítat vrcholový management. Ale na úrovni obchodu se vždy jedná o uzavřený a poměrně soudržný tým.

Čím si myslíte, že tomu je právě takto?

Jelikož zde lidé trvají mnoho času, je dobré narazím dobře vycházej. Tudiž, jakévs nashody by moc nepomohly.

Jak často děvate svým podřízeným zpeřnou vazbu?

Zpeřná vazba je určité důležitá. Každý jsem preferoval ústní komunikaci, nikoli písemně. Někdy stačí říci prosně „děkuji“, což bohužel dnes už není samozřejmost.

Dáváte pravidelně svým zaměstnancům psané feedbacky?

Feedbacky myslím jako zpeřnou vazbu dávám často v ústní formě. Ovšem myslím jako omezenýmyslný formulář s nápisem feedback ne. Přijde mi to zbytně a z vlastní zkušenosti vím, že to stejně skončí v koši.

Dochází mezi pracovníky ke konfliktům?

Samozřejmě zde jsou konflikty tak jako v rámci každé uzavřené skupiny, ale nevídal bych v tom nic velkého. Pokud dojde ke konfliktu je to často způsobené tím, že pracovník je na pobocce mlo na občasné velké vyřizení a když k tomu přijde omezenosti některého z nich či dovolená, hned se to podepře na směnách pracovníků. Často poté pracovník musí narozho udělat změny ve svých osobních plánech a přizpůsobit tomu svůj osobní život. To přisobí velké konflikty na pracovišti. Sam jsem se jako prodávčí poradce setkal s tím, že směry byly měněny, aniž by o tom pracovník byl informován.

Jaké metody používáte k motivaci svých podřízených?

Myslím si, že největší motivací může být v podniku XY kariérní růst. Za největší obupu celého podniku považuju důvěrní procena ze zisku. Což je v prostředí přinejho prodaje až neuvěřitelné. Myslím si, že právě proceno ze zisku je největším hnacím motorem.

Při své manažerské práci, přimášíte něco nového pro firmu? Můžete uvést příklad? Nebo spíše plně příkazy šlova?

Firma přij spíše na dodržování příkazů shora, na vlastní kreativitu zde není prostor.

Čeho si na práci v podniku XY nejvíce ceníte?

Z vlastního pohledu si cením nejvíce doostání pozice department managera.

Myslíte si, že podnik spravedlivě oceňuje pracovníky za práci?

Jednanzečně ne. Bohužel, Zaměstnanci jsou zde jmnově podhodnoceni.

Rozhovor č. 2

Jaká je Vaše pozice v podniku XY?

Department manager.

Jaká je Vaše největší pracovní naplně?

Něhor a rozvoj zaměstnanců, prodaje a zajištění toho prodaje, ziskovosti oddělení a obchodu.

Jak dlouho zde pracujete?

Budu to dva roky.

Na jaké pozici jste zde začínal? Po jaké době jste postupovala na vyšší pozice?

Býdal jsem naborná jako externí pracovník přímo na pozici managera.

Jste spokojena s možnostmi k osobnímu rozvoji a růstu?

Podnik hovoří o velkém rozvoji, no v práci to vypadá trochu jinak. Také jsem dost často vědla, jak člověk který umí jen svéle prodávat, ale další zájmy nemá, neumí anglicky, nemá dostatek zkušenosti na pozici manažera a i přesto se jim stá a pak byl podnik překvapen, že tuto pozici neztrádal.

Co si představíte, když se řekne „kultura podniku XY“?

Hlavně hodnoty, práce hrou, respektive a ochrana životního prostředí.

Jak by jste popsala/a kulturu podniků XY?

Poslední móda, kvalita za nejlepší cenu s ohledem na udržitelný rozvoj, žádná diskriminace, důraz na etiku, hodiny a další.

Kdo je zde nositelem kultury?

Všichni pracovníci, ale především manažeri, vždy, když jde o jinou podobu, tak je tam něco trochu jiné. Je to způsobeno převážně osobou manažera, jak si on sám vezme k srdci hodiny, jak dohlíží na jejich dodržování a tak dále.

Podporuje vrcholový management kulturu podniků?

Vrcholový management je tým, který sedí v kancelářích a tvrdí se, že nás podporují, ale v podstatě je to jen banda převorařících se lidí, kterým jde jen o své pohodlí.

Dokážete vyjmenovat hodiny důležité pro podnik?

Ano, všech sedm hodnot podniků XY.

Jakou důležitost jim přisuzujete Vy? Zastáváte stejně hodiny i v osobním životě?

V podstatě ty hodiny mají něco do sebe. Mně osobně se líbí, ale bohužel zaměstnanci, kteří pracují u firmy, dělají dobu na stejné pozici jako já či na jiných pozicích, tak jsou jin tyto hodiny spíše pro smích a případně řechnou „já hodiny“.

Které hodiny jsou podle Vás nejvíce v podniku dodržovány a které nikoliv?

Když to vezmu na naší podobu, ve které pracuji, velmi těžko se dodržuje hodnota „Jsem jeden tým“. Lidé v podniku XY bohužel rychle firmu opouštějí a neustále se nabitují noví pracovníci. A hodnota, která funguje? Asi ani jedna na 100 %. Bohužel toto není chyba jen týmu, ale i dalších členů manažerského týmu. Ne všichni manažeri jsou s hodnotami ztotožnění a o to má se pak v týmu pracuje.

Čím si myslíte, že tomu je právě takto?

Členové manažerského týmu jsou na pozicích někdy už příliš dlouho a nemají se novým věcem a vrcholový management přiblížit chyby v jejich povaze.

Jak často dáváte svým podřízeným zpětnou vazbu?

Snadím se dávat co nejčastěji. Minimálně chvilu každým dnem, pokud je práce odevedená dobře.

Dáváte pravidelně svým zaměstnancům psané feedbacky?

Ano, ale spíše v ústní podobě.

Dochází mezi pracovníky ke konfliktům?

Ano. Nejčastěji ze strany pracovníků, kteří jsou u podniku už delší dobu a pomaloucí pracovníky nové.

Nepamatují na svoje vlastní zadání a chtějí po nových pracovnících skvělou práci hned od začátku, aniž by měli pochopení, že se musí začít.

Jaké metody používáte k motivaci svých podřízených?

Především ústní pochvalu.

Př své manažerské práci, přikážete něco nového pro firmu? Můžete uvést příklad? Nebo spíše plňte příkazy šloha?

Snadím se do práce vnést kus sebe jako například svůj západ pro věc a inovaci dlouho užnavných postupů. Bohužel když někdo něco nového, většinou následují negativní reakce. Proč? Protože existují členové manažerského týmu, jsou u firmy skoro 10 let a jsou vyklá další věci zasíraným způsobem. Na něco nového a inovativního reagují tak, že je to něco novic a proč by to měli dělat. Je to škoda.

Čeho si na práci v podniku XY nejvíce ceníte?

Líbí se mi způsob o reakci oděsí a celkově o životní prostředí. Za mě osobně, že kolem sebe mám trendy oblečení, kvalita už totiž ne, jak podnik všude říká, ale zase za ty peníze je to odpovídající.

Máste si, že podnik spravedlivě oceňuje pracovníky za práci?

Uvěřte ne.

Rozhovor č. 3

Jaká je Vaše pozice v podniku XY?

Department manager.

Jaká je Vaše největší pracovní náplň?

Zajištění chodu obchodu a vedení týmu. Mám na starosti dvě oddělení, za jehož chod jsem odpovědná. Jak dlouho zde pracujete?

Nezdvých 10 let.

Na jaké pozici jste zde začínala? Po jaké době jste postupovala na vyšší pozice?

Začínala jsem jako sales advisor. Poté jsem dělala zástup Department manažera a po cca 7 letech jsem postupovala na pozici Department manažera.

Jste spokojena s možnostmi k osobnímu rozvoji a růstu?

Ano i ne. Některé procesy jsou velmi zdokonalené.

Co si představíte, když se řekne „kultura podniku XY“?

Světla móda za nejlepší cenu, prevence, hodiny, reklamy, prezentace a další.

Jak by jste popsala/a podniku XY?

Různorodý způsob prezentace, co nejvíce se přiblíží k zákaznickovi, získavost

Kdo je zde nositelem kultury?

Cela společnost od švábska až po jedhollince na konkrétní podobce.

Podporuje vrcholový management kulturu podniků?

Oni sami si myslí, že ano, ne vždy tomu tak však je.

Dokážete vyjmenovat hodiny důležité pro podnik?

Nejvíce sedm hodnot. Uvěřte doby? Tým, podnikatelské myšlení, zdravý rozum a další.

Jakou důležitost jim přisuzujete Vy? Zastáváte stejně hodiny i v osobním životě?

Hodiny jsou důležité, pokud se správně dodržují. Prioritu mám jiné.

Které hodiny jsou podle Vás nejvíce v podniku dodržovány a které nikoliv?

Dodržovány jsou například hodiny uvědomujeme si náklady, bezpečnosti na pracovišti a jako hodiny, které nejsou dodržovány, bych viděla hodiny věřme tleem, jsme jeden tým a přine a otevřené jednání.

Čím si myslíte, že tomu je právě takto?

Zmraha vedení, více se klade důraz na business než na obvyklé otázky. Navíc často jsou pracovníci přetíženi na jiné podobky či výběrání na danou podobku jinými manažery, a tím máže být přijat pracovník, který se do týmu nehodí.

Jak často dáváte svým podřízeným zpětnou vazbu?

Na denní bázi.

Dáváte pravidelně svým zaměstnancům psané feedbacky?

Úsmí oho, písemný ale situace.

Dochází mezi pracovníky ke konfliktům?

Ano, ale nic dramatického.

Jake metody používáte k motivaci svých podřízených?

Snažím se oceňovat za dobré výkony a všimnat si práci co pracovníci odvádí a za to je pak ocenit.

Při své manažerské práci, přimáste něco nového pro firmu? Můžete uvést příklad? Nebo spíše plňte příkazy šlova?

Spíše plním příkazy. Hlavně použitím zdravý rozum při řešení každé situace.

Čeho si na práci v podniku XY nejvíce ceníte?

Žádný den není stejný a firma vždy dokáže překvapit.

Myslíte si, že podnik spravedlivě oceňuje pracovníky za práci?

Určitě ne.

Rozhovor č. 4

Jaká je Vaše pozice v podniku XY?

Store manager, vedoucí obchodu.

Jaká je Vaše největší pracovní napětí?

Snažím se o zamestnanec na své pobočce, mám o ně zodpovědnost, snažím se o spokojenost lidí, starám se o spokojenost své pobočky, aby pracovat byla snazší, aby fungoval chod obchodu, jak máme store operations.

Jak dlouho zde pracujete?

U firmy jsem již 7 let.

Na jaké pozici jste zde začínal/a? Po jaké době jste postupoval/a na vyšší pozici?

Začínal/a jsem jako sales advisor. Na této pozici jsem byla asi 1,5 roku, dále jako zástup department managera, pak jsem byla 2 roky department manager a teď jsem již 3 rok store manager.

Jste spokojen/a s možnostmi k osobnímu rozvoji a učení?

Jsem spokojen/a. Firma dává k dobru, že než by rozvíjeli lidi z ulice, tak rozvíjejí své lidi na pozici manažerů. Co si představíte, když se řekne „kultura podniku XY“?

Kultura podniku je zvláštní pojem, je to hop nebo trap. Jsem ohvě, kdy by člověk z divova náhlou skončil. Jsem to ohvě, kdy jsou zvláštní akce nebo zde máme návrhy, tak je na nás vyvíjen tlak možná několi. I já jsem kolikrát chtěla odejít, ale ono je to všude stejné. Mnozí, kteří odešli a na pozici department manažera, store manažera nebo prodávací se vrací zpátky do naší firmy. Někde kultura si myslím dává pro zamestnance hodné ale zároveň toho hodně od zamestnanec očekává. Na čem se zapracovalo za roky, kdy jsem u firmy, jsou benefity, nyní již máme větší personální slovu, máme i bonusy na léta a vánoce, které každého potěší. Jakkoli aktivita je dobrá, je to tedy tak podobná na podobu.

Jak by jste popsal/a kulturu podniku XY?

Když bych to vada na svojí pobočka (sem již na několikrát), tak převážně všude výkon práce i když černdí once se vždy najde. Důležitá je komunikace, i když někdy mám pocit, že na vedení úplně není. Firmu je nárůstější né tak na fyzická, ale na psychika. Dělati různé školení a každý má šanci, zleží pouze na něm. Něko mu nikdy neřekne ne. Šanci dáme a pak se máme. Zamestnanec nemají imonou odpovědnost, je to velké plus. Pokud zamestnanec kradoa, tak je nutné provést větší kontrolu. Každá hodnota je dodržovaná, některá na vše a

některá na míň. Více vězme komunikace slova, kdy se nachází informace od různých lidí z vedení. To je jedné, co mi vadí.

Kdo je zde nositelem kultury?

Kultura se liší podle poboček, každý má svojí, zleží na velikosti pobočky. Malá pobočka může fungovat jako rodina. Záleží na manažerském týmu, který musí mít důvěru. Já jsem jako máma, která má 18 dětí. Děním s nimi všechny práce včetně vyhodování zboží. Hodně mě zamestnává moje kancelářská práce, ale snažím se být s nimi v kontaktu. Je nastavený standard pro celý svět, se stejnými hodnotami. Dá se tedy říci, že nositelem je světsko, ale pak zleží i na kultuře dané země. Pobočky dle jednotlivých států si pak upravují vše ale sebe. U nás na pobočce jsou především hodnoty: výkon práce, věříme lidem, komunikace.

Podporuje vrcholový management kulturu podniků?

Jednájí v kultuře, ale nemají takové citění jako na základní úrovni. Přesto však plní, že když za nimi přijdem, tak nám poradí. Jsou nadřizení a berou profesionálně.

Dokážete vyjmenovat hodnoty důležité pro podnik?

Samozejmé našich sedm hodnot. Důležité je také dodržování bezpečnosti a celkového chodu na pracovištích. Jakou důležitost jim přisuzujete Vy? Zastáváte stejně hodnoty i v osobním životě?

Moje práce mě hodně pohltí a tak byla hodnotové nad rodinou. Dnes se snažím stejně jako v práci mnohem více komunikovat s dcerou a manželem a dřívější jin, že zvládnou svoje ikoly.

Které hodnoty jsou podle Vás nejvíce v podniku dodržovány a které nikoliv?

Jsem jeden tým, je dodržovanou hodnotou, aspoň na mojí pobočce tomu tak je.

Čím si myslíte, že tomu je právě takto?

Májí konkrétní vrcholového vedení přímo s pobočkami a tím co se doopravdy děje.

Jak často dáváte svým podřízeným zpětnou vazbu?

Ne písemnou, snažím se jednat těsně. Nyní jsme zavedli, že budeme mít 1 x za týden setkání, kde vše probereme jako komandu. Pozorujeme a přetváříme. Cíl roku 2016 je, aby zamestnanec šel do práce a z práce s úsměvem.

Dáváte pravidelně svým zamestnancům písemné feedbacky?

Úsmí oho, mám tento způsob raději. Je dobré setkání a výměna názorů. Písemný méně.

Dochází mezi pracovníky ke konfliktům?

Ano, někdy se stane, že pracovníci, kteří jsou ve firmě dlouho, tak zapomínají na své začátky a když nastoupí někdo nový, tak ho neobjektivně hodnotí. Pak třeba za čas somy přiznají, že se dobře zapracoval a že se nyní. Jmé konfliktky nebyvají.

Jake metody používáte k motivaci svých podřízených?

Oceňování jsou například pravidelné společné party např. na vánoce, kde probíhají soutěže o ceny a zamestnanec dostávají dárky. Většky jsou skvělé. Lidé se mnohí a často si všechno vyřikají a vedoucí se pročístí. Komuji se však pro více poboček. Já osobně své podřízené motivuji výkonou spoluprací, práci nepřerazujími drazitky, z přírody udiám „mlhka“. Motivace humor, věři, pomoci, úctě, za mním také pracovat a že za ně bojují.

Při své manažerské práci, přimáste něco nového pro firmu? Můžete uvést příklad? Nebo spíše plňte příkazy šlova?

Plním slova příkazy a přimáste své vlastní nápady, aby se cítili dobře. Já bojují vždy za své cíle. Firma své cíle pravidelně plní.

Čeho si na práci v podniku XY nejvíce ceníte?
Nevykonalání, pohled je celkový. Sledování podle prezentací a cílů v návaznosti na výsledky z minulých let.
Myslíte si, že podnik spravedlivě oceňuje pracovníky za práci?
Jede se hodnotit různu a obhodit všechny.

Rozhovor č. 5

Jaká je Vaše pozice v podniku XY?

Cash office responsible.

Jaká je Vaše největší pracovní náplň?

Nejvíce docházka, kontrola pohladen, komunikace s bankou, objednávková materiálu a kontrola skladu.

Jak dlouho zde pracujete?

Na této pozici 3 roky a celkem 7 let.

Na jaké pozici jste zde začínal/a? Po jaké době jste postupoval/a na vyšší pozice?

Začínala jsem jako sales prodejní poradce a po 4 letech jsem postoupila. Nehledá jsem se na vyšší pozici, přesto mi byla po čase nabídnuta a já jsem to přijala jako výzvu.

Jste spokojen/a s možnostmi k osobnímu rozvoji a růstu?

Ano. Rozvoj je ve firmě rychlý. Všechno je individuální, záleží na konkrétních lidech. Někteří se během 12 roků dostane na vrcholovou pozici a někdo raději servírá v základní pozici i když mu je nabídnuta vyšší.

Co si představíte, když se řekne „kulturní podnik XY“?

Jeden tým a přátelské prostředí.

Jak by jste popsal/a kulturní podnik XY?

Firmu je založena na komunikaci, máme 7 hodnot, mezi kterými je i přímé jednání, které je důležité.

Kdo je zde nositelem kultury?

Podle mě má na kulturu největší vliv manažerský tým, jelikož na něm je jak pochopit, vzpůsobit si a bude uplatňovat jednotlivé hodnoty.

Podporuje vrcholový management kulturu podniku?

Určitě se snaží, ale ne vždy to vyjde.

Dokážete vymenovat hodnoty důležité pro podnik?

Je to nástich 7 hodnot. Nejdůležitější je přímé jednání, přesto však záleží vždy na lidech.

Jakou důležitost jim přisuzujete Vy? Zastáváte stejně hodnoty i v osobním životě?

Před nástupem mi je byla včasní hodnotar. Věřímě lidem. Kterou dále používám v práci.

Které hodnoty jsou podle Vás nejvíce v podniku dodržovány a které nikoliv?

Nejvíce asi jsem jeden tým. Na menšíší poloobce mám skvělý tým a toho si cením. Myslíme na náklady je hodnota, kterou vidím jako méně dodržovanou. Například nové příchodí obléčení chodí zabalené ve zbytné spouští papíru a igelitů a velmi se tak plyná.

Čím si myslíte, že tomu je právě takto?

Vynadí se stále více hodnot a požadavků někdy i zbytné a často jen pro obranu a zlepšení jiné společnosti.

Jak často dáváte svým podřízeným zpětnou vazbu?

Já dávám skoro pořád a především ústně.

Dáváte pravidelně svým zaměstnancům písemné feedbacky?

Ústně ano, hlavně ráda předávám klade obhodocení.

Dokáží mezi pracovníky ke konfliktům?

Dokáží je to způsobem osobnosti, jinými cíly, jiným chováním.

Jaké metody používáte k motivaci svých podřízených?

Snažím se předávat včasní zkušenosť.

Při své manažerské práci, přinášíte něco nového pro firmu? Můžete uvést příklad? Nebo spíše plně příkazy sbora?

Snažím se věst podle sebe, pokud se něco dá řídit zjednodušeně, tak toho využívám.

Čeho si na práci v podniku XY nejvíce ceníte?

Nejvíce si cením kolektiv a snažila jsem se ho vždy kolem sebe vytvořit.

Myslíte si, že podnik spravedlivě oceňuje pracovníky za práci?

Ohodnocování není vždy věženo k pozici, ale k osobě zaměstnanca. Dokáží být rozdíly. Je méněm vedoucích obhodnotit spravedlivě.

Příloha č. 2: Dotazník

Vážení respondenti,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako vstup pro praktickou část bakalářské práce na téma *Podniková kultura v konkrétním podniku*. Pro šetření byl zvolen právě podnik, kde pracujete. Vyplnění dotazníku je dobrovolné a zcela anonymní. Vami zvolené odpovědi zakroužkujete, jedná-li se o otevřenou otázku, vepište ručně. Pokud na nějakou otázku nebudete moci odpovědět (např. z důvodu krátké doby zaměštrání či jiného důvodu) otázku nevyplňujte. Dovoluji si Vás poprosit o pravdivé a co nejpřesnější odpovědi.

Dotazník slouží k poznání a vyhodnocení podnikové kultury napříč zvolenými pobočkami společnosti a k následnému doporučení na posílení a zlepšení kultury v podniku tak, aby se zde pracovníci cítili lépe.

Předem děkuji.

Jana Štěpánková,

studentka Masarykova ústavu vyšších studií, obor Personální management

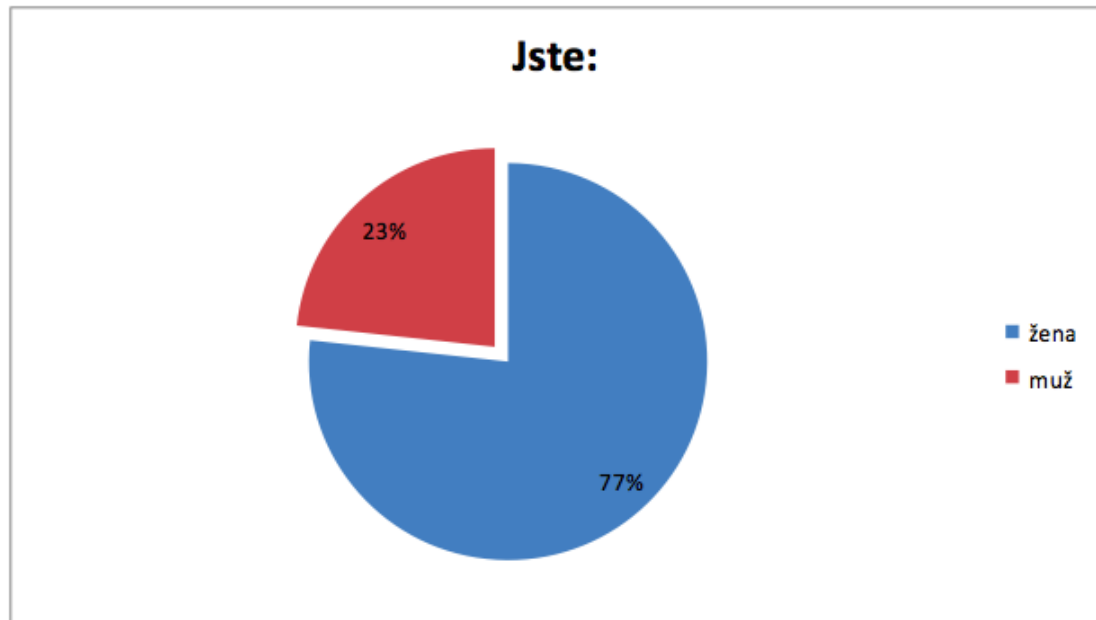
- 1) Pracovní atmosféru na pracovišti označíte jako:
 - a) přátelskou
 - b) neformální
 - c) formální
 - d) nepřátelskou
- 2) Existuje zde pocit:
 - a) rodiny
 - b) týmu
 - c) konkurence
 - d) nepřátelství
- 3) Komunikace v podniku je:
 - a) formální
 - b) spíše formální
 - c) spíše neformální
 - d) neformální
- 4) Komunikace v podniku probíhá především:
 - a) přímo (z očí do očí)
 - b) spíše přímo
 - c) spíše nepřímo (za pomoci telefonu, emailu aj.)
 - d) nepřímo
- 5) Management Vás:
 - a) informuje o důležitých záležitostech a změnách
 - b) spíše informuje o důležitých záležitostech a změnách
 - c) spíše neinformuje o důležitých záležitostech a změnách
 - d) neinformuje o důležitých záležitostech a změnách
- 6) Od nadřízených se Vám dostává:
 - a) časté zpětné vazby (1 krát do týdne)
 - b) pravidelné zpětné vazby (1 krát do měsíce)
 - c) nepravidelné zpětné vazby (1 krát za 2 a více měsíců)
 - d) žádné zpětné vazby
- 7) Formální systematické hodnocení v podniku:
 - a) probíhá 1x do roka
 - b) probíhá 1x za 2 roky
 - c) probíhá 1x za více než dva roky
 - d) vůbec neprobíhá
 - e) z důvodu krátké doby zaměštrání nemohu reagovat

- 8) Systém hodnocení v tomto podniku Vás:
- motivuje k vyšším pracovním výkonům
 - spíše motivuje k vyšším pracovním výkonům
 - spíše demotivuje od vyšších pracovních výkonů
 - demotivuje od vyšších pracovních výkonů
 - z důvodu kratší doby zaměstnání nemohu reagovat
- 9) Management:
- oceňuje dobře provedenou práci a usilí navíc
 - spíše oceňuje dobře provedenou práci a usilí navíc
 - spíše neoceňuje dobře provedenou práci a usilí navíc
 - neoceňuje dobře provedenou práci a usilí navíc
- 10) Pracovníci jsou zde:
- povzbuzováni, aby udrželi rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem
 - spíše povzbuzováni, aby udrželi rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem
 - spíše nepovzbuzováni, aby udrželi rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem
 - nepovzbuzováni, aby udrželi rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem
- 11) Vedení Vás:
- zapojuje do rozhodování, která ovlivňují vaši práci či pracovní prostředí
 - spíše zapojuje do rozhodování, která ovlivňují vaši práci či pracovní prostředí
 - spíše nezapojuje do rozhodování, která ovlivňují vaši práci či pracovní prostředí
 - nezapojuje do rozhodování, která ovlivňují vaši práci či pracovní prostředí
- 12) Nové nápady a myšlenky jsou v podniku:
- vítány a často realizovány
 - vítány a minimálně realizovány
 - vyslechány, ale ne realizovány
 - nevyslechány
- 13) Řídicí styl Vašich nadřízených označte jako:
- liberální (manažer neclívá vaši práci volný průběh)
 - demokratický (máte možnost se vyjadřovat k cílům, úkolům a vaši práci)
 - autoritativní (manažer využívá svých pravomocí bez konzultací s ostatními)
 - byrokratický (manažer předává příkazy shora níže a kontroluje jejich plnění)
- 14) S lidmi se zde zachází:
- spravedlivě bez ohledu na jejich rasový původ, věk či pohlaví
 - spíše spravedlivě bez ohledu na jejich rasový původ, věk či pohlaví
 - spíše nespravedlivě s ohledem na jejich rasový původ, věk či pohlaví
 - nespravedlivě s ohledem na jejich rasový původ, věk či pohlaví
- 15) Myslite si, že podnik má:
- silnou, jednotnou a stabilní podnikovou kulturu
 - spíše silnou, jednotnou a stabilní podnikovou kulturu
 - spíše slabou, nejednotnou a nestabilní podnikovou kulturu
 - slabou, nejednotnou a nestabilní podnikovou kulturu
- 16) Sekatře hodnoty podle toho, jak jsou v podniku dodržovány:
- všichni lidem
 - neustále zlepšování
 - podnikatelský duch
 - přirozená jednodušeost
 - jsme jeden tým
 - přímé a otevřené jednání
 - přímé a otevřené jednání
 - myslíme na naklady + udržitelnost
- 17) Všechny tyto hodnoty jsou:
- vítané v chování nadřízených
 - spíše vítané v chování nadřízených
 - spíše nevídané v chování nadřízených
 - nevídané v chování nadřízených
- 18) Podniková kultura je:
- zakotvená v jednání všech pracovníků
 - spíše zakotvená v jednání všech pracovníků
 - spíše nezakotvená v jednání všech pracovníků
 - nezakotvená v jednání všech pracovníků
- 19) Jak často společnost pořádá mimopracovní aktivity typu teambuildingy, oslavy aj.?
- často
 - 1x do roka
 - 1x za více než rok
 - vířbec
- 20) Mezi jednotlivými pobočkami jsou:
- viditelné kulturní rozdíly
 - spíše viditelné kulturní rozdíly
 - spíše neviditelné kulturní rozdíly
 - neviditelné kulturní rozdíly
- 21) S podnikovou vizí, strategií, hodnotami, normami a celkovou podnikovou kulturou jste při vstupu do podniku:
- byl/a seznámen/a
 - byl/a spíše seznámen/a
 - byl/a spíše neseznámen/a
 - nebyl/a seznámen/a

- 22) Co pro Vás znamená práce právě zde?
- a) seberealizací
 - b) radost z odvedené práce
 - c) příležitost ke kariérnímu růstu a osobnímu rozvoji
 - d) možnost být součástí týmu
 - e) mzdu či jiné hmotné odměny
 - f) jiné
- 23) Co pro Vás znamená zaměstnání v tomto podniku?
- a) jsem na to hrdý
 - b) jsem spokojený
 - c) je mi to jedno
 - d) stydím se za to
- 24) Možnost osobního rozvoje a růstu je v podniku:
- a) velmi uspokojivá
 - b) uspokojivá
 - c) méně uspokojivá
 - d) neuspokojivá
- 25) Jaký je Váš pracovní vztah s podnikem?
- a) HPP
 - b) Zkrácený HPP
 - c) DPP
 - d) DPRČ
- 26) Jak dlouho pracujete u podniku XY?
- a) do 3 měsíců
 - b) do 1 roku
 - c) do 2 let
 - d) více než 2 roky
- 27) Jaké je Vaše dosažené vzdělání?
- a) střední
 - b) střední s maturitou
 - c) vyšší odborné
 - d) vysokoškolské
- 28) Jste:
- a) žena
 - b) muž
- 29) Kolik je Vám let?
- a) do 20 let
 - b) 21 – 35 let
 - c) 36 – 45 let
 - d) 46 a více

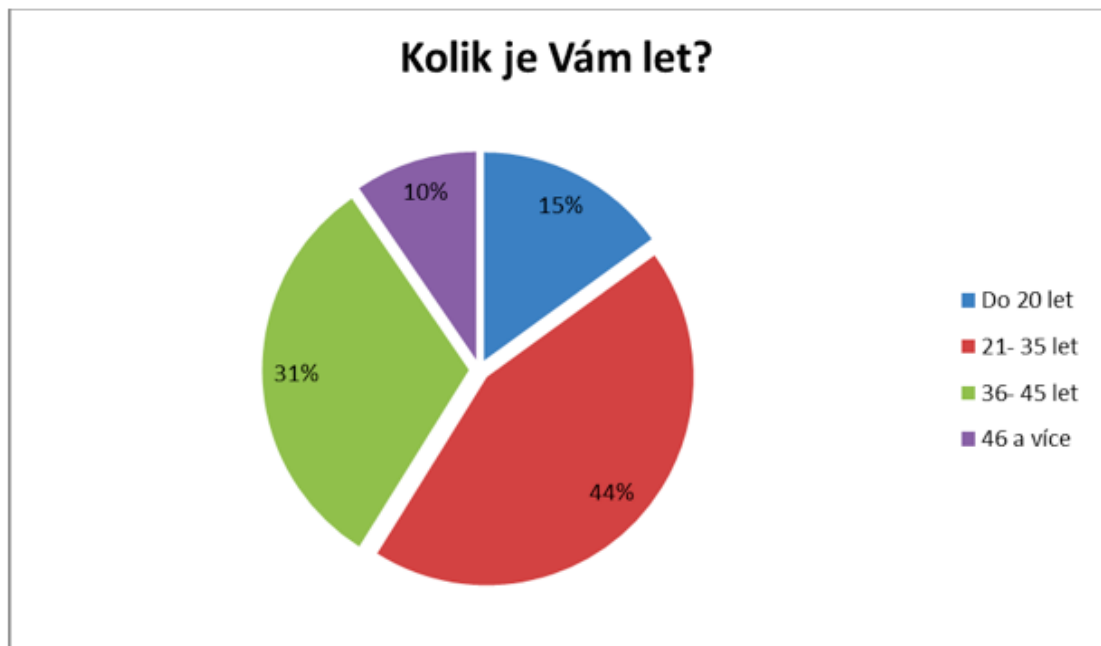
Příloha č. 3: Vyhodnocení dotazníků pomocí grafů

Graf č. 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 2: Věk respondentů



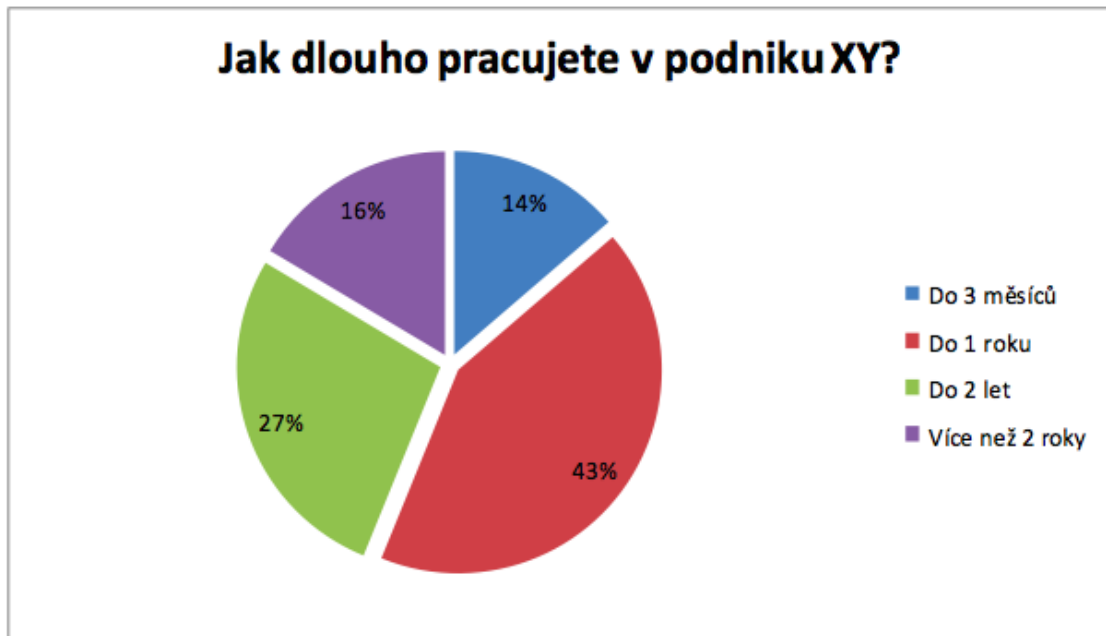
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 3: Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 4: Délka zaměstnání v podniku



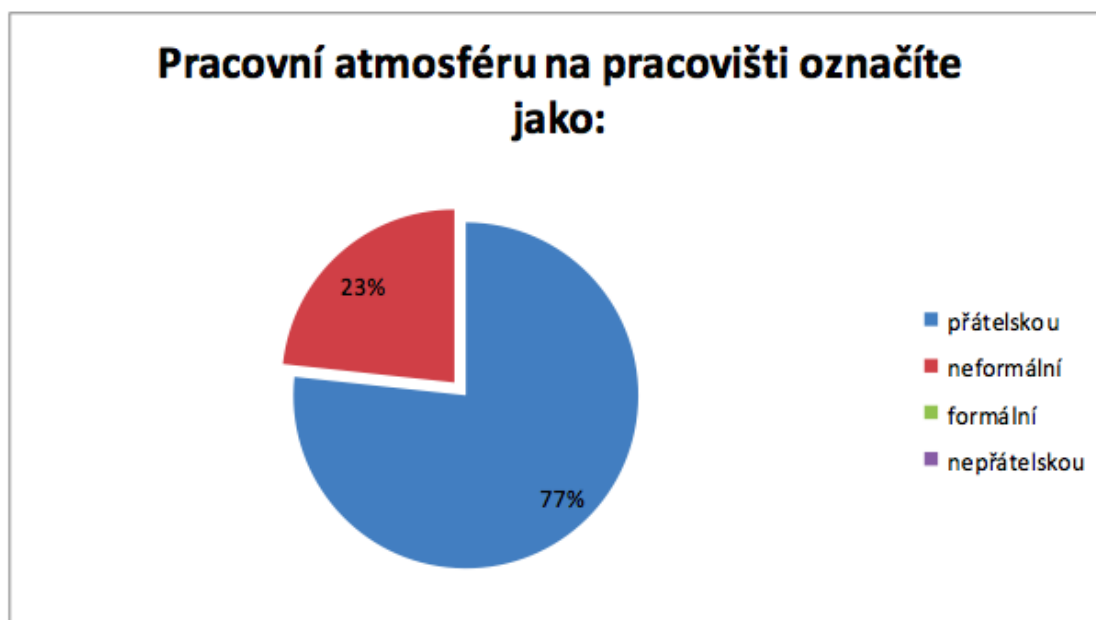
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 5: Pracovněprávní vztahy pracovníků s podnikem



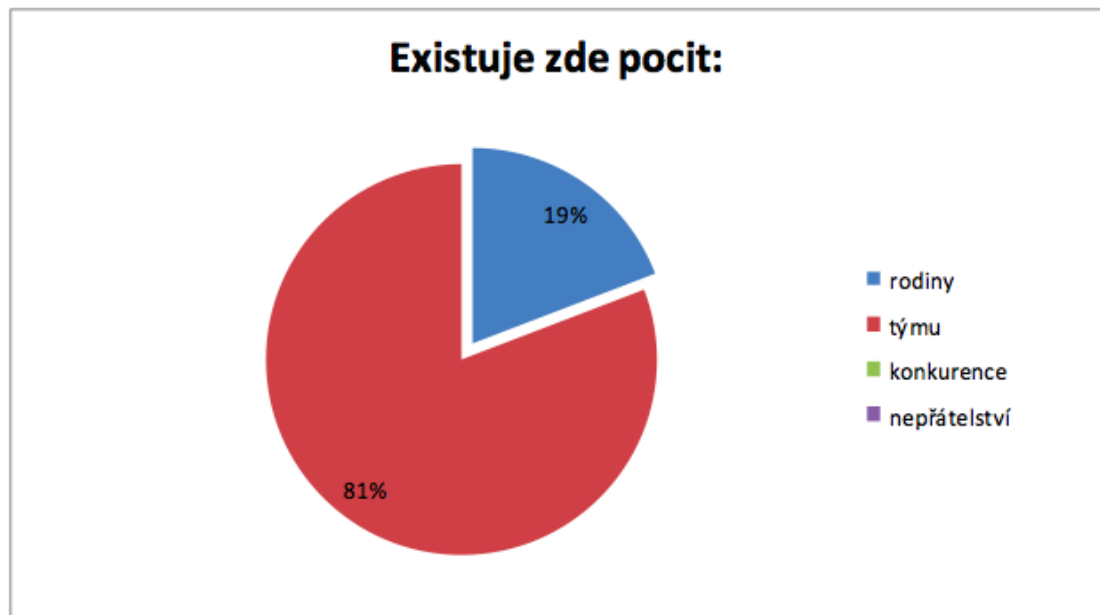
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 6: Pracovní atmosféra na pracovišti



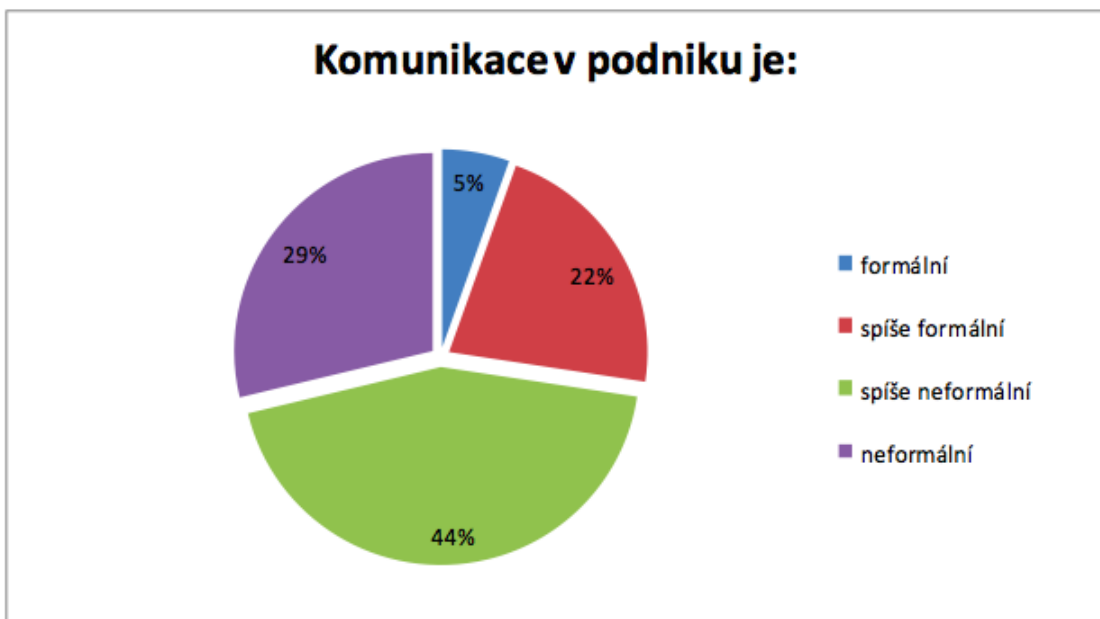
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 7: Vztahy v podniku



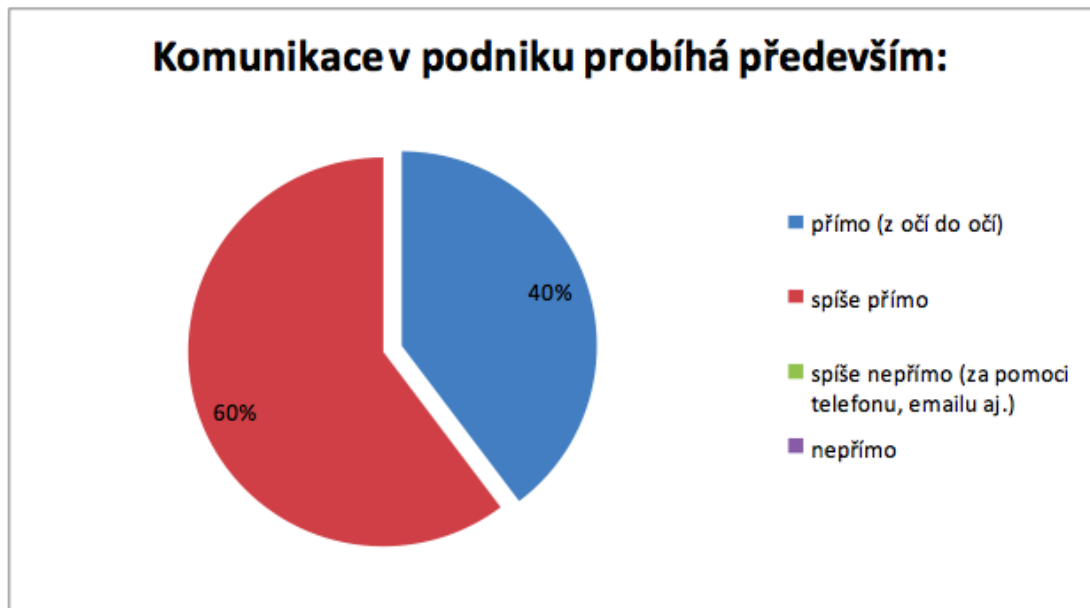
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 8: Komunikace v podniku



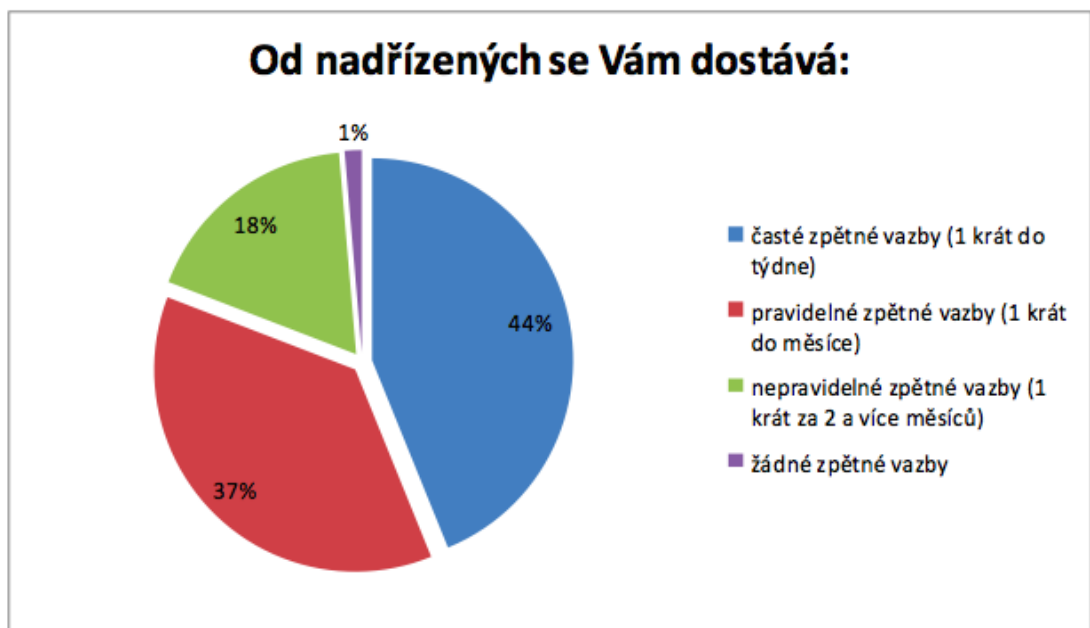
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 9: Průběh komunikace v podniku



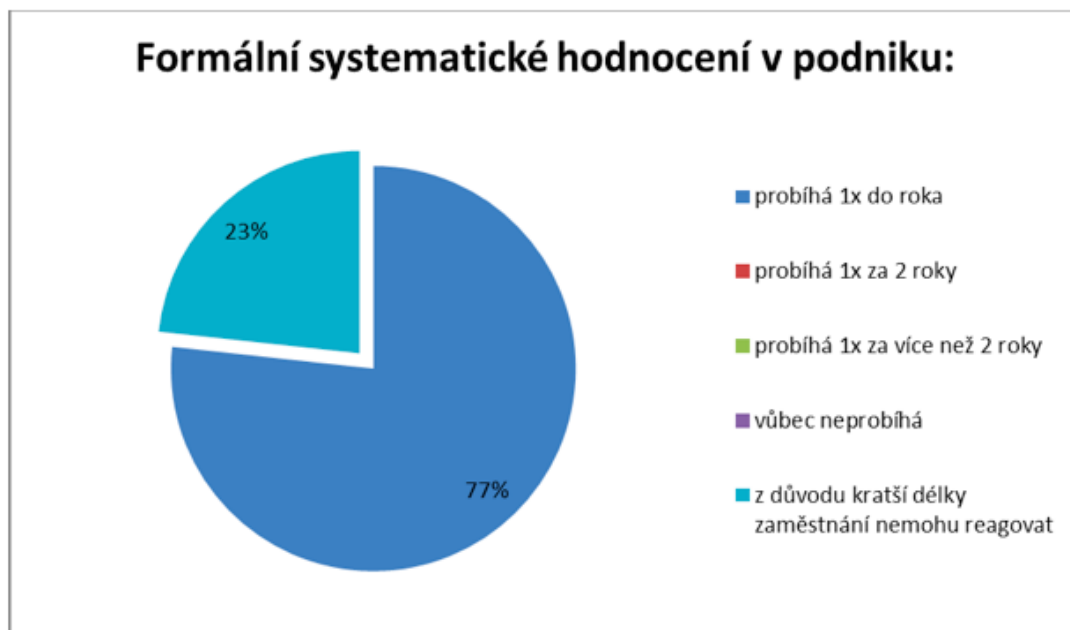
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 11: Zpětná vazba od nadřízených



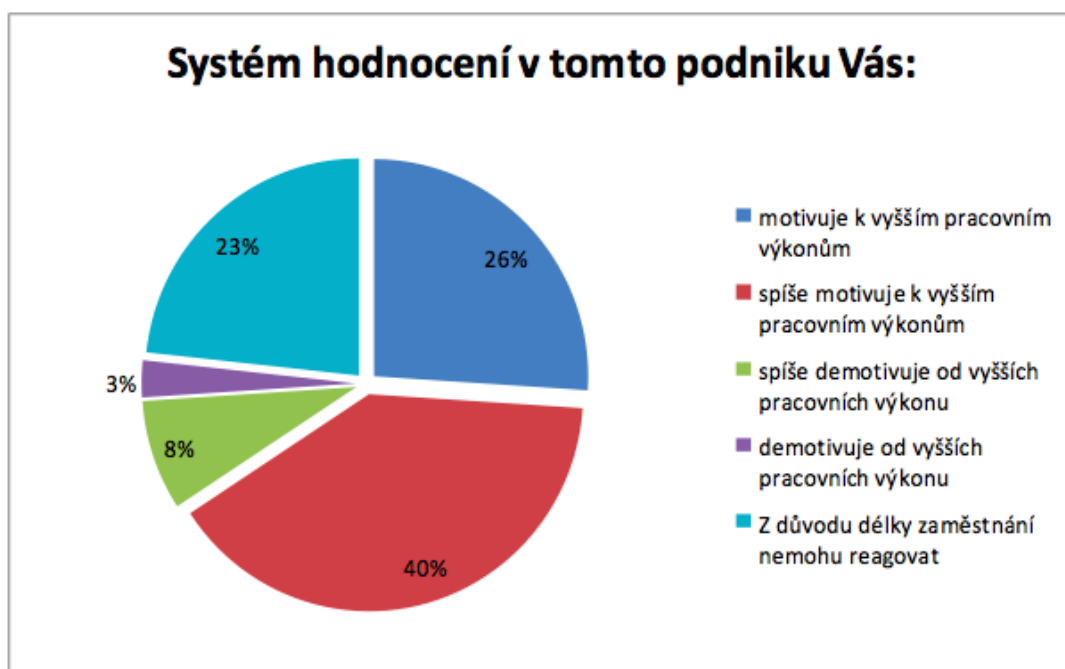
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 12: Formální systematické hodnocení v podniku



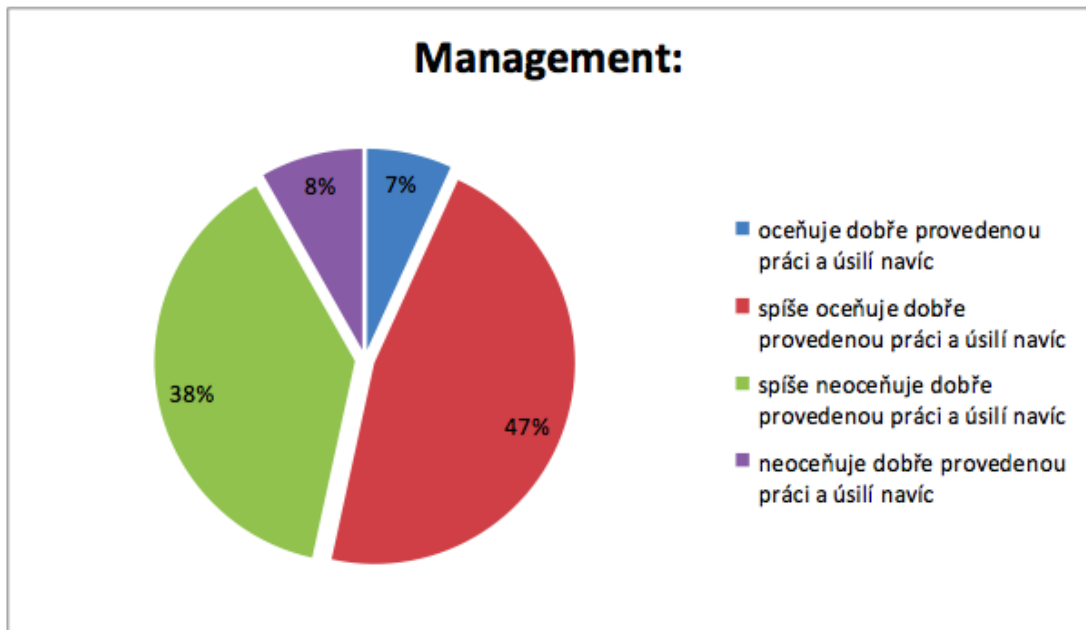
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 13: Systém hodnocení a jeho motivace k vyššímu výkonu



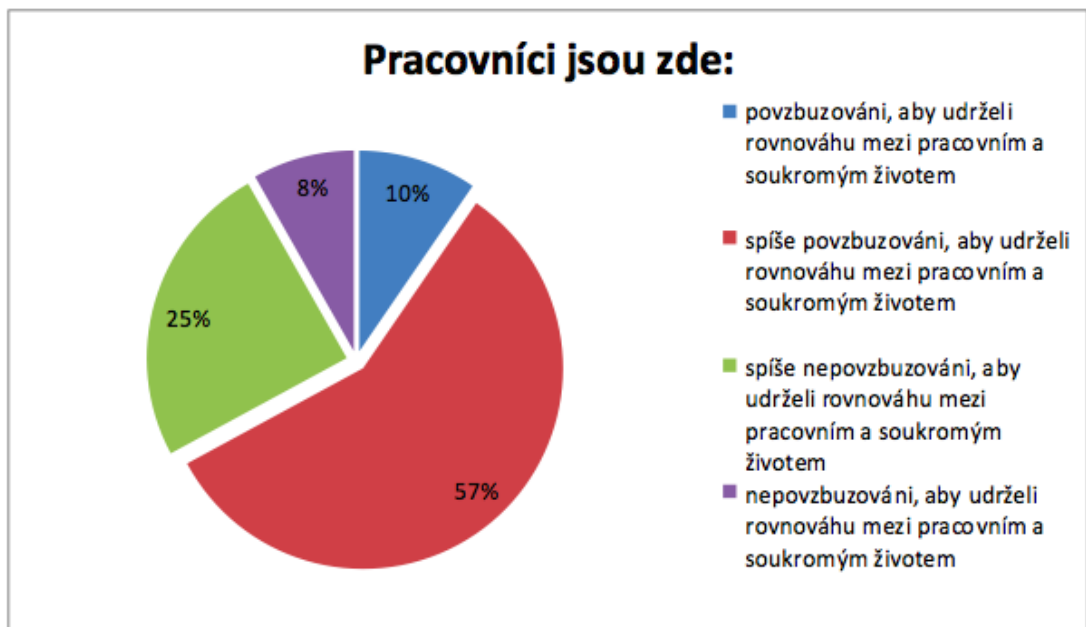
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 14: Ocenění dobře odvedené práce a úsilí



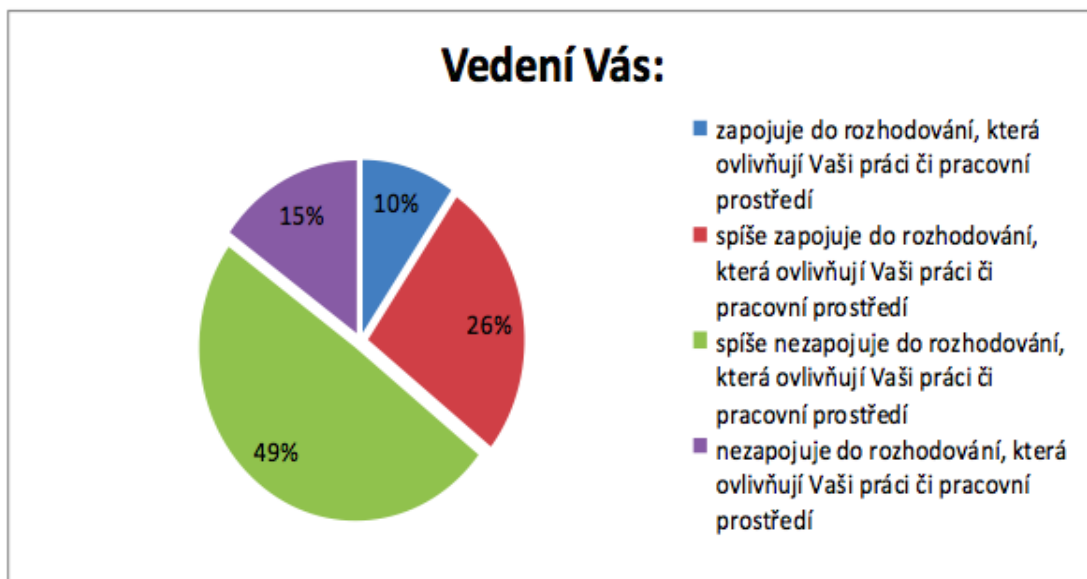
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 15: Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem



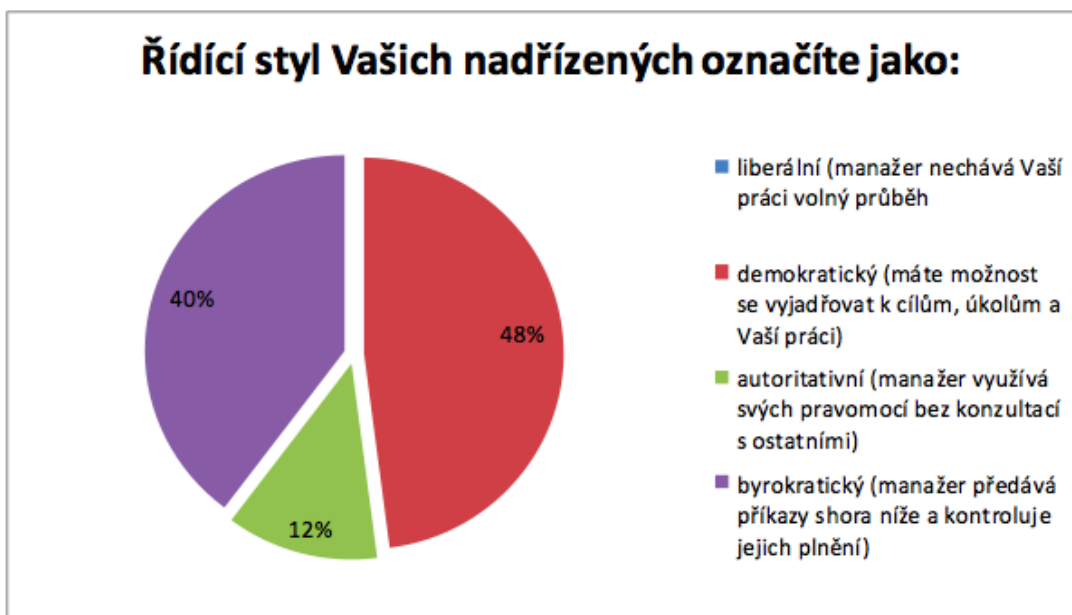
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 16: Podílení se pracovníků na rozhodování



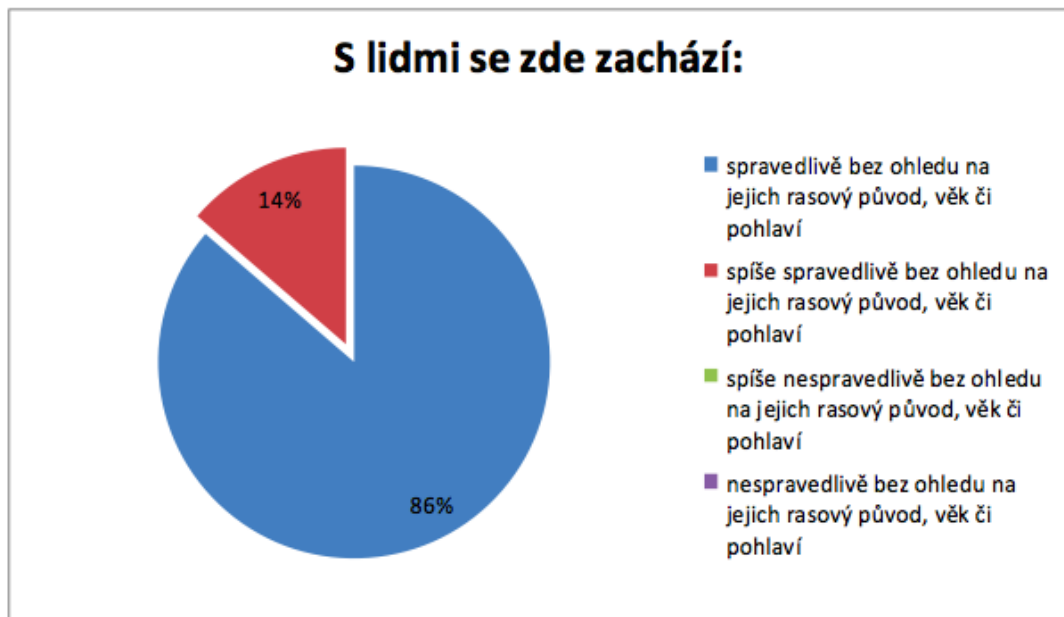
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 18: Řídící styl nadřízených pracovníků



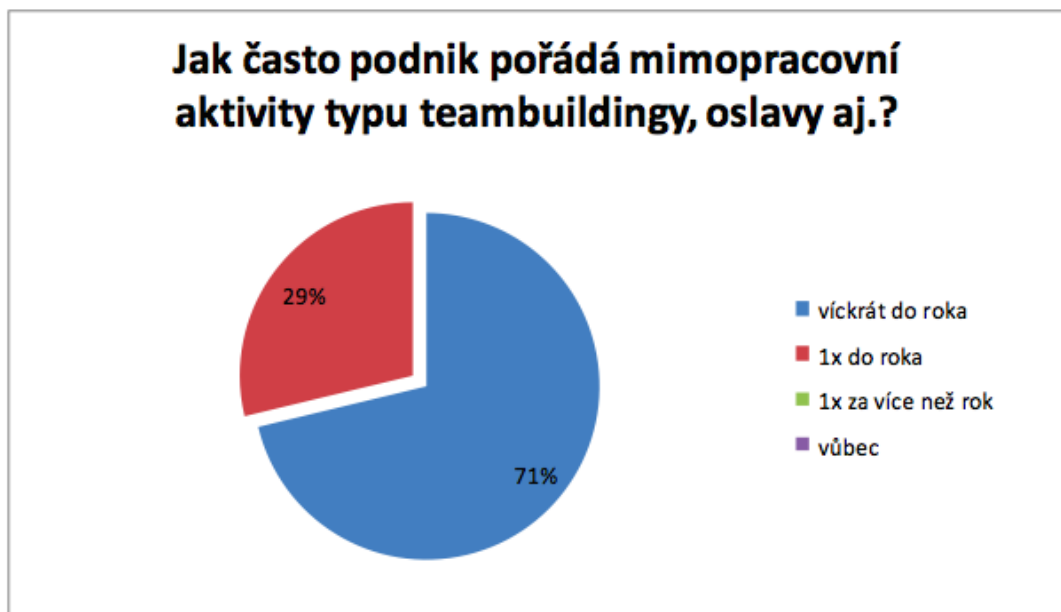
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 19: Spravedlivé zacházení s pracovníky



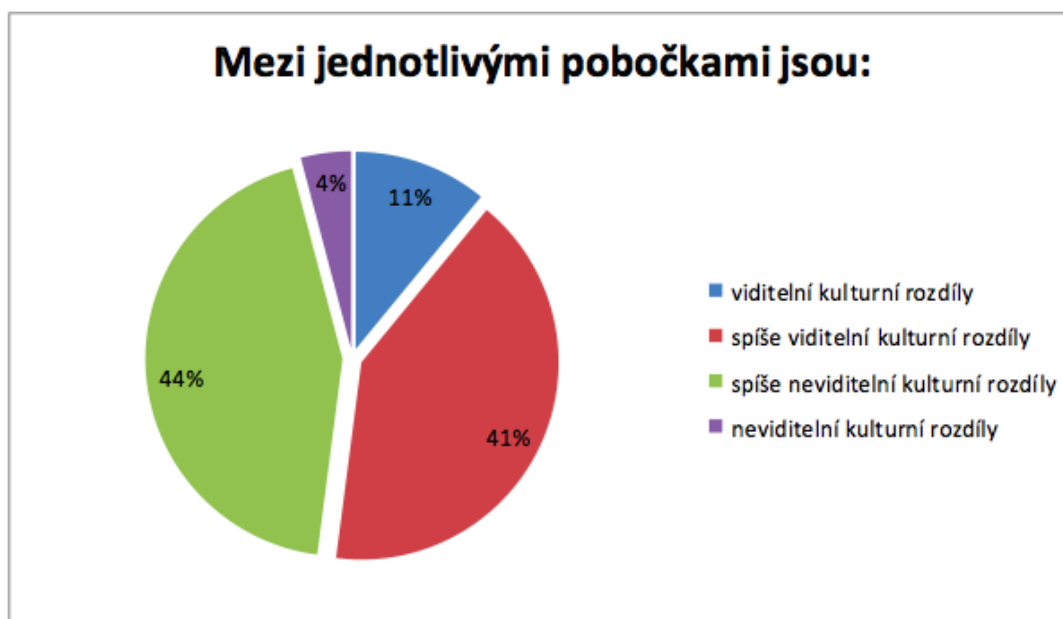
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 23: Pořádání mimopracovních aktivit v podniku



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 24: Kulturní rozdíly mezi jednotlivými pobočkami



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 25: Seznámení pracovníků s podnikovou kulturou



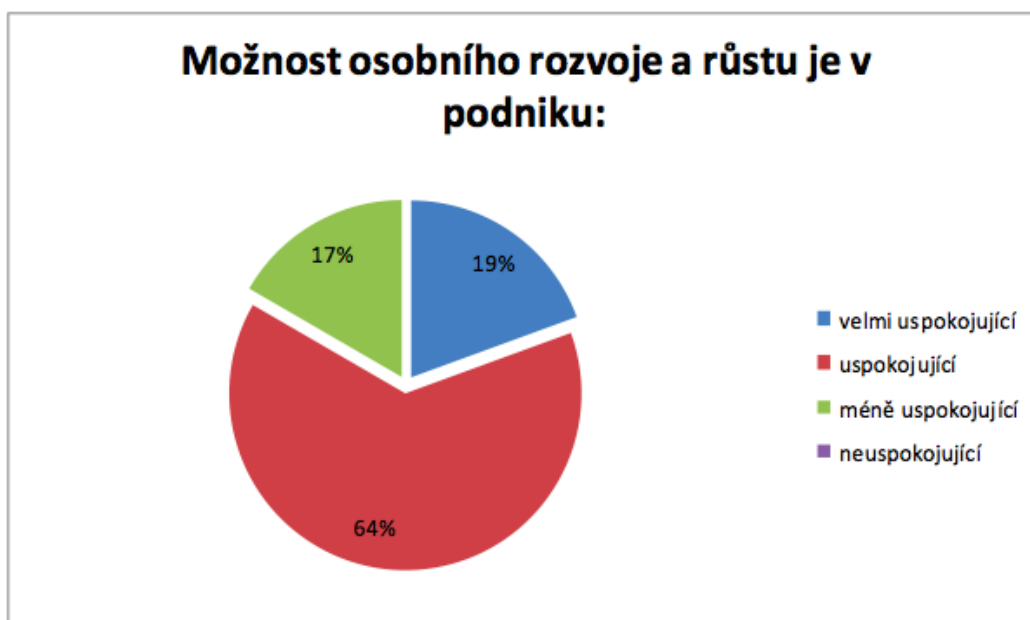
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 26: Možnost osobního rozvoje a růstu v podniku



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 27: Význam zaměstnání v tomto podniku pro pracovníky



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

Graf č. 28: Význam zaměstnání v tomto podniku pro pracovníky



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření na základě dotazníku, zpracováno v Microsoft Word

