

BAKALÁŘSKÁ

PRÁCE

Firemní kultura v procesu řízení inovací ve vybrané společnosti

Corporate Culture in Innovation Management Processes in a Particular Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Svatava Švihlíková

REICHERTOVÁ

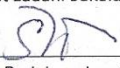
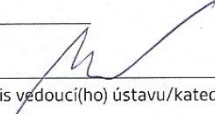
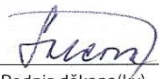
NIKOLA

2017


I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Reichertová	Jméno:	Nikola	Osobní číslo:	440959
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Firemní kultura v procesu řízení inovací ve vybrané společnosti		
Název bakalářské práce anglicky:	Corporate Culture in Innovation Management Processes in a Particular Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: zjistit a určit, jaká je v podniku firemní kultura a jaký má vliv na řízení inovací, eventuelně na jejich podporu. PŘÍNOS: Přínosem práce bude analýza firemní kultury ve společnosti a návrhy na její zlepšení v procesu řízení inovací. OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - definice, charakteristika, prvky firemní kultury, definice inovací, základní oblasti inovací, metody řízení inovací, 3. Praktická část - představení společnosti, popis stávající firemní kultury a její analýza, získání informací (pomocí dotazníkového šetření) a vyhodnocení získaných informací, následné návrhy na zlepšení firemní kultury podporující inovace.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<ol style="list-style-type: none">1. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s.2. BROOKS, I., Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vydání Brno: Computer Press, 2003, 296 s.3. Dvořák, J.: Management inovací. 1. vydání Praha; Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s.4. Bartes, F.: Inovace v podniku. 1. vydání Brno; Cerm, 2005. 133 s.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Svatava Švihlíková, Masarykův ústav vyšších studií, ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>29-03-2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

REICHERTOVÁ, Nikola. *Firemní kultura v procesu řízení inovací ve vybrané společnosti*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

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: 25. 08. 2017

Podpis:

Poděkování

Tímto bych velice ráda poděkovala paní PhDr. Svatavě Švihlíkové za odborné vedení, cenné rady a připomínky a vstřícný přístup.

Také velice děkuji majitelům společnosti VETOS dveře a zárubně s.r.o., kteří mi umožnili realizovat výzkum a zaměstnancům, kteří se na výzkumu podíleli.

V neposlední řadě patří ohromné díky celé mé rodině za jejich psychickou a materiální podporu, a hlavně za trpělivost po dobu celého mého studia a také děkuji svým blízkým za jejich neustálou podporu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá firemní kulturou v procesu řízení inovací ve společnosti VETOS dveře a zárubně s.r.o.. Teoretická část pojednává o základních pojmech, jejichž znalost je důležitá pro pochopení souvislostí. Praktická část práce se zabývá samotným výzkumem firemní kultury. Cílem práce je seznámit se základními pojmy a navrhnout případná zlepšení firemní kultury tak, aby více podporovala proces inovací ve společnosti. Přínosem této bakalářské práce je výzkum současné firemní kultury společnosti a návrhy na její zlepšení.

Klíčová slova

Firemní kultura, hodnoty, zpětná vazba, komunikace, pracovní prostředí, inovace, strategie inovací, druhy inovací, konkurenceschopnost.

Abstract

This bachelor's thesis deals with corporate culture in the innovation management process at VETOS dveře a zárubně s.r.o. company. The theoretical part deals with basic concepts whose knowledge is important for understanding the context. The practical part of the thesis deals with the research of the corporate culture. The aim of the thesis is to familiarize with basic concepts and to suggest possible improvement of corporate culture in order to further support the innovation process in company. The acquisition of this bachelor's thesis is research of contemporary corporate culture and suggestions for its improvement.

Key words

Corporate culture, values, feedback, communication, work environment, innovation, innovation strategy, types of innovation, competitiveness.

Obsah

Úvod	5
1 FIREMNÍ KULTURA	7
1.1 DEFINICE FIREMNÍ KULTURY	8
1.2 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY FIREMNÍ KULTURY	9
1.3 VÝZNAM A FUNKCE FIREMNÍ KULTURY	12
1.4 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	12
1.5 SILNÁ A SLABÁ FIREMNÍ KULTURA	17
1.6 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	17
1.7 KOMUNIKACE.....	18
2 ŘÍZENÍ INOVACÍ	19
2.1 DEFINICE INOVACÍ	19
2.2 VÝZNAM INOVACÍ A JEJICH POTŘEBA	20
2.3 ZÁKLADNÍ DĚLENÍ INOVACÍ	21
2.4 STRATEGIE INOVACÍ.....	23
2.5 METODY ŘÍZENÍ INOVACÍ	24
2.6 ZAVÁDĚNÍ ZMĚNY	25
3 PROINOVAČNÍ FIREMNÍ KULTURA	27
4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	28
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	31
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE	31
5.2 PARTNEŘI SPOLEČNOSTI.....	32
5.3 CERTIFIKACE, ODBORNOST A OCENĚNÍ	32
5.4 ÚSPĚCHY SPOLEČNOSTI.....	33
5.5 PRODUKTY SPOLEČNOSTI.....	33
5.6 SÍDLO SPOLEČNOSTI	34
6 METODIKA VÝZKUMU	34
6.1 KVANTITATIVNÍ METODY VÝZKUMU	34
6.2 KVALITATIVNÍ METODY VÝZKUMU.....	35
7 EMPIRICKÝ VÝZKUM	35

7.1	CÍL VÝZKUMU	35
7.2	POZOROVÁNÍ	35
7.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	38
7.4	ROZHOVOR	65
7.5	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ ZMĚN	67
	Závěr	71
	Seznam použité literatury	72
	Přílohy	74
	Seznam obrázků	80
	Seznam tabulek	81
	Seznam grafů	82
	Seznam příloh	83
	Evidence výpůjček.....	84

Úvod

Tématem bakalářské práce je „Firemní kultura v procesu řízení inovací“. Toto téma je velice důležité, protože v poslední době velmi roste význam firemní kultury v podniku a také proto, že inovace jsou pro každou firmu velice důležité, jelikož na trhu je v dnešní době velká konkurence. Téma bakalářské práce obě tyto firemní oblasti propojuje.

Firemní kultura je velmi důležitou součástí každé firmy. Každá firma má svou vlastní firemní kulturu, která může rozvíjet potenciál svých zaměstnanců a podporovat je nebo naopak může jejich snahy potlačovat. Je nutné říci, že firemní kulturu tvoří každý jednotlivec, který ve firmě pracuje a svým chováním sám může ovlivnit to, jakou kulturu firma bude mít. Pokud je ve firmě silná kultura, pozitivně se tím ovlivňuje efektivita práce a výkonnost firmy. V takovém případě jsou zaměstnanci spokojeni, protože sdílí stejné hodnoty a jejich práce je spojuje v jeden celek, který společnými silami jeho členů směřuje ke splnění všech vytyčených cílů firmy. Aby byla cesta ke splnění veškerých cílů snazší, je potřeba, aby firma byla konkurenceschopná, přičemž bude podporována inovacemi.

Inovace však musí být zavedeny tak, aby ve firmě měly efektivní účinek, protože ne každá inovace má pozitivní vliv na zlepšení postavení firmy na trhu. Inovace jsou důležité pro zisk společnosti na trhu. Proto aby společnost mohla inovovat, je zapotřebí mít tvůrčí a nápadité zaměstnance, kteří přijdou s novými nápady a myšlenkami. Důležitá je především komunikace, jak už mezi zaměstnanci ve firmě, tak ale i mezi firmou a svými zákazníky, kde je kladen velký důraz na zpětnou vazbu ohledně svých produktů a služeb. Každou firmu, která by si chtěla udržet své zákazníky stále spokojené, by měla zajímat zpětná vazba od nich, protože často i oni mohou přijít s nějakými novými nápady či věcnými připomínkami, které by vedly ke zlepšení.

Cílem bakalářské práce je seznámit se základními pojmy, které se týkají firemní kultury a řízení inovací v podniku. Vysvětlení základních pojmů je důležité pro pochopení celého tématu. Cílem této práce je však také zjištění stávající firemní kultury vybrané společnosti a její vliv na řízení, eventuálně podporu inovací. Přínosem práce bude výzkum současné firemní kultury a návrhy na její zlepšení v procesu řízení inovací.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude uvedena definice firemní kultury, její charakteristika, význam a prvky, definice inovací, základní oblasti a metody řízení inovací. V praktické části pak bude představena společnost, popsána stávající firemní kultura a její výzkum. Ze získaných vyhodnocených informací poté budou navržena potřebná zlepšení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Pojem kultura v obecném slova smyslu označuje „*specifický způsob organizace a rozvoje lidské životní činnosti, zpředmětněný ve výsledcích fyzické a duševní práce, v soustavách společenských norem a institucí, v duchovních hodnotách, v systému vztahů lidí k přírodě, k sobě navzájem i v poměru člověka k sobě samotnému*“. (Malá československá encyklopedie, 1985, str.653).

Autoři zabývající se touto problematikou uvádějí, že kulturu člověk nemá v sobě, ale učí se jí po celý život. Hlavním kulturním činitelem pro člověka je rodina, ve které se učí novým zvykům a normám chování. Tyto zvyky a normy předávají rodiče svým dětem, to znamená, že dochází k předávání naučeného chování z generace na generaci. (Lukášová, 2002, str.7)

Dle Hofstedeho (1991) má v sobě každý jedinec „*několik vrstev mentálního naprogramování*“. Tyto vrstvy jsou spojeny s různými úrovněmi kultury. Lukášová, Nový a kol. (2004) uvedli úroveň kultury definované Hofstedem (1991) jako:

- úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu života migrují);
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem;
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (mužská a ženská kultura, manifestovaná zejména v obsahu mužské a ženské role);
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami);
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě;
- úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží).

Od druhé poloviny 20. století roste uvědomění, že firemní kultura je důležitou složkou společnosti, a že zároveň s procesem inovací výrazně ovlivňuje ziskovost a konkurenceschopnost společností. Toto uvědomění roste spolu s rostoucím zájmem o kulturu společnosti. (Lukášová, Nový, 2004, str.20).

Rostoucí zájem o firemní kulturu zapříčinil především „*rozbor tehdejšího japonského ekonomického růstu, resp. Tendence k hledání dokonalosti a účinnosti managementu organizací*.“ (Michalík, Paleček, 2010, str.12)

Firemní kultura zastává v každé společnosti velmi významnou roli, protože se prolíná do veškerých činností a procesů, které můžeme nalézt ve firmě. Kultura ovlivňuje vztahy zaměstnanců na pracovišti, zároveň také jejich spokojenost či nespokojenost ve firmě, výkonnost firmy a také její postavení na trhu, ať vůči konkurenci, tak i svým vlastním či potencionálním zákazníkům. Pokud je firemní kultura správně nastavena,

můžeme říci, že je silná, stabilní a odolná vůči změnám na trhu, tudíž je firma konkurenceschopná. Firemní kultura ovlivňuje firemní strategii a má společnosti napomoci, co nejjednodušeji, dosáhnout všech cílů, které si vytyčila. (Lukášová, 2002, str. 10)

Každá společnost na trhu, by měla mít co největší zájem na tom, aby jejich firemní kultura byla co nejstabilnější, nejpříznivější a nejefektivnější pro vnitřní firemní vztahy i vztahy s vnějším okolím. Při správně nastavené firemní kultuře se zaměstnancům bude pracovat mnohem lépe, jelikož budou mít na pracovišti dobré kolegiální vztahy, klidné pracovní prostředí, budou pracovat s lidmi, kteří sdílí stejné hodnoty a budou se moci realizovat ve své práci.

Firemní kultura je tvořena každým jednotlivcem ve firmě, ve výsledku je to ale celofiremní záležitost, protože spojuje všechny zaměstnance a jejich zaměstnavatele v jeden celek. Pro firemní kulturu neexistuje jednoznačná definice, protože každý autor si ji vykládá v trochu změněné podobě. Firemní kultura může být vnímána jako určitý soubor norem, postojů, chování, hodnot a přístupů, které jsou ve firmě zavedeny a všemi dodržovány. (Lukášová, Nový, 2004)

1.1 DEFINICE FIREMNÍ KULTURY

Definice firemní kultury je nespočet, protože každý autor uznává definici jinou. Proto se také v literatuře můžeme setkat nejen s pojmem firemní kultura, ale také s pojmy podniková či organizační kultura. Pojem organizační kultura by mohl být uváděn na vyšší úrovni než ostatní dva pojmy, a to proto, že organizační kultura je pojem obecnější. V této práci budou tyto tři pojmy používány jako synonyma.

Firemní kulturu definují autoři, zajímající se o toto téma, například takto:

- „*Organizační kultura je fenoménem, který je velmi složitý, nesnadno definovatelný a postižitelný, který však, jak naznačují provedené výzkumy, významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku. Na jedné straně může být zdrojem síly organizace a hlavním nositelem její konkurenční výhody, na druhé straně ale může být brzdou rozvoje organizace či dokonce zdrojem její destrukce.*“ (Lukášová, R., 2002, str.6)
- „*Podnikovou kulturu lze chápat jako obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, zároveň „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsob jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti.*“ (Furnham a Gunter, 1993, str.238)
- „*Definice firemní kultury existují v odborné literatuře desítky. Podniková kultura je definována zejména jako označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování*

postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení). Podle těchto názorů jednotlivců, skupiny, ale i podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí. Určitý celek norem, hodnotových představ a myšlení charakterizují chování pracovníků na všech stupních a tím i „tvář“ podniku“. (Šigut, Z., 2004, str.9)

Firemní kulturu lze také definovat jako:

- „Významný subsystém organizace determinující efektivnost organizace v dosahování jejích cílů a kvalitu pracovního života členů organizace.“ (Lukášová, 2002, str.46)
- „Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ (Lukášová, Nový, 2004, str.176)
- „Vnitropodnikový fenomén, který je primárně utvářen a využíván v oblasti vnitropodnikového řízení a ve vztahu k vlastním zaměstnancům.“ (Vláčil, 1997, str.216)
- „Společné hodnoty a normy. V žádném případě se nejedná o prostý souhrn či statistický průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.“ (Nový, 1996, str.144)
- „Základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace.“ (Denison In Lukášová, 2010, str. 17)
- Podobně definuje firemní kulturu i Schein. Jeho výklad definuje firemní kulturu jako „soubor sdílených základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné. Od zaměstnanců Změna organizační kultury v podniku Stránka 10 (včetně nových) se očekává, že budou tyto hodnoty nejen respektovat a jednat v souladu s nimi, ale že je budou dále rozšiřovat pomocí prostředků organizační kultury.“ (Tureckiová, 2004, str.134)

1.2 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY FIREMNÍ KULTURY

I přesto, že každý autor vnímá a vykládá firemní kulturu rozdílně, můžeme nalézt určité znaky, které jsou pro ni charakteristické. Podle charakteristických znaků, které uvádí Michaela Tureckiová, je firemní kultura:

- sdílená, nelze ji nařídít, dohodnout ani vyjednat;

- skupinovým fenoménem a je vždy do určité míry společná všem zaměstnancům, včetně nových, kteří jsou s ní seznámeni;
- odrazem myšlení, chování a osobnostních předpokladů, a proto je potřeba při jejím vytváření a rozvíjení (řízení) a změně zohledňovat struktury osobností zaměstnanců společnosti, tzn. jejich temperament, charakter, schopnosti, motivy a potřeby;
- poznatelná, do určité míry ji lze také změnit;
- ovlivňujícím faktorem lidského vědomí i podvědomí, ve kterých se projevuje;
- extrémně vytrvalá, pokud je ve společnosti dlouho, je brána za samozřejmou a danou, bez ochoty a možnosti ji měnit či na ni působit;
- strukturována a tvořena určitými charakteristickými rysy, podle kterých ji lze přiřadit k určitému typu;
- produktem minulosti, přičemž spojuje minulost a současnost společnosti a její budoucnost, jako taková může být restriktivním faktorem budoucích procesů ve společnosti i jejího rozvoje;
- pomíjivého charakteru, vzniká, rozvíjí se, přeměňuje se či zaniká v určitém čase a místě;
- a to vše v podmíněnosti na soubor vlivů rozličného typu, které se mohou použít v interakci mezi firmou a jejím okolím (viz. Tabulka 1)

(Tureckiová, 2004, str.137)

Tabulka č. 1 Vlivy působící na charakter (typ) firemní kultury.

Vlivy	Bio-psycho-sociální	Technicko-ekonomické a politické
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"> ➤ individuální předpoklad zaměstnanců pro výkon ➤ styl řízení a organizační struktura ➤ věkové a genderové složení personálu ➤ poměr zdravých a zdravotně postižených pracovníků ➤ personální politika a strategie ➤ motivační a komunikační systém 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ historie firmy a fáze jejího rozvoje ➤ ekonomická strategie a cíle firmy ➤ právní forma a předmět činnosti firmy ➤ systémy finančního odměňování ➤ používaná technologie a technika ➤ účinnost informačních systémů
Vnější	<ul style="list-style-type: none"> ➤ sociální podmínky ➤ mobilita obyvatelstva ➤ celkové geografické a demografické poměry (pracovní trh) ➤ národní kultura ➤ náboženské a etnické faktory 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ „ekonomické zdraví“ země ➤ trend rozvoje HDP ➤ daňové zatížení firem a obyvatel ➤ poměry na trzích výrobků (služeb)

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ legislativní a ekonomický rámec podnikání ➤ politika podpory zaměstnanosti a rozvoje „lidského potenciálu“ ➤ vývoj úrokových a úvěrových sazeb ➤ rychlost technologických změn, tempo zastarávání používaných technologií
--	--	--

Zdroj: Autor dle Tureckiová, 2004, str. 137

Různí autoři uznávají různé charakteristické znaky firemní kultury. Ze všech uváděných charakteristických znaků vybrali Mayrhofer a Kasper (2005, str.101) znaky, které jsou pro většinu autorů společné a shrnuli je do následujících obecných znaků.

- Firemní kultura má sociální povahu. Firemní kultura je tedy tvořena více lidmi a jejich interakcí mezi nimi. Jedná se tedy o skupinový jev, který má nadindividuální a sociální charakter.
- Firemní kultura řídí a ovlivňuje chování jednotlivců. Také napomáhá utvářet mezilidské vztahy.
- Firemní kultura je tradována, to znamená, že její obsah se utváří podle toho, které normy se v minulosti osvědčily a které naopak nenaplnily očekávání. Normy, které se osvědčily se poté předávají dále a normy, které nenaplnily očekávání, zanikají.
- Firemní kultura je považována za proces nebo za výsledek. „*Organizační kulturu lze považovat za výsledek („organizace má kulturu“), za proces („organizace je kulturou“), či za výsledek a proces („organizace má a je kulturou“)*“. (Kasper, Mayrhofer, 2005, str.101)
- Firemní kultura je poznatelná. Každý její prvek je možné se naučit a osvojit si ho. Tento proces osvojování si jednotlivých prvků a učení se jim je dlouhodobého charakteru.
- Firemní kultura není přesně dána, ale vyvíjí se a v průběhu času se i mění. Firemní kultura vzniká, ale i zaniká, může se měnit, rozvíjet či přizpůsobovat. Vždy ale pouze na určitém místě v určitém čase.
- Firemní kultura je vědomá a nevědomá. Mezi prvky vědomé se řadí hodnoty a normy. Za prvky nevědomé považujeme základní předpoklady, jelikož jsou zaměstnanci uplatňovány bez přemýšlení a zcela automaticky.

1.3 VÝZNAM A FUNKCE FIREMNÍ KULTURY

Jak už bylo řečeno, význam firemní kultury neustále roste. Její správné nastavení ovlivňuje celkovou strategii firmy, tudíž i změny, které vedou k větší efektivnosti a vyšší výkonnosti firmy. Podle Šiguta (2004) má firemní kultura hlavní význam pro překonávání bariér, které mohou být v každé firmě. Těmito bariérami jsou:

- bariéry ekonomických zájmů podniku
- bariéry kompromisů mezi příkazy vedení a motivací řadových zaměstnanců
- bariéry určité nedůvěry, kterou mají řadoví zaměstnanci vůči vedení a vlastníkům firmy

Tyto bariéry chápu jako určitou překážku mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců, které jsou ve firmě od sebe vzdálené. Zaměstnanci mohou mít mezi sebou problémy i z důvodu různého postavení ve firmě. Bariéry tedy mohou být například mezi manažery a skupinou dělníků. Významnou funkcí stabilní a správně nastavené firemní kultury je odstraňování uvedených bariér. Firemní kultura může mít dle Armstronga (2015) také vliv na určité formování chování zaměstnanců tím, že jim udává směr, který se od nich očekává, pomáhá také usnadnit vytváření klidné atmosféry oddanosti a „vzájemnosti“ na pracovišti a v neposlední řadě má také vliv na přenášení smyslu identity a jednoty firemních cílů na zaměstnance společnosti.

Dle Lukášové (2010) je význam firemní kultury takový, že:

- stabilní a silná firemní kultura je velkou konkurenční výhodou
- může být významným zdrojem motivace zaměstnanců
- redukuje konflikty uvnitř organizace
- zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu
- redukuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu

Firemní kultura je tedy základním kamenem pro vytvoření stabilní a prosperující společnosti, která bude zaujímat výhodnější pozici oproti konkurenci a bude schopna se i nadále rozvíjet.

Firemní kultura působí na společnost nejen uvnitř společnosti ale i z vnějšku. Důsledky tohoto vnějšího působení firemní kultury se odráží v metodách, které společnost využívá, což je důležité především proto, aby byla společnost konkurenceschopná a aby se dokázala efektivně vyrovnávat s neustále se měnícím prostředím. Naopak důsledky vnitřního působení firemní kultury ukazují sjednocení uvnitř společnosti. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, str.31-33)

1.4 PRVKY FIREMNÍ KULTURY

Prvky firemní kultury lze považovat za základní kameny kulturního systému firmy. Podle Lukášové jsou tyto prvky elementárními strukturálními a funkčními jednotkami

celého kulturního systému. Soubor těchto prvků je tedy celým obsahem firemní kultury.

Lukášová (2010) do těchto prvků zahrnuje základní přesvědčení, hodnoty, postoje, normy, artefakty, které rozlišuje na artefakty materiální povahy a artefakty nemateriální povahy. Hofstede mezi tyto prvky řadí ještě navíc symboly.

Základní přesvědčení

Toto základní přesvědčení nebo také základní představy Lukášová definuje jako „*zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně.*“ (Lukášová, 2010, str.19)

V publikaci Lukášová, Nový a kol. (2004, str.23) autoři ještě upřesňují, že základní přesvědčení jsou lidmi uplatňovány naprosto automaticky a nevědomě, což může způsobit, že jsou poté obtížněji poznatelné.

Hodnoty

Hodnoty jsou považovány za základní pilíř firemní kultury. Hodnotami je vše, čemu se přiřkládá určitý význam, ať jednotlivcem či skupinou. Hodnotou lze nazvat to, „*co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti.*“ (Kluckhohn a Strodtbeck, 1961, podle Adler, 1991, str.16 In Lukášová, 2010, str. 23)

Pro jednotlivce jsou hodnoty vyloženě jeho individuální záležitostí. Skupinové nebo firemní hodnoty jsou takové hodnoty, které jsou brány jako důležité pro celou organizaci, sdílí je tedy všichni zaměstnanci ve firmě. Všichni lidé jsou seznámeni s tím, co by se mělo a nemělo dělat ve firmě a mimo ni. Firemní hodnotou může být „*spokojenost zaměstnanců*“, „*spokojenost zákazníků*“, „*zodpovědnost vůči životnímu prostředí*“ či „*vzájemná spolupráce*“, kterou může být například spolupráce s dodavateli. (Lukášová, 2010, str.21)

Tureckiová (2004, str.134) definuje hodnoty jako: „*zavazující ideje (představy o tom, co je žádoucí) ovlivňující chování lidí.*“

Oblastmi, kde se mohou vytvářet hodnoty jsou dle Armstronga péče o zaměstnance a zákazníky, konkurenceschopnost, inovace, kvalita, týmová práce. Vytvořené hodnoty jsou implementovány pomocí artefaktů, norem, rituálů. (Armstrong, 2015, str.166)

Postoje

Termínem postoj lze vysvětlit určitý vztah člověka k nějaké situaci, osobě, nabídce, produktu apod... „*Většina autorů přitom chápe postoj jako komplexní pojem, zahrnující tři*

složky: složku kognitivní (názory vztahující se k objektu postoje), složku afektivní (emoce, které se váží k objektu postoje) a složku konativní (sklony k jednání ve vztahu k objektu postoje.“ (Lukášová, 2010, str.22)

Normy

Jsou to obecně platná pravidla, která ovlivňují chování všech zaměstnanců společnosti. Tyto pravidla jsou převážně nepsaná, ale i přesto, všemi zaměstnanci dodržovaná. Tyto normy mohou vycházet právě z vytvořených hodnot společnosti. (Lukášová, Nový, 2004, str.22-23). Dle Armstronga normy nemohou být v žádném případě předávány ve formě písemné, protože kdyby byly v písemné formě, už by se nejednalo o normy, ale o určité zásady. (Armstrong, 2015, str.260) Normy obvykle zaměstnancům udávají, jak se mají chovat, co mohou a nemohou říkat, požadovaný výkon, dokonce mohou udávat i určitý dress code. (Armstrong, 2015, str.166)

Artefakty

Artefakty jsou nejviditelnějším prvkem firemní kultury. Artefakty mohou být materiální a nemateriální povahy. Artefakty materiální povahy jsou hmatatelné a viditelné lidské výtvoř, různé znaky a symboly společnosti. Mezi tyto artefakty se řadí architektura budov, loga, vzhled společnosti, vybavení pracovního prostředí, firemní barvy, dárkové předměty, forma reklamy, přijímání zákazníků, odměňování zaměstnanců, benefity, výroční zprávy a rozřazení celkové dokumentace. (Lukášová, Nový, 2004, str.25-27)

Lukášová mezi artefakty nemateriální povahy řadí hrdiny, jazyk, zvyky, rituály, ceremoniály. Firemní hrdinové představují „základní hodnoty ve společnosti a plní důležité funkce.“ (Deal a Kennedy, 1982, in Lukášová, Nový a kol., 2004, str.25) Hrdinové ukazují, že úspěch je dosažitelný, zároveň motivují zaměstnance a jsou určitým symbolem společnosti.

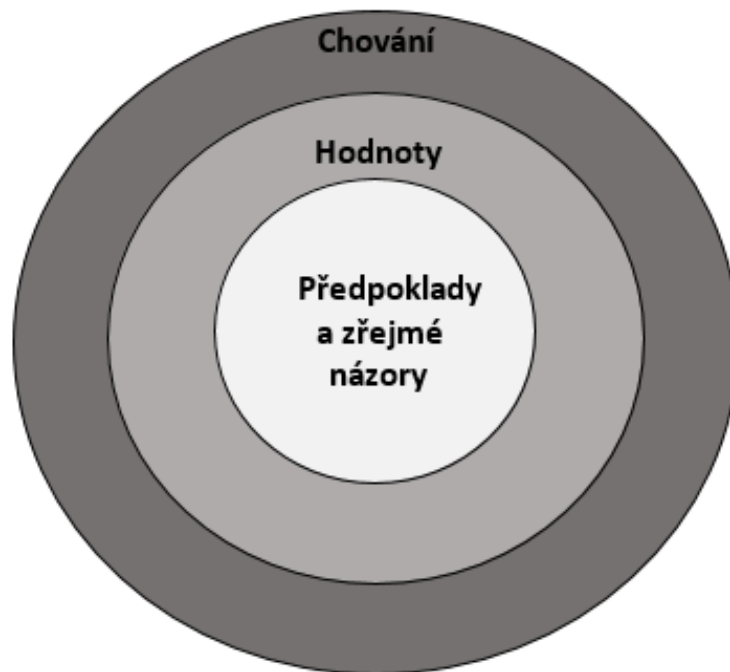
Jazyk má ve firemní kultuře velký význam. Tento význam je podložen následujícími výroky různých autorů. Autoři Lukášová, Nový (2004, str.24) uvádějí, že jazyk je „důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř organizace.“ Dle Tureckiové (2004, str.135) je jazyk „rozhodujícím nástrojem zprostředkování organizačních hodnot a norem, kdy se prostřednictvím vyprávění, historek a příběhů z minulosti organizace propojuje její historie a současnost a zároveň jsou v nich vyzvedávány pozitivní kvality.“

Zvyky jsou ustálené způsoby chování, které jsou v organizaci zavedené a běžné. Zvyky mohou být oslavy narozenin zaměstnanců společnosti, pravidelné firemní večírky, zvyky spojené s povýšením či odchodem do důchodu, tedy různé oslavy či předávání dárků, řešení problémů v menších skupinách zaměstnanců apod...

Rituály jsou to samé jako zvyky, pouze mají navíc ještě symbolickou hodnotu. Uskutečňují se na určitém místě, v určitý čas za určité situace, která vyžaduje určité způsoby chování. Rituálem tedy může být přijetí nového zaměstnance, hlasování na poradách,

komunikace na pracovišti mezi zaměstnanci na různých pozicích či rituály zdravení při příchodu do práce a při odchodu z práce.

Ceremoniály jsou připravené akce, které se konají při speciálních příležitostech. Slouží k připomínce a posílení firemních hodnot, ocenění firemních úspěchů či úspěchů zaměstnanců. (Lukášová, 2010, str.24)



Obrázek č. 1 Prvky firemní kultury

Zdroj: Autor dle BROOKS, I., Firemní kultura, 2003

Lukášová (2010, str.28) uvádí příklad obsahu firemní kultury odvíjející se ho od jednotlivých úrovní firemní kultury.

Tabulka č. 2 Příklad obsahu firemní kultury odvíjející se ho od jednotlivých úrovní firemní kultury

Základní přesvědčení	Hodnoty	Normy chování	Artefakty
Spokojenost zákazníka má vliv na úspěch společnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Spokojenost zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Přizpůsobovat se požadavkům zákazníků a uspokojovat jejich potřeby ➤ Být ochotný k zákazníkům ➤ Okamžitě řešit stížnosti a problémy zákazníků ➤ Pracovat týmově ve prospěch zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Komfortní prostředí pro jednání se zákazníky ➤ Dárkové předměty, narozeninová či vánoční přání pro zákazníky ➤ Pravidelné schůzky s ústředními zákazníky
Spokojenost zákazníka je dosažitelná vysoce kvalitními produkty a službami	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produkty vysoké kvality ➤ Služby vysoké kvality 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Přijímat odpovědnost za spokojenost zákazníků ➤ Nepřetržitě zjišťovat potřeby a požadavky zákazníků a jejich spokojenost ➤ Soustavně zdokonalovat procesy ➤ Lpět na detailech a dokonalosti 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pravidelné statistiky spokojenosti zákazníků ➤ Pravidelné zveřejňování problémů v souvislosti s dosažením spokojenosti zákazníků ➤ Příběhy významných úspěchů společnosti při plnění přání a uspokojování potřeb zákazníků

Zdroj: Autor dle Lukášová, R., 2010, str.28

Lukášová (2010, str.28) uvádí, že povědomí o souvislostech jednotlivých vrstev firemní kultury je důležité pro pochopení vytváření a fungování firemní kultury. Tyto souvislosti

jsou důležité také pro poznávání firemní kultury. Firemní kultura má vnější a vnitřní vrstvu. Vnější vrstva je viditelná a je možné ji pozorovat a následně popsat. Význam vnější vrstvy není ale na první pohled jasný. Společnosti totiž mohou mít vnější znaky stejné, ovšem tyto znaky mohou být projevem různých hodnot a uznávaných norem. Lukášová (2010) tento jev vysvětluje na následujícím příkladu: „Pokud se pracovníci firmy nákladně oblékají, může to být projev úcty vůči zákazníkům, obchodním partnerům a kolegům, ale také projev nezdravého sebevědomí pracovníků firmy, u nichž pocit uspokojení z úspěchu přerostl v pocit nadřazenosti. Podobně vybavení organizace špičkovými počítači může mít v různých organizacích různé pozadí – někde jde o nutný prostředek k provádění kvalitní práce, jindy o statusový symbol, někdy je takové vybavení projevem zájmu o informatiku či potřeby vlastnit technické novinky.“ (Lukášová, 2010, str.28-29) Lidé, kteří nejsou zaměstnanci dané organizace potřebují znát jejich hodnoty, normy a základní přesvědčení, aby mohli správně interpretovat tyto projevy firemní kultury. Bez znalosti hodnot, norem a přesvědčení by mohla být interpretace projevů firemní kultury nepřesná a mylná.

1.5 SILNÁ A SLABÁ FIREMNÍ KULTURA

Utváření a formování firemní kultury ovlivňuje více faktorů. Těmito faktory mohou být velikost společnosti, osobní vztahy, doba fungování společnosti na trhu nebo styl řízení společnosti.

Silnou firemní kulturu můžeme poznat podle toho, že veškeré prvky firemní kultury jsou ve firmě vnímány více méně souhlasně. Pokud jsou zaměstnanci seznámeni s prvky firemní kultury (základní přesvědčení, hodnoty, postoje, normy a artefakty) a přijímají je pozitivně, pak můžeme říci, že firemní kultura je silná. Zda bude mít tato firemní kultura pozitivní či negativní charakter závisí na jejím obsahu. (Lukášová, 2002, str.10)

Slabá firemní kultura je v případě, že prvky firemní kultury nejsou vnímány jednoduše nebo pokud nejsou hluboce zakořeněny v podvědomí zaměstnanců, tudíž na ně nemají takový vliv. V tomto případě se oslabuje firemní kultura a fungování celé společnosti, a to z toho důvodu, že zaměstnanci tyto prvky vnímají individuálně a ovlivňují je osobními preferencemi. U slabé firemní kultury můžeme lépe a snadněji zavádět její změny, které by napomohly efektivnější práci zaměstnanců a také vyšším ziskům. (Lukášová, 2010, str.32)

1.6 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Pracovní prostředí je důležitou součástí firemní kultury. Pokud se zaměstnanci ve společnosti budou cítit dobře a budou mít vyhovující pracovní podmínky, dá se očekávat, že budou spokojenější, výkonnější a motivovanější. Proto je v zájmu společnosti svým

zaměstnancům zajistit klidné pracovní prostředí a poskytnout vyhovující pracovní podmínky.

Pracovních podmínek se rozlišuje několik typů:

- Hygienické podmínky
Do těchto podmínek se řadí starost o prostředí, tedy udržování čistoty na pracovišti a v zázemí
- Fyzické podmínky
Tato skupina obsahuje technické vybavení prostředí, například osvětlení pracoviště, prašnost, míra hluku, klimatizace
- Bezpečnostní podmínky
Nutné je dodržovat i BOZP, k čemuž nám napomohou správné pracovní pomůcky a pracovní oděv (boty s pevnou špičkou, přilba na hlavu)
- Estetické podmínky
Vybavení místností nábytkem, vhodné malby, přítomnost dekorací, květin, rostlin
- Prostorové podmínky
Dostatek volného prostoru pro pohyb zaměstnance, ergonomické pomůcky a vybavení (ergonomické křeslo, myš k počítači) (Provazník, 2002, str.152-154)

1.7 KOMUNIKACE

Tato kapitola se bude věnovat komunikaci, která je dalším důležitým faktorem pro dobře fungující a prosperující společnost. Díky komunikaci je společnost stále v kontaktu se zaměstnanci, zákazníky a dodavateli. Avšak pokud jsou v oblasti komunikace nějaké nedostatky, může to společnosti způsobit problémy.

Michalík a Paleček (2010, str.53) uvádějí, že „*pod pojmem komunikace nejčastěji rozumíme dorozumívání, přenos a výměnu informací. V širším pojetí lze tedy konstatovat, že komunikace ovlivňuje naše myšlení, postoje, emoce, že komunikace není všechno, ale stojí za vším...*“

Holá (2006, str.6) ve své knize píše, že „*interní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro její fungování.*“

Komunikace ve společnosti utváří určité komunikační klima, které obsahuje zdroje komunikace, dostupnost těchto informací zaměstnancům, ale také vztahy v organizaci. V procesu komunikace je také důležité, zda je komunikace vedená jednosměrně nebo obousměrně. Jednosměrně vedená komunikace je rychlejší, bez zpětné vazby a je spíše informativní. Obousměrná komunikace je pomalejší a její proces je delší, při této komunikaci se dostává zpětné vazby a dosahuje se větší přesnosti. (Michalík, Paleček, 2010, str.54)

Díky obousměrné komunikaci se zákazníci a zaměstnanci společnosti tedy dostává důležitou zpětnou vazbu, díky které se může předcházet problémům, které by mohly vzniknout. Zpětnou vazbu by měly ale dostávat i zaměstnanci, zda správně plní své povinnosti. K zaměstnancům by se vždy měly dostat informace důležité k jejich práci, a také by zaměstnanci měly být vždy obeznámeni o cílech společnosti. Kromě těchto informací můžeme také sdělovat zaměstnancům, kolegům ale i nadřízeným kritiky či pochvaly a připomínky. Tyto informace, kritiky, pochvaly a připomínky mohou být sdělovány několika druhy komunikace. Prvním druhem komunikace je komunikace ústní. Při tomto jediném druhu komunikace dochází k osobnímu kontaktu. Tento druh komunikace je hojně využíván především na firemních poradách či mimořádných schůzkách. Druhým typem je komunikace písemná. Sem se řadí různé předpisy, řády, zápisy z jednání, ale také podnikové brožury či nástěnky. Výhodou této komunikace je, že informace zůstanou uchované v původní, tj. neupravené podobě. Třetím druhem komunikace je komunikace elektronická. V tomto případě se komunikuje přes e-maily, videochaty, chaty, řadí se sem ještě komunikace pomocí telefonů (Michalík, Paleček, 2010, str.56).

Každá společnost má také své vnitřní předpisy (směrnice), ty jsou ve většině případů v tištěné formě, měly by být umístěné na viditelném místě či založeny v deskách, které jsou všem přístupné nebo umístěny na internetových stránkách společnosti. Komunikace může být uskutečňována několika způsoby. Informace mohou být sdělovány osobně, písemně, přes telefon nebo přes internet. (Skalický, 2001, str.85-97)

2 ŘÍZENÍ INOVACÍ

2.1 DEFINICE INOVACÍ

- „Inovace je každá změna v organizmu firmy, která vede k novému stavu.“
(Němec, 2002, str.18)
- „Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.“ (Úřad vlády ČR, 2004, Národní inovační strategie ČR)
- „Inovace je specifický nástroj podnikatelů, prostředek k využití změny jako příležitosti k zavedení nového produktu nebo služby. Lze ji vyučovat jako disciplínu, lze se jí naučit, lze ji prakticky používat. Podnikatelé musejí záměrně vyhledávat zdroje inovací, změny a příznaky změn, naznačující možnosti úspěšných inovací. A musejí znát a používat principy úspěšných inovací.“ (Drucker, 1985, str.17)

- „Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získávání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z jejich podnikatelských aktivit.“ (Pitra, 2006, str.26)

Podle Schumpetera jsou v základu inovace něčím, co naruší stabilní fungování podniku. Zároveň ale pokud budou inovace efektivní, tak tuto stabilitu navrátí, a to dokonce na kvalitnější úrovni.

2.2 VÝZNAM INOVACÍ A JEJICH POTŘEBA

Aby společnost měla silné postavení na trhu a byla konkurenceschopná je důležité, aby se dokázala přizpůsobovat neustále se měnícímu prostředí a neustále narůstajícím požadavkům zákazníků. Společnosti tedy používají nové technologie a technologické postupy, zefektivňují výrobní procesy, zdokonalují své produkty nebo vyrábí produkty úplně nové a lepší. Všechny tyto činnosti, které společnost dělá, pro to, aby byla nejlepší, můžeme shrnout pod jeden pojem a tím je inovace. Inovace jsou v dnešní době základním kamenem úspěchů firem, společností a organizací na trhu. Můžeme říci, že inovace tvoří určité nové hodnoty pro společnost, ale i pro zákazníky. Není ale pravdou, že každá inovace musí být úspěšná.

V případě, kdy společnost zjistí potřebu inovace, by si tuto inovaci měla nejdříve promyslet a naplánovat. Veber uvádí čtyři podmínky, které by společnost měla splnit ještě před zahájením inovace. Splnění těchto podmínek by mělo společnosti ulehčit celkový proces implementace inovace.

První podmínkou je sběr veškerých informací o plánované inovaci. To znamená vyhledání, shromáždění a analýza získaných dat. Získaná data pomohou vedení společnosti v rozhodování.

Druhá podmínka je uvědomit si co zapříčinilo potřebu inovace a co společnosti případná inovace přinese. Společnost by si tedy měla promyslet veškeré důsledky inovace, ať už kladné nebo záporné. A podle toho vyhodnotit, zda je vhodné inovovat nebo ne.

Třetí podmínka se týká rozdělení kompetencí při procesu inovování. Procesy inovací má ve své náplni práce většinou vrcholový management. Právě zaměstnanci v tomto vrcholovém managementu mají v procesu inovací veškeré pravomoci, tudíž jsou pro inovace klíčovými.

Poslední čtvrtou podmínkou je víra v novou inovaci. Vedení společnosti si musí být jisté, že inovovat je správně rozhodnutí, a že zaváděná inovace naplní veškerá očekávání a dosáhne požadovaných výsledků. (Veber, 2009, str.474–479)

2.3 ZÁKLADNÍ DĚLENÍ INOVACÍ

Inovace mají několik způsobů dělení. Není možné každou inovaci přesně zařadit do právě jedné kategorie, většinou jsou inovace zařaditelné do více kategorií. Joseph Alois Schumpeter velice ovlivnil teorii inovací a vymezil pět základních druhů inovací. Těmito inovacemi jsou následující.

- Uvést nový produkt, tzv. produktová inovace. Společnost uvádí na trh zcela nový produkt, který zákazníci neznají nebo produkt s vylepšenými vlastnostmi.
- Představit nový způsob výroby, tzv. procesní inovace. Do tohoto druhu inovací se řadí nové technologické postupy a nové technologie, které jsou efektivnější než původní nebo zcela nové.
- Změna organizace a řízení, tzv. organizační inovace. Inovace v této oblasti mají za cíl snížit náklady na administrativu či zavést nové metody v oblasti podnikových praktik
- Proniknout na nový trh. Uvést produkty na trh, kde ještě nejsou zastoupeny.
- Využívat a vyvíjet nové zdroje prvotních vstupů. Využívat nových surovin a materiálů. (Mlčoch, 2002, str.12)

K těmto druhům inovací bychom mohli přiřadit ještě inovaci marketingovou. Při marketingové inovaci dochází ke změnám týkajících se produktů a služeb. Tato inovace by měla mít za následek větší zájem o produkt či službu. Docílit toho může společnost změnou obalu výrobku či celkového designu, snížením ceny či dostatečnou propagací.

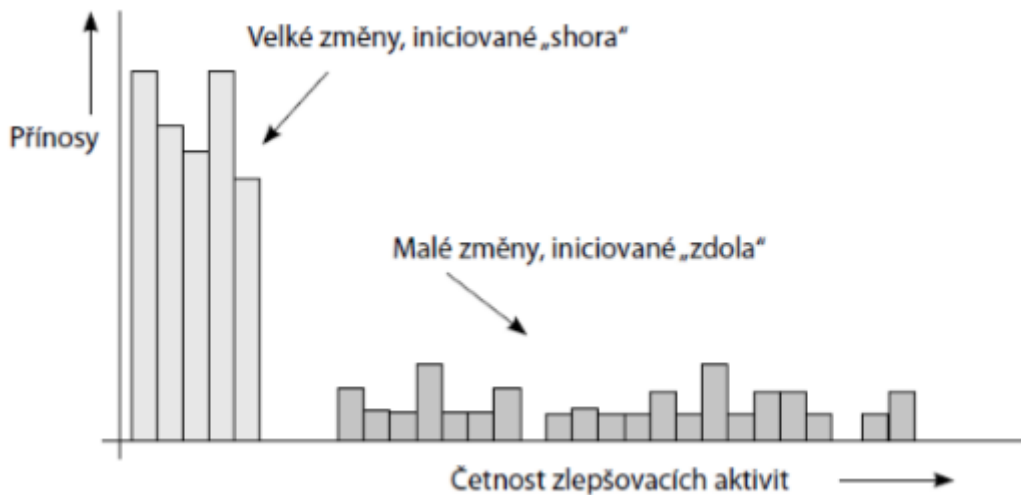
Inovace se dají také dělit dle stupně změny na udržovací, přelomové a radikální.

Udržovací inovace mají za cíl udržet veškeré procesy ve společnosti v každém čase efektivní. Tyto inovace by měly lépe hospodařit se zdroji a lépe využívat používaných metod.

Inovace přelomové nastávají ve chvíli, kdy společnost uskuteční opravdu zlomové změny tím, že využije příchozí příležitosti. Tento okamžik většinou nastává v případě, že se vyvine nová technologie či věda nabídne možnost, jak se dostat na vyšší úroveň, a tudíž být lepší než konkurence.

Radikální inovace jsou používány v případě, že společnost uvádí na trh nové výrobky či služby, které způsobí závažné změny ve společnosti.

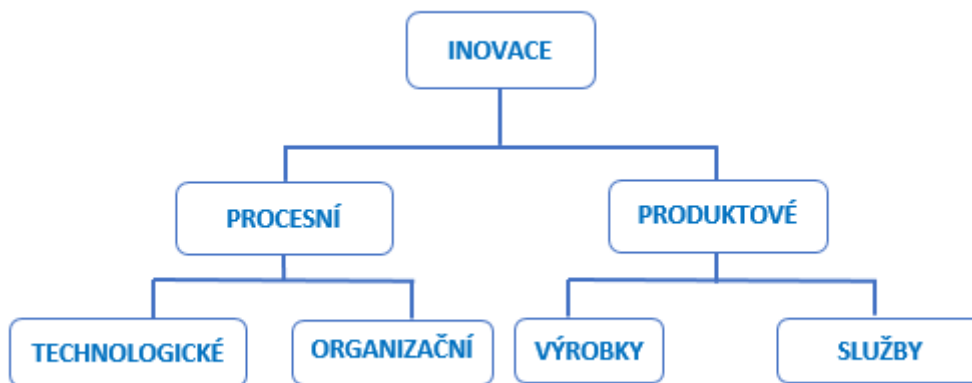
(Veber, 2009, str.474-479)



Obrázek č. 2 Vztah změn iniciovaných „shora“ a změn iniciovaných „zdola“

Zdroj: Veber, 2009, str.476

Dalším dělením inovací je tradiční dělení. Inovace se zde dělí podle toho, zda se jedná o procesy ve společnosti nebo o produkty. Tyto inovace nazýváme tedy „procesní inovace a inovace produktu“. Do inovací procesních se řadí inovace technologické, které jsou ve výrobě a také inovace organizační, které spadají do oblasti řízení a správy společnosti. (Hadraba, 2007)



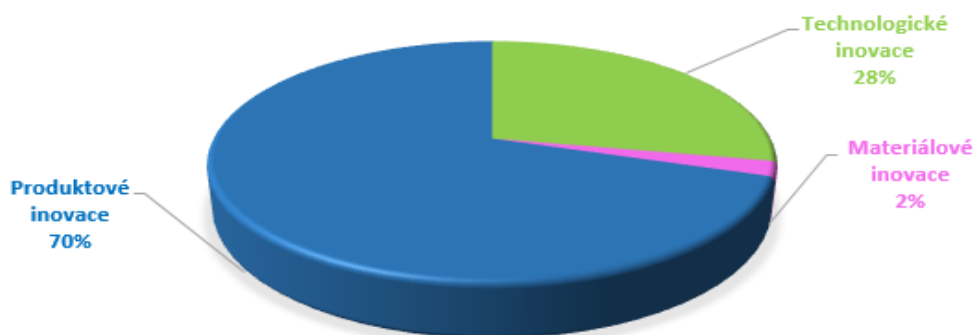
Obrázek č. 3 Procesní a produktové inovace

Zdroj: Autor dle Skokan, 2004, str.78

V praxi většinou dochází k inovacím produktovým a technologickým, organizačních inovací je minimum. Kavan například při dělení inovací naprosto přehlíží inovace organizační. Dělení inovací dle Kavana je následující:

- Inovace výrobní jsou nejčastější a tvoří veškeré inovace ze 70%
- Inovace technologické tvoří 28 % všech inovací
- Inovace materiálové tvoří nejmenší položku všech inovací a to 2%

ZÁKLADNÍ DRUHY INOVACÍ DLE KAVANA



Obrázek č. 4 Základní druhy inovací dle Kavana

Zdroj: Autor dle Kavan, 2002, str.120

Poslední dělení inovací, které zmíním je dělení inovací podle rozsahu. Tomuto dělení se věnuje Valenta. Jedná se o inovace inkrementální a radikální. Inovace inkrementální jsou menšího rozsahu, to znamená, že se jedná o menší inovace, které postupně zlepšují procesy a zdokonalují produkty. Tento typ inovace nepotřebuje velké investice. Hlavním důvodem těchto inovací je většinou snižování nákladů na výrobu a zvyšování efektivity zaměstnanců. Není vhodné, aby společnost využívala pouze těchto inovací, protože ostatní společnosti na trhu využívají i inovací radikálních, což je může od konkurentů vzdálit a výrazně jim pomoci v postavení na trhu vůči ostatním společnostem. Mezi radikální inovace se řadí především inovace, při nichž dochází k významným změnám v procesu výroby či k nákupu nových technologií. Náklady na tyto inovace jsou mnohem vyšší než na inovace inkrementální. S radikálními investicemi je spojena možnost lepšího postavení vůči konkurenci na trhu, ale také je s tím spojeno vysoké riziko. (Valenta, 2001)

2.4 STRATEGIE INOVACÍ

Strategie inovací dělíme na dvě skupiny podle toho, co bylo původcem změny. První skupinou jsou takzvané reaktivní strategie. Této strategii je využíváno především v případě, že inovace jsou odpovědí na chování konkurence či požadavky zákazníků. Nejčtenějšími důvody jsou rozšíření produktů a služeb nebo lepší podmínky pro zákazníky. V tomto případě je tedy rozhodování vedení společnosti závislé na vnějších faktorech.

Druhou skupinou jsou takzvané strategie proaktivní. Tyto strategie jsou založeny na iniciativní práci vedení společnosti. Tedy, že vedení společnosti uvažuje a plánuje do budoucnosti. V tomto případě nejde o reakci na vnější podmínky, ale o potřebné změny, které odpovídají na situaci uvnitř společnosti.

(Veber, 2009, str.478)

Pro každou společnost je samozřejmě lepší a přijatelnější strategie proaktivní, a to z toho důvodu, že vedení reaguje na situace uvnitř společnosti a samo vymýšlí nová zlepšení, nejedná se tedy pouze o reakce na konkurenci na trhu. Ovšem využívat pouze strategie proaktivní by také nebylo neoptimálnější, společnost by měla používat kombinaci obou dvou strategií.

2.5 METODY ŘÍZENÍ INOVACÍ

Metod řízení inovací je spousta, zde si uvedeme pouze ty nejčastější.

Six Sigma je Matějkovou (2007, str.66) definována jako „*statistický přístup k odstranění chyb v procesu.*“ Cílem tohoto přístupu je zvýšení výkonnosti procesu a snižování odchylek od požadovaného výsledku. Hlavními oblastmi, ve kterých je metoda Six sigma využívána jsou snížení nákladů, předvídání chyb a neustálé zkracování výrobní doby. „*Úroveň kvality sigma vyjadřuje schopnost procesu plnit požadované specifikace.*“ (Matějková, 2007, str.66) Tato strategie má dva typy postupů, a to DMAIC a DMADV.

DMAIC z anglického:

- **Define** – definovat
- **Measure** – měřit
- **Analyze** – analyzovat
- **Improve** – zlepšovat,
- **Control** – řídit

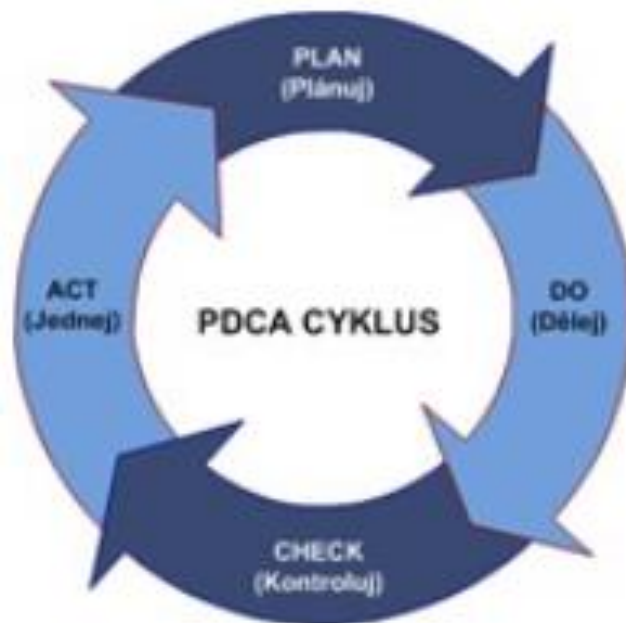
A druhý typ **DMADV** z anglického:

- **Define** – definovat
- **Measure** – měřit
- **Analyze** – analyzovat
- **Design** – navrhovat
- **Verify** – ověřovat

Demingův cyklus se nazývá také PDCA cyklus. Tato metoda většinou bývá základní pro všechny ostatní. Je to metoda přesně určená a stanovená a neustále se opakující při zavádění inovací. **PDCA** cyklus se skládá ze čtyř částí, kterými jsou:

- **PLAN** – plánování obsahuje rozbor problému a návrhy na zlepšení
- **DO** – v tomto kroku dochází k realizaci, testování a zavedení inovace do fungování společnosti
- **CHECK** – tato fáze obsahuje vyhodnocení získaných výsledků a jejich interpretaci a porovnání s předpokládanými hodnotami
- **ACT** – tato fáze je fází poslední a dochází zde buď ke konečnému přijetí inovace nebo k její opravě

(Bauer, 2012, str.52)



Obrázek č. 5 Demingův cyklus PDCA

Zdroj: <http://slideplayer.cz/slide/11198919/>

Ani jedna metoda však nekončí zavádění inovací svou poslední fází, protože na jeden proces by ihned měl navazovat proces další.

2.6 ZAVÁDĚNÍ ZMĚNY

Všechny úspěšné změny jsou založeny na jednom základním zjištění, a to, že žádná realizace velké změny není snadná. Každá změna má určitý proces zavádění. Kotter (2012) ve své publikaci uvádí osmibodový proces velké změny. Těmi osmi body v procesu realizace velkých změn jsou:

1. VYVOLÁNÍ VĚDOMÍ NALÉHAVOSTI

- V tomto kroku by společnost měla analyzovat trh a konkurenci, aby věděla, jaká je situace a zároveň by měla identifikovat na trhu kritické oblasti, potencionální hrozby či případné příležitosti a zahájit o nich debatu

2. SESTAVENÍ KOALICE SCHOPNÉ PROSADIT A REALIZOVAT ZMĚNY

- Ve druhém kroku by mělo dojít k výběru jednotlivců, ze kterých bude vytvořen tým, který bude schopný a silný řídit plánované změny

3. VYTVOŘENÍ VIZE A STRATEGIE

- Po vytvoření schopného týmu, by se měla vytvořit vize, která by napomohla řízení procesu plánované změny a také by se měla vyvinout strategie pomocí které, by se vytvořené vize dosáhlo

4. KOMUNIKACE TRANSFORMAČNÍ VIZE

- Čtvrtý krok slouží k aplikaci veškerých dostupných komunikačních prostředků k neustálému informování o nově vytvořené vizi a strategii
- Jednání vytvořeného týmu, pověřeného řízením změny, by mělo být vzorem pro ostatní zaměstnance

5. DELEGOVÁNÍ V ŠIROKÉM MĚŘÍTKU

- Do pátého kroku se řadí: likvidace bariér, obměna zavedených systémů či struktur, které zabraňují změně

6. VYTVÁŘENÍ KRÁTKODOBÝCH VÍTĚZSTVÍ

- Po likvidaci bariér a obměně systémů by společnost měla plánovat „vítězství“, tedy určitá vylepšování výkonů
- Těchto naplánovaných vítězství by poté společnost měla dosahovat a po jejich dosažení náležitě ocenit a odměnit zaměstnance, kteří na úspěchu měli svůj podíl

7. VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ A PODPORA DALŠÍCH ZMĚN

- Po realizaci změny může společnost využít rostoucí důvěry v zaváděné změny systémů a postupů
- Společnost by také měla povyšovat a vzdělávat lidi, kteří jsou schopni řídit změny, případně tyto lidi najímat
- Lidé mohou neustále přicházet s novými návrhy či projekty, které by pomohly obnovení procesů

8. ZAKOTVENÍ NOVÝCH PŘÍSTUPŮ DO FIREMNÍ KULTURY

- Díky novým přístupům, kterými mohou být: chování směřované na zákazníka, zvyšování výkonu a produktivity, vhodnější vedení či efektivnější řízení, může společnost dosahovat vyšších zisků
- Společnost by také měla klást důraz na spojitost mezi novým jednáním lidí a firemními úspěchy a také dbát na vzdělávání zaměstnanců na vedoucích pozicích a zároveň vybírat ze zaměstnanců vhodné kandidáty na případný kariérní postup

(Kotter, str.41, 2012)

První čtyři kroky osmibodového procesu změny slouží k tzv. „rozmrzení zavedeného status quo.“ V krocích pět až sedm dochází k realizaci spousty nových postupů. V osmém kroku se zavedené změny zakotvují do firemní kultury a společnost se snaží o jejich trvalé začlenění. (Kotter, str.40, 2012)

Lukášová se ve své publikaci zabývá změnou organizační struktury, kde uvádí doporučený postup dle Sackmanna (2002). Postup je následující:

1. Formulovat žádoucí obsah firemní kultury
2. Analyzovat stávající obsah firemní kultury
3. Porovnat kýžený a stávající obsah firemní kultury
 - Zjistit rozdíly
 - Určit silné a slabé stránky stávající firemní kultury
 - Vytyčit cíle změny
4. Připravit plán změny
5. Realizovat změnu a sledovat pokrok
6. Vyhodnotit výsledky změny

(Lukášová, str.166, 2010)

3 PROINOVACNÍ FIREMNÍ KULTURA

Proinovační firemní kultura je konkrétnější pojem než firemní kultura. Místo pojmu proinovační firemní kultura lze také používat pojem tvůrčí inovační klima. Peters (1997, str.347, in Beck, Hlavatý, 2007, str.19) tvrdí, že inovace jsou nepředvídatelné a nelze je vytvářet. Společnosti mohou pouze vytvářet prostředí vhodné pro inovace. Prostor, ve kterém je uplatňováno rigidní strategické plánování a rigidní firemní kultura, což znamená, že se používají pouze ustálené strategické plány a firemní kultura je neměnná, není příliš vhodné pro inovace. Dalším faktorem, který ohrožuje proinovační kulturu je přílišná byrokracie.

Autoři společně doporučují, aby využívali „*flexibilních a ostře nevymezených rozhodnutí o inovacích.*“ (Beck, Hlavatý, 2007, str.19) Při výzkumu, vývoji a zavádění inovace autoři doporučují výzkumný, vývojový a realizační tým vždy rozdělit do menších celků, a to i v případě, že se jedná o obrovské projekty, kde je za potřebí využít velkých skupin.

Při implementaci inovací nestačí pouze vytvořit jednorázové tvůrčí klima. Toto klima se musí neustále udržovat a přizpůsobovat. Beck, Hlavatý (2007, str.20) uvádějí, že „*obsese firemní kulturou může být stejně špatná jako žádná kultura. Proto je nutné inovační kulturu neustále obnovovat na nových základech, nestačí jen dogmaticky trvat na předchozích úspěšných zkušenostech.*“ S neustálou obnovou inovační firemní kultury souvisí mobilita zaměstnanců i vrcholového managementu, vzdělávání zaměstnanců, vývoj komunikačních a informačních systémů, ale také správně nastavená organizační struktura.

Vše, co bylo dosud uvedeno potvrzuje, že proinovační firemní kultura musí být ve společnosti cíleně řízena a ovlivňována. Řízení kultury je „proces vytváření a posilování žádoucí kultury, která pomáhá firmě dosahovat firemních cílů.“ (Armstrong, 1999, str.364, in Beck, Hlavatý, 2007, str.20)

Aby firemní kultura byla proinovační nebo vytvářela tvůrčí klima neměla by být řízena direktivně, ale naopak by měla být otevřená a zaměstnancům by měla nechávat určitý prostor pro jejich připomínky a nápady na zlepšení.

Cíle řízení firemní kultury jsou takové, aby určitá změna odpovídala novým strategiím společnosti, novým posláním, novým hodnotám a také novým modernějším technologiím.

Příklady cílů v různých oblastech řízení proinovační kultury autoři uvádějí následující. Cílem řízení kultury v souvislosti s hodnotami společnosti může být:

- stát se společností, která bude na vrcholu v oblasti inovací;
- využívat v procesu inovací nejaktuálnějších vědeckých poznatků a zjištění.

Cílem v oblasti norem může být:

- usilovat o zlepšení chování zaměstnanců v práci;
- dosahování vyšších výsledků produktivity a vyšších zisků.

V oblasti artefaktů může být cílem řízení:

- modernizace pracovního prostředí
- nový design oblečení zaměstnanců
- vytvoření nástěnek s firemními novinkami a fotografiemi

Z výše uvedených informací lze konstatovat, že řízení firemní kultury je velice důležité a je hlavní činností vrcholového vedení společností. (Beck, Hlavatý, 2007, str.20)

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Proinovační kultura je základním kamenem každé společnosti. Silná firemní kultura v kombinaci s vhodně zvolenými metodami řízení inovací jsou podstatnou oblastí všech fungujících a úspěšných společností na trhu.

Firemní kultura má opravdu velký význam, protože pokud je firemní kultura silná a stabilní, pak může být pro společnost konkurenční výhodou. Zároveň může být proino-

vační firemní kultura významným zdrojem motivace pro zaměstnance, redukuje konflikty uvnitř společnosti, nejistotu zaměstnanců, a hlavně podporuje efektivnost a výkonnost společnosti.

Pokud tedy má firemní kultura dopomoci společnosti ke snadnějšímu dosažení svých cílů, pak musí být správně řízena a musí se přizpůsobovat nově vzniklým situacím na trhu či ve společnosti. Důležité je tedy, aby změna reagovala na nové strategie společnosti, nové technologie a postupy, nové hodnoty a normy.

Pokud se společnost rozhodně pro změnu a zavedení inovace, musí brát v potaz i firemní kulturu, jelikož tyto dvě oblasti jsou propojené. Před zavedením inovace by se společnost měla utvrdit v potřebnosti této změny a informovat o ní své zaměstnance. Zároveň by ale společnost měla brát v úvahu i názory svých zaměstnanců, protože i od pracovníků na nižších pozicích mohou vzejít efektivní řešení. S tímto souvisí také informovanost zaměstnanců o tom, zda dělají svou práci správně nebo by mohli něco dělat jinak. Zpětná vazba je velice důležitým prvkem v oblasti komunikace ve společnosti.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI



Obrázek č. 6 Budova společnosti

Zdroj: <http://www.vetos.cz/>

Veškeré tyto základní informace jsem získala z rozhovoru se zaměstnankyní z vedení společnosti.

5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE

Společnost VETOS byla založena Václavem Větrovcem s manželkou Mgr. Hanou Větrovcovou v roce 1996. Tehdy byla společnost založena jako malé rodinné truhlářství, kde převážně vyráběli kuchyně, schodiště a nábytek. V roce 1996 manželé Větrovcovi přijali první zaměstnance a zavedli i prodej dřevomateriálu pro drobné truhláře a stavebníky.

V roce 1998 se společnost přeměnila na společnost obchodně realizační, jelikož byla zrušena vlastní výroba a hlavní činností se stal prodej a montáž dveří, oken, podlah a schodů. O rok později se firma začíná účastnit i veletrhů.

Společnost s nynějším názvem byla do obchodního rejstříku zapsána 28. února 2001. V roce 2002 přichází společnost na český trh s novým produktem, kterým je mobilní příčka, určená pro dělení prostorů.

Společnost v roce 2008 zahájila výstavbu nového showroomu IDEA. O dva roky později společnost představuje svou vlastní značku dveří SANDE. V dalším roce byla zahájena

výstavba druhé haly, která je pronajímána firmám, které prodávají okna, koupelny a kuchyně. Další značkou společnosti VETOS dveře a zárubně s.r.o. je značka VETO, která přísluší posuvnému kování a madlům. V současné době společnost staví další budovu, ve které bude další sklad, jelikož ten nynější již nemá dostatečnou kapacitu.

Společnost VETOS ročně dodá a namontuje dveře a zárubně do více než 1000 bytů a dodá na 2500 dveří a zárubní koncovým zákazníkům.

Obchodní firma:	VETOS dveře a zárubně s.r.o.
Sídlo:	Pomněnice 25, 256 01 Benešov
Identifikační číslo:	264 36 744
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu:	28.února 2001
Základní kapitál:	4 370 000,- Kč
Předmět podnikání:	Zednictví Truhlářství, podlahářství Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob

5.2 PARTNEŘI SPOLEČNOSTI

Společnost VETOS dveře a zárubně s.r.o. má spoustu partnerů, jak v České republice, tak ale i v zahraničí. Zahraniční partneři společnosti jsou z Německa, Belgie, Slovinska a Rakouska.

5.3 CERTIFIKACE, ODBORNOST A OCENĚNÍ

Společnost za dobu její činnosti nasbírala spoustu ocenění a certifikátů, těmi jsou například:

- společnost je právoplatným členem Okresní Hospodářské komory Benešov
- ocenění showroom roku 2010, 2011 a 2012 od Quick Step a EVEREL s.r.o.
- na veletrhu for habitat získala společnost ocenění GRAND PRIX za jejich privátní značku interiérových dveří SANDE
- Společnost je Významným partnerem Asociace dodavatelů montovaných domů pro rok 2015
- Certifikát za účast na školení novinek produktového sortimentu Quick Step 2015-2016
- pověření pro montáž a servis kompletního sortimentu výrobků SAPELI
- certifikát od společnosti ECLISSE ČR, s.r.o. o odborném proškolení na montáž stavebních pouzder a certifikát o odborném prodejním školení
- certifikát spolehlivá firma od informačního portálu živéfirmy.cz

- Ocenění TOP EXPO na veletrhu for habitat
- Certifikát důvěryhodná firma
- Udělení ocenění pro nejúspěšnějšího prodejce v roce 2010 a pro 2.nejúspěšnějšího prodejce 2011 a 2012 od společnosti SAPELI a.s.
- Ocenění za 1.místo v prodeji stavebních pouzder ECLISSE v roce 2010
- Certifikát finalisty krajského kola Vodafone Firma roku 2010 a 2011 Středočeského kraje
- Certifikát od společnosti PERFORMIA, spol. s.r.o. za dlouhodobou úžasnou spolupráci a zodpovědnost při přijímání zaměstnanců
- V roce 2006 byla společnost oceněna jako skokan roku od společnosti SAPELI a.s.
- Společnost Business Success, spol. s.r.o. udělila společnosti certifikát za dlouhodobou spolupráci, vytrvalost a záměr při aplikaci administrativní technologie L. Rona Hubbarda

5.4 ÚSPĚCHY SPOLEČNOSTI

Tento rok je společnost nominována na cenu Český Goodwill, která oceňuje firmy, kterých si lidé vážící pro jejich odpovědný přístup k podnikání. V loňském roce byla společnost nominována také na EY podnikatel roku pro středočeský kraj, zde skončila na třetím místě.

Společnost však může za své úspěchy považovat i to, na jaká místa dodává a montuje své produkty. Produkty společnosti VETOS dveře a zárubně s.r.o. lze vidět například v Golf Resortu Hotel Konopiště, v hlavním sídle společnosti Amazon v Praze, v tělocvičně v Líbeznici u Prahy, ale i v hotelu Hilton či v bankách.

5.5 PRODUKTY SPOLEČNOSTI

Klíčovým produktem společnosti jsou interiérové dveře a zárubně. Dalšími produkty společnosti jsou:

- Okna
- Podlahy – laminátové, dřevěné, vinylové
- Schody – samonosné, půdní výlezy
- Stavební pouzdra používaná u posuvných dveří
- Kování – kliky, zámky, pojezdy
- Obklady, dlažby, stavební chemie

Speciálními produkty, které lze ve společnosti také koupit jsou:

- Bezpečnostní dveře

- Speciální dveře, jakými jsou dveře protipožární či klima dveře, které se používají do vlhkých prostorů, jako jsou sklepy, koupelny, bazény

5.6 SÍDLO SPOLEČNOSTI

Společnost VETOS dveře a zárubně s.r.o. má hlavní budovu na adrese Pomněnice 25, Benešov, 256 01. V tomto areálu jsou dvě budovy, jednou budovou je vzorkovna, sklad a showroom společnosti o velikosti 2500 m², kde je vystaveno na 170 dveří a 430 dekorů různých podlah.

V této budově sídlí vedení společnosti a veškerá její oddělení. Budova druhá je pronajímána dalším firmám. V současné době je ve výstavbě ještě budova třetí, která bude sloužit jako sklad společnosti VETOS dveře a zárubně s.r.o.. Společnost má jednu pobočku také v Praze s názvem Vzorkovna pro bydlení, Havlíčkova 3, Praha 1, 110 00. Na této pobočce jsou vystaveny pouze interiérové dveře a nábytek.

6 METODIKA VÝZKUMU

Hlavním tématem této bakalářské práce je výzkum firemní kultury. Je tedy třeba vhodně vybrat a zvolit výzkumné metody, které se pro výzkum použijí. Pro výzkum se může využít kvalitativní nebo kvantitativní metody, případně využít obou metod.

6.1 KVANTITATIVNÍ METODY VÝZKUMU

Základními technikami této metody jsou dotazování, průzkumy a strukturované pozorování. Při použití kvantitativních metod se neproniká příliš do hloubky zkoumaného tématu či problému, přičemž to může mít za následek nepochopení důležitých souvislostí. Získávání dat u kvantitativní metody je snadnější než u metody kvalitativní, což je velkou výhodou této metody. Data získaná kvantitativními metodami jsou faktická, měřitelná a porovnatelná s výsledky jiných výzkumů podobného typu. Pomocí získaných dat se ověřují stanovené hypotézy, které se následně potvrdí či vyvrátí.

Nejčastěji využívanou technikou této metody je dotazování. K dotazování se nejčastěji používají dotazníky s otevřenými, uzavřenými či kombinovanými otázkami. Před vytvořením dotazníku si nejdříve tazatel musí vytyčit cíl výzkumu, aby poté mohl vhodně formulovat otázky, které budou obsahem dotazníku. (Lukášová, Nový, 2004, str.103-104)

6.2 KVALITATIVNÍ METODY VÝZKUMU

Ke kvalitativním metodám výzkumu se přistupuje v případě, že potřebujeme pochopit souvislosti zkoumaných jevů nebo porozumět chování či určitým situacím. Tyto metody nám poskytují mnohem přesnější informace a hlubší porozumění. Těchto metod ale není moc využíváno, protože jsou náročnější na sběr informací, jejich vyhodnocení a následnou interpretaci.

V kvalitativních metodách můžeme využít rozhovorů, ať individuálních, tak kolektivních, pozorování, analýzy dokumentů nebo případových studií. (Lukášová, Nový, 2004, str.103)

„Výsledkem mohou být „příběhy“ popisující situace, události nebo procesy.“ (Armstrong, 2015, str.649)

7 EMPIRICKÝ VÝZKUM

Praktická část bakalářské práce byla vypracována pomocí kvalitativní i kvantitativní metody. Kvantitativní metody použité v této práci jsou: pozorování pracovního prostředí a zaměstnanců ve společnosti, dotazníkového šetření. Kvalitativní metodou je rozhovor se zaměstnanci společnosti. V závěru práce jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření, vyhodnocení rozhovorů a případné návrhy na změny.

7.1 CÍL VÝZKUMU

Klíčovým cílem výzkumu bylo zjistit, zda firemní kultura společnosti VETOS dveře a zárubně s.r.o. je slabá nebo silná a zda podporuje proces inovací ve společnosti. Dalším cílem výzkumu je následně doporučit případné návrhy na lepší nastavení firemní kultury v procesu inovací.

7.2 POZOROVÁNÍ

Pozorování bylo zaměřeno především na umístění budovy a pracovní prostředí společnosti, vztahy zaměstnanců a jejich komunikaci.

Budova společnosti je umístěna na louce přes hlavní ulici od města Benešov. Budova je postavena jako jediná v okolí. Před budovou je firemní parkoviště a parkoviště pro zákazníky. Dopravní dostupnost k firmě je optimální pouze autem, jelikož autobus jezdí do vedlejší vesnice pouze asi 2–3 denně. Bohužel pokud by někdo chtěl jít pěšky se podívat do společnosti, tak by musel přejít tříproudou hlavní silnici, kde není přechod, ani žádný podchod či nadchod. Pozemek společnosti je upravován a venku je přes léto i posezení u malého rybníčku.

Budova je patrová. V přízemí je recepce, která je v dekoru hnědého dřeva s šedými a červenými doplňky a detaily, malba na zdech je světlá jednobarevná. Na recepci je bohužel málo přírodního světla. Osvětlení pomocí umělého světla je ale dostačující. Každý zaměstnanec na recepci má k dispozici telefon a také vlastní počítač. Co na recepci zaměstnancům chybělo, bylo ergonomické vybavení, jako ergonomické kancelářské židle, ergonomická myš a klávesnice k počítači. Přimo u recepcie je šatna, kde mají zákazníci možnost odložit si věci při návštěvě showroomu. V budově jsou k dispozici i referenční desky, ve kterých se zákazníci mohou podívat, na čem společnost pracovala.

V přízemí společnosti jsou vystaveny vybrané typy dveří a kování. Opět je zde problém s denním světlem, protože v prostoru je vystaveno příliš mnoho výrobků.

V prvním patře je sice denního světla více, protože jsou tam tři velká okna, ale i přesto je většina patra osvětlena umělým světlem. V tomto patře jsou vystaveny luxusní dveře KTM a další typy dveří, například privátní značka dveří SANDE. V tomto patře je také průchod do oddělení koupelen. Prostory koupelen mají denního světla na rozdíl od zbytku budovy dostatek, protože celá jedna stěna je prosklená.

V patře jsou kanceláře, které mají na chodbě takzvané „orgerboard“, což jsou tabule, na kterých může každý vidět, kdo je vedoucím, jakého úseku. Zároveň jsou na chodbě vyvěšeny dokumenty jako požární řád, evakuační plán, reklamační řád či provozní řád, tyto dokumenty jsou vyvěšeny i v přízemí. Kanceláře jsou hodně prosklené a mají dostatek denního světla, bohužel zde také chybělo ergonomické vybavení.

Květiny jsou ve společnosti k vidění minimálně, nejvíce jich je umístěných ve vstupní hale. Při prohlídce kanceláří nebyly vidět vůbec žádné květiny. V celé společnosti není klimatizace, zaměstnanci mají k dispozici pouze stahovací rolety.

Po celé společnosti je malba světlá jednobarevná. Na každém patře jsou toalety a kuchyňka pro zaměstnance. Ve společnosti je také interní schodiště, které je přístupné pouze zaměstnancům. Pokud zaměstnanci chtějí mají k dispozici na střeše relaxační zónu, kam se mohou jít naobědvat.

Sklad společnosti je temperovaný, což znamená, že udržuje stálou teplotu a nedochází tam tedy k výkyvům teplot. Společnost má sklad přímo u showroomu, což je velkou výhodou, jelikož všechny party montážníků vyjíždí se služebními auty každé ráno od společnosti a nakládka potřebného materiálu je rychlejší a pohodlnější. Součástí skladu je i dílna, ve které dochází k úpravám produktů podle požadavků zákazníků. Přesto, že sklad s dílnou jsou součástí hlavní budovy nevstupuje do nich žádné denní světlo. Veškeré světlo ve skladu je tedy umělé.

Společnost má své vlastní logo, kterým je vlastní název společnosti. Firemními barvami jsou červená a antracitově šedá. Někdy společnost používá heslo „my jsme VETOS“.



Obrázek č. 7 Logo společnosti

Zdroj: <http://www.vetos.cz/>



Obrázek č. 8 Heslo společnosti

Zdroj: <http://www.vetos.cz/>



Zaměstnanci nemají předepsaný žádný dress code ani povinné uniformy, pouze je po nich vyžadováno společenské oblečení a upravený vzhled. Naprosto nepřijatelné jsou například roztrhané džíny či vyzývavé oblečení. Toto společenské oblečení je vyžadováno po zaměstnancích v kancelářích a po odborných prodejcích, kteří jsou prvními, koho vidí zákazníci. Pokud mají muži schůzku s klientem musím mít košili nebo triko s límečkem. Montážníci a technici mají jednotné firemní oblečení, které dostávají. Dostávají trika, mikiny, pracovní kalhoty a kraťasy, vesty a bundy a k tomu ještě dostávají batoh, který obsahuje firemní ručník.

Společnost nabízí svým zákazníkům také spoustu dárkových předmětů. Těmito předměty jsou propisky, obyčejné tužky, lepicí bločky, psací bloky, flashdisky, vysunovací metr a deštník.

Společnost má své webové stránky, na kterých jsou veškeré potřebné informace. Také má stránku na sociální síti, která slouží spíše k tomu, aby lidé viděli život ve společnosti než k získání informací, společnost ke dvacátému výročí založení vydala i vlastní skromnou kroniku, dále mají referenční knihu, kterou si může vzít kdokoli a ve které je zobrazeno několik zakázek na kterých společnost pracovala. Další reklamou společnosti je plachta, která je umístěna na straně budovy, která je u hlavní silnice, dále se o společnosti lze dozvědět z článků na portálu bydlení.cz, či z reklamy v časopise nové proměny bydlení a z reklamy v časopise krásný venkov, společnost si také platí reklamu v benešovském deníku, také v benešovských radničních listech a přes léto i v MF dnes, reklamou pro společnost je i jejich přítomnost na výstavách. Společnost představuje své výrobky na výstavách for arch, for habitat a dřevostavby.

Každý ze zaměstnanců má svůj firemní e-mail, na kterém je možnost využít chat, ten ale poslané a přijaté zprávy neuchovává, tudíž není vzájemná komunikace zpětně dohledatelná. Ve společnosti je zavedena také interní pevná linka. Jelikož budova není příliš velká komunikují zaměstnanci také osobně. V případě, že není někdo k zastížení,

je v patře takzvaná komunikační centrála, kde má každý zaměstnanec svou přihrádku, kde mu mohou ostatní zanechat potřebné dokumenty nebo nějaké zprávy.

Na pracovišti se zaměstnanci tváří mile, jsou velice ochotní a mezi sebou komunikují klidně a bez problémů. I přesto, jsem měla pocit, že mezi zaměstnanci, hlavně odbornými prodejci, panuje určitá nevraživost. Myslím si, že je to způsobeno tím, že odborní prodejci mají variabilní složku mzdy, kterou tvoří provize z každého jejich prodeje, a tak se každý z těchto odborných prodejců snaží získat co nejvíce zákazníků k sobě. A myslím si, že tyto boje o zákazníky právě způsobují tu napjatou atmosféru na pracovišti.

Společnost se zabývá také společenskou odpovědností. Společnost se snaží šetřit naše životní prostředí, a to například tím, že nemá zavedenou kanalizaci, ale má vlastní čističku, třídí odpady a obaly, ve kterých jsou zabaleny výrobky. Tyto obaly od produktů musejí montážníci přivést zpět do společnosti, kde se tyto odpady dále recyklují. Společnost také společnost tím, že podporuje maturitní plesy středních škol a přispívá na benefiční koncerty pro handicapované sportovce.

7.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Díky ochotě vedení společnosti, mi bylo umožněno rozeslat dotazníky zaměstnancům společnosti. Hlavním cílem tohoto dotazníku bylo zjistit, jaká je současná firemní kultura společnosti a také proces inovací. Otázky dotazníku byly směřovány na:

- Vybavení a prostředí budovy
- Vztahy ve společnosti
- Hodnoty společnosti
- Komunikaci na pracovišti
- Odměňování práce
- Míru zpětné vazby
- Styl řízení
- Možnost přijít s novými návrhy
- Inovační strategie

Byly stanoveny tři hypotézy.

Hypotéza 1: Dobrá komunikace na pracovišti a správné nastavení procesu inovací napomáhá společnosti dosáhnout vyšších zisků.

Hypotéza 2: Vztahy na pracovišti ovlivňují výkonnost zaměstnanců.

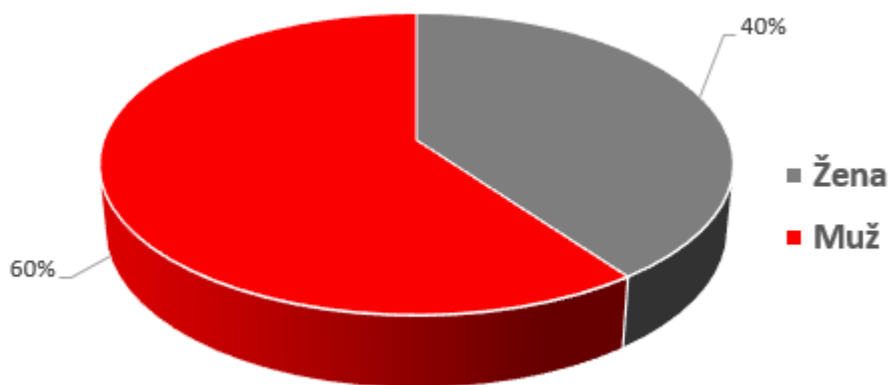
Hypotéza 3: V případě, že by ve společnosti byl uplatňován autoritativní styl řízení, většina zaměstnanců by nepřišla s novými návrhy či nápady na zlepšení.

Do dotazníkového šetření se zapojilo 15 zaměstnanců společnosti. Dotazník se skládá ze 45 otázek. Otázky v dotazníku jsou uzavřené i otevřené. Otevřené otázky na konci dotazníku slouží pro vyjádření názoru dotazovaných. Dotazníky rozeslalo vedení společnosti na firemní e-maily zaměstnanců, aby se podařilo získat co nejvíce odpovědí.

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Výsledky šetření jsou znázorněny výšečovými grafy. Ke každé otázce je formulován krátký komentář. Barvy grafů jsou zvoleny tak, aby odpovídaly firemním barvám společnosti.

Otázka č. 1 Jste žena/muž?

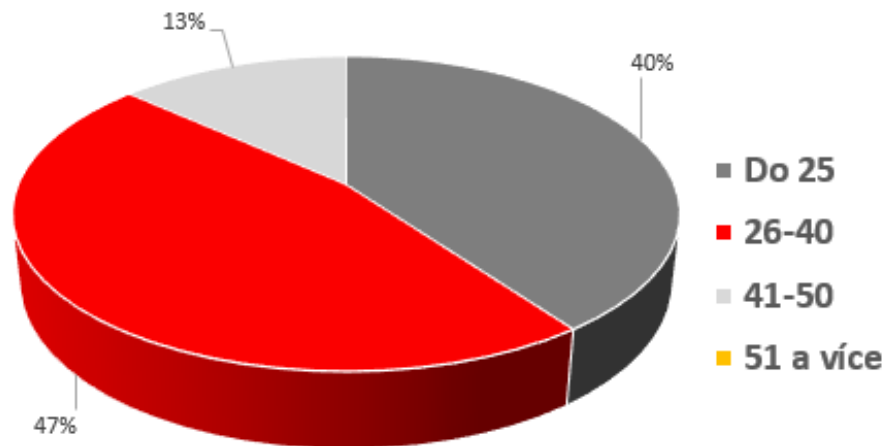


Graf č. 1 Poměr žen a mužů

Zdroj: Autor

Tento graf znázorňuje poměr mužů a žen, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Mužů se zúčastnilo 9 a žen 6.

Otázka č.2 Kolik je Vám let?

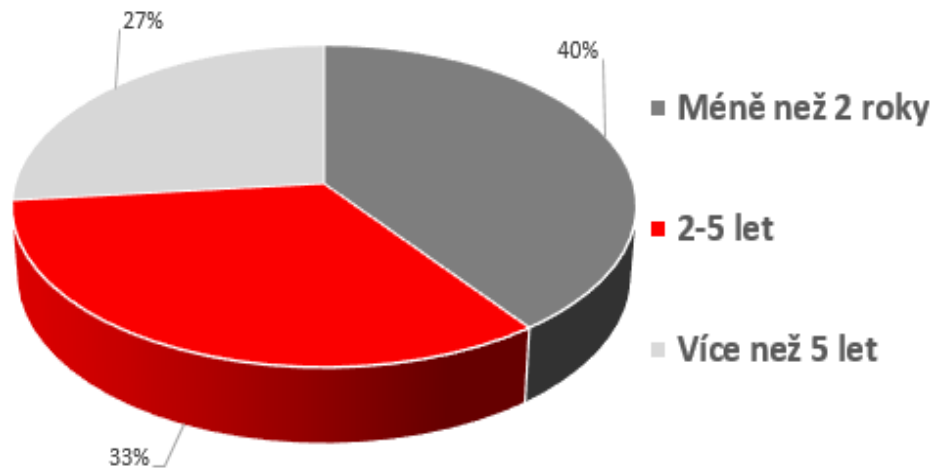


Graf č. 2 Věk respondentů

Zdroj: Autor

Nejvíce zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření je ve věku 26-40 let. Těchto zaměstnanců je konkrétně 7. Zaměstnanců do 25 let je o jednoho méně, tedy 6. a dva zaměstnanci jsou ve věku 41-50 let.

Otázka č. 3 Jak dlouho jste zaměstnanci společnosti VETOS?



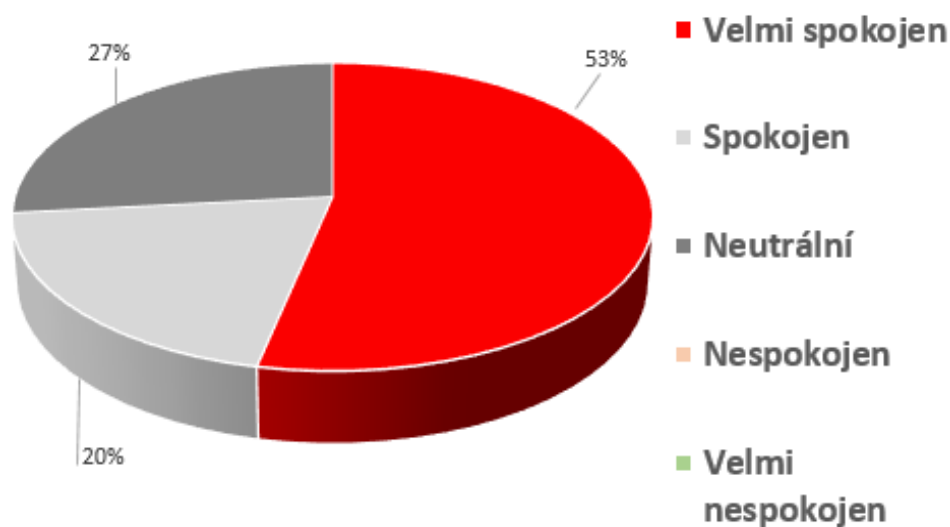
Graf č. 3 Doba trvání pracovního poměru

Zdroj: Autor

6 zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 2 roky. Respondentů, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni v rozmezí 2-5 let je 5. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni více než 5 let. Tito zaměstnanci jsou konkrétně 4.

Tento graf nám ukazuje, že věkové skupiny zaměstnanců jsou téměř vyrovnané. Společnost tedy zaměstnává nové lidi, ale má i stálé zaměstnance. Tento stav by se dal označit za pozitivní, protože zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti déle jak dva roky, je většina, a to 9. Toto zjištění nasvědčuje tomu, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojení.

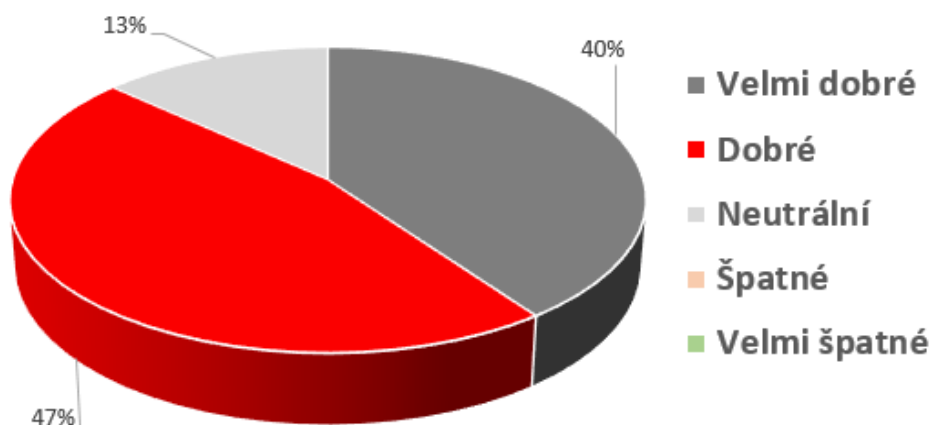
Otázka č. 4 Jak byste ohodnotil/a pracovní prostředí, ve kterém pracujete? (vzhled budovy, místo, kde se pracoviště nachází, možnost parkování, dopravní dostupnost)



Graf č. 4 Spokojenost s pracovním prostředím
Zdroj: Autor

Z grafu lze vyčíst, že 8 respondentů, tj. více než polovina je s pracovním prostředím *velmi spokojeno*. Další tři respondenti jsou s prostředím *spokojeni* a označení *neutrální* použili respondenti čtyři. Jeden z respondentů, kteří u této otázky označili odpověď *neutrální*, ještě dodal, že ke společnosti je velmi špatná dopravní dostupnost pro lidi, kteří nemají automobil. Pro společnost je velmi pozitivní, že ani jeden z respondentů nevedl, že je s pracovním prostředím *nespokojen* či dokonce *velmi nespokojen*.

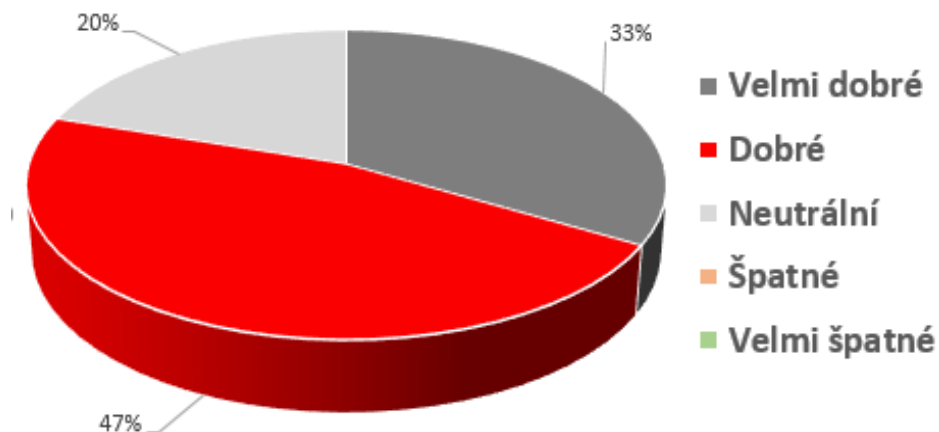
Otázka č. 5 Jak byste ohodnotil/a vybavení budovy, ve které pracujete? (dostupnost PC, ergonomické vybavení, nábytek)



Graf č. 5 Vybavení budovy
Zdroj: Autor

Z celkových 12 respondentů jich 6 označilo vybavení budovy za *velmi dobré*. Sedm jich uvedlo, že vybavení budovy je *dobré* a dva respondenti označili vybavení budovy za *neutrální*. Opět ani jeden z respondentů neoznačil vybavení budovy za *špatné* nebo *velmi špatné*. Důležité je, aby zaměstnanci měli veškeré potřebné vybavení k jejich práci. Díky tomu mohou být spokojenější a produktivnější.

Otázka č. 6 Jak byste ohodnotil/a prostředí budovy, ve které pracujete? (květiny, barvy, osvětlení, malby, logo, vizuální styl společnosti)

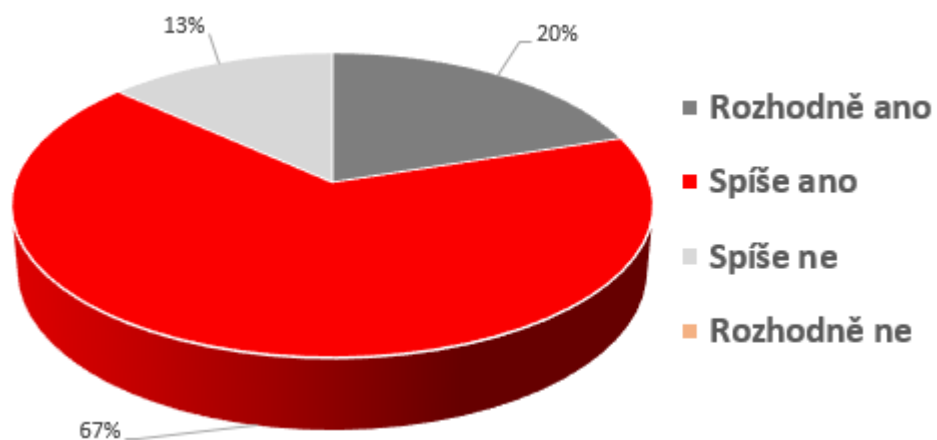


Graf č. 6 Prostředí budovy

Zdroj: Autor

Co se týče prostředí budovy, ve které zaměstnanci pracují, tak za *velmi dobré* jej označilo 5 respondentů, což je třetina ze všech dotazovaných. Dalších 7 respondentů jej označilo za *dobré* a za *neutrální* ho považují respondenti 3. Pokud se zaměstnanci cítí v prostředí budovy příjemně a klidně, může to na ně působit pozitivně a mohou být spokojenější. Z výsledku je zřejmé, že jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jaké je prostředí budovy, ve které pracují.

Otázka č. 7 Rozumíte si se svými kolegy?

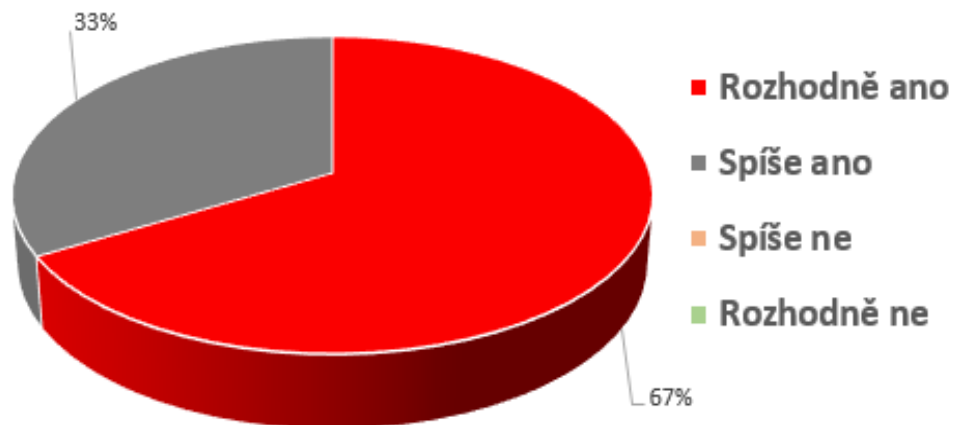


Graf č. 7 Vztahy s kolegy

Zdroj: Autor

Tento graf nám ukazuje, jaké vztahy mají zaměstnanci mezi sebou. Z grafu je jasně vidět, že naprostá většina respondentů uvedla, že si se svými kolegy rozumí, konkrétně je jich 13, kteří označili odpovědi *rozhodně ano* (3) a *spíše ano* (10). Pouze dva respondenti uvedli, že jejich vztahy s ostatními kolegy nejsou optimální a označili odpověď *spíše ne*. Odpověď *rozhodně ne*, nevybral ani jeden respondent. Vztahy s kolegy opět souvisí se spokojeností a výkonností zaměstnanců ve společnosti.

Otázka č. 8 Řekl/a byste, že ovlivňují vztahy s kolegy na pracovišti efektivitu práce?

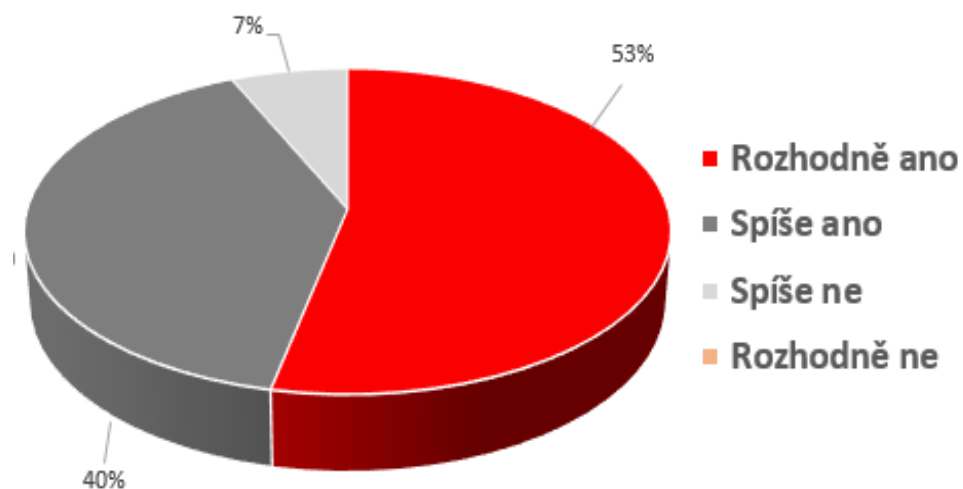


Graf č. 8 Vztahy a efektivita práce

Zdroj: Autor

V této otázce vybrali 2/3 respondentů odpověď *rozhodně ano*, to znamená, že podle nich vztahy na pracovišti vždy kladně nebo záporně ovlivňují práci, kterou odvádějí zaměstnanci společnosti. Zbývá třetina respondentů označila odpověď *spíše ano*, to nám říká, že s tímto výrokem souhlasí, ale ne stoprocentně. Nikdo z respondentů si ale nemyslí, že vztahy s kolegy neovlivňují efektivitu odváděné práce.

Otázka č. 9 Respektujete se navzájem se svými nadřízenými?

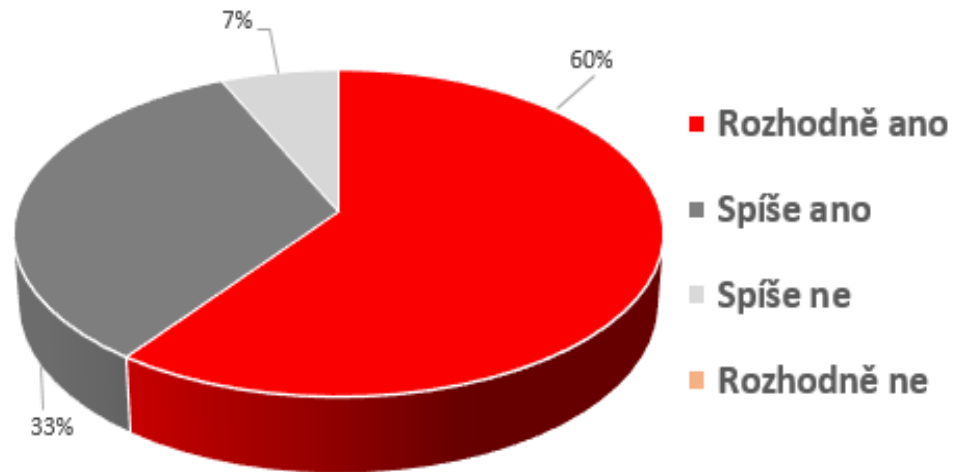


Graf č. 9 Vztahy s nadřízenými

Zdroj: Autor

Pouze jeden respondent uvedl, že se se svým nadřízeným vzájemně nerespektují. Zbylí respondenti uvedli, že se vzájemně s nadřízenými respektují a chovají se k sobě uctivě. Kladné vztahy s nadřízenými a vzájemný respekt jsou také klíčovými faktory, kteří ovlivňují spokojenost zaměstnanců ve společnosti.

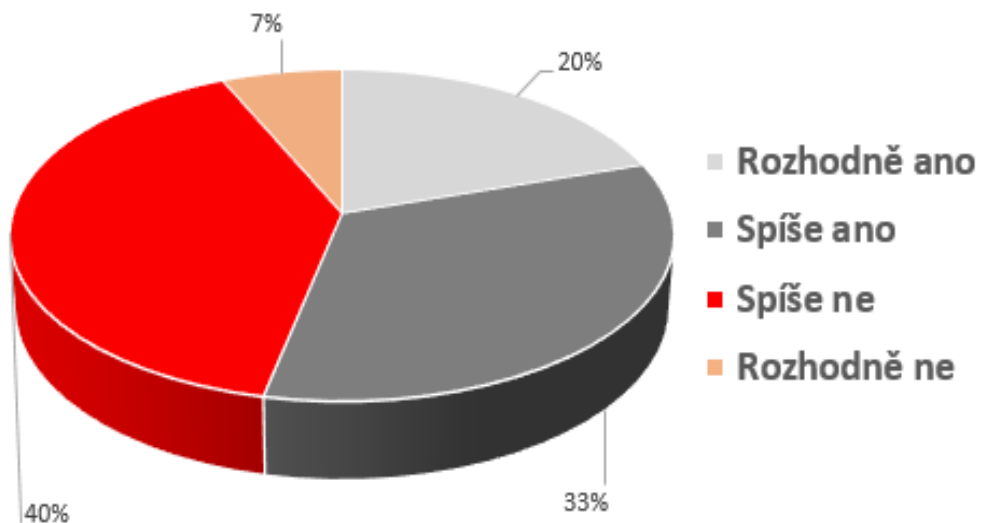
Otázka č. 10 Jsou pro Vás Vaši nadřízení oporou, můžete se na ně v případě nějakého problému obrátit?



Graf č. 10 Opora v nadřízených
Zdroj: Autor

Většina respondentů (9) označila odpověď *rozhodně ano*. Tito respondenti si tedy myslí, že jejich nadřízený je pro ně oporou v každé situaci a kdykoliv se na něho mohou obrátit s prosbou o pomoc. Odpověď *spíše ano* vybralo 5 respondentů. Pouze jediný respondent označil odpověď *spíše ne*. Tento respondent má pocit, že jeho nadřízený pro něho oporou není.

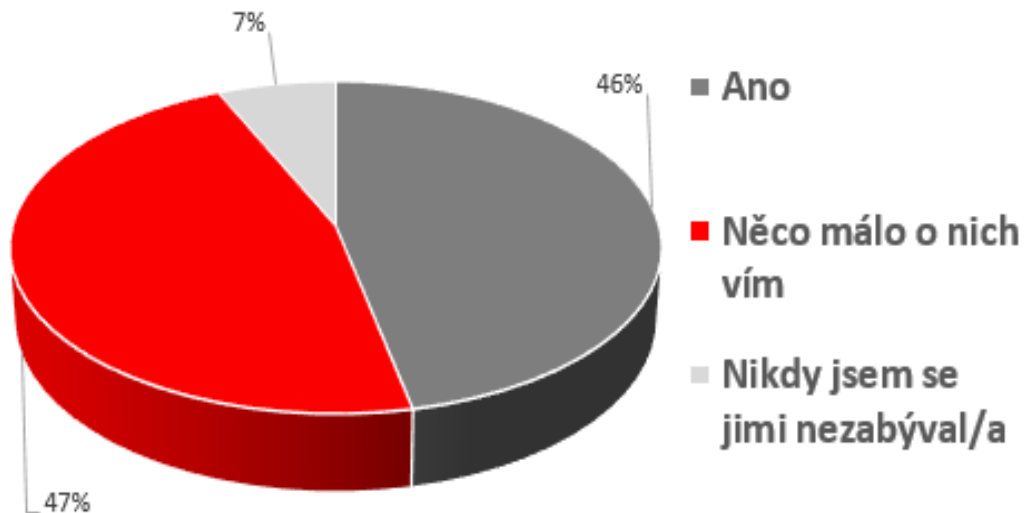
Otázka č. 11 Řekl/a byste, že Váš nadřízený jedná se všemi spravedlivě a stejně?



Graf č. 11 Jednání nadřízeného
Zdroj: Autor

I přesto, že většina respondentů v předešlé otázce uvedla, že jejich nadřízený je pro ně oporou, tak v této otázce se 6 respondentů shodl na tom, odpověď *spíše ne*. Dalších 5 respondentů zvolilo odpověď *spíše ano* a 3 respondenti označili odpověď *rozhodně ano*. Téměř polovina respondentů si myslí, že jejich nadřízený nejedná se všemi spravedlivě.

Otázka č. 12 Znáte hodnoty, které vyznává Vaše společnost?



Graf č. 12 Hodnoty společnosti
Zdroj: Autor

Z grafu lze vyčíst, že naprostá většina respondentů buď hodnoty společnosti *zná* nebo o nich alespoň *něco málo ví*. Pouhý jeden respondent uvedl, že se hodnotami společnosti *nikdy nezabýval*. Každá společnost by měla všechny své zaměstnance informovat o jejích hodnotách už při nástupu do práce. Každý zaměstnanec společnosti by měl totiž znát její hodnoty, aby se ve společnosti utvářela silná firemní kultura. Hodnoty jsou totiž jedním z důležitých prvků firemní kultury.

Otázka č. 13 Dokázal/a byste uvést některé z těchto hodnot společnosti? Prosím napište:

Respondenti odpovídali následující:

Kvalitní servis,
individuální přístup k
zákazníkovi, kvalita
zboží, odbornost
obchodních zástupců

účelem firmy Vetos je
aby co nejvíce lidí mělo
krásné bydlení a jejich
život byl podle jejich
představ

prodej, komunikace

čestnost, korektnost, upří-
mnost

Etika, Loajalita

Pracovitost, spolehlivost,
čestnost,

Naše společnost
vyznává hodnoty dobře
celkově odvedené práci.
Znalosti sortimentu,
který
prodáváme. Zajišťuje
nám odborné
školení, nejen
sortimentu.

kvalita

Čestnost, etika,

etika

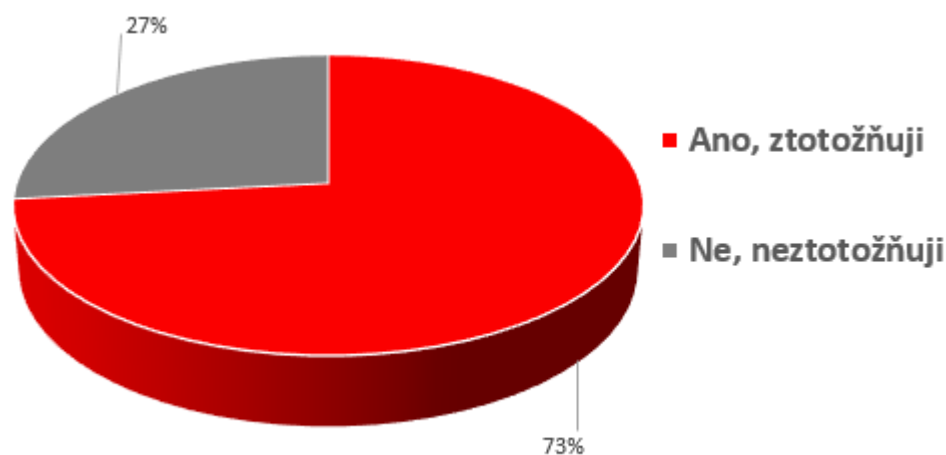
Obrázek č. 9 Vyjmenované hodnoty společnosti
Zdroj: Odpovědi respondentů

I přesto, že 14 respondentů uvedlo, že hodnoty znají nebo o nich něco vědí, pouze 10 jich bylo schopno napsat alespoň jednu hodnotu společnosti. Zbylých 5 respondentů uvedlo, že nedokáží vyjmenovat ani jednu hodnotu společnosti i přesto, že pouze jediný respondent uvedl, že se o hodnoty společnosti nikdy nezajímá. Čtyři respondenti tedy označili odpověď, že o hodnotách něco vědí, ale poté nebyli schopni uvést ani jednu.

Všichni respondenti, kteří odpověděli v předchozí otázce, že hodnoty společnosti znají, dokázali nějaké hodnoty společnosti vyjmenovat. Co se týče respondentů, kteří odpověděli, že o hodnotách společnosti něco málo ví, dokázala pouze jejich necelá polovina napsat alespoň jednu hodnotu.

Myslím si, že by společnost měla svým zaměstnancům znovu sdělit jaké jsou její hodnoty, jelikož znalost hodnot utváří firemní kulturu společnosti.

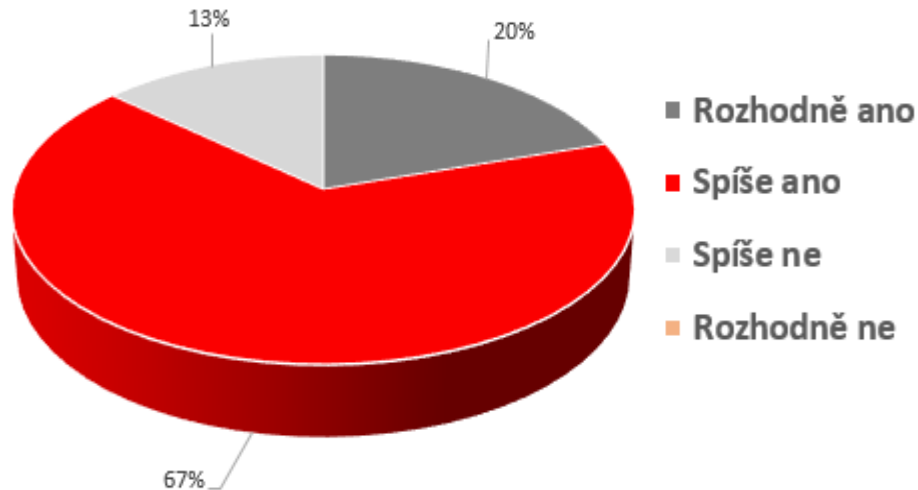
Otázka č. 14 Ztotožňujete se s těmito hodnotami?



Graf č. 13 Ztotožnění s hodnotami
Zdroj: Autor

Všichni respondenti, kteří v předchozí otázce nedokázali uvést ani jednu hodnotu, také zároveň uvedli, že se s hodnotami společnosti neztotožňují. To, že se s hodnotami společnosti neztotožňují může být tím, že vlastně ani hodnoty společnosti neznají. Je možné, že kdyby respondenti znali hodnoty společnosti, začali by se s těmito hodnotami ztotožňovat a informovali by o nich další zaměstnance.

Otázka č. 15 Jste hrdý/á na to, že pracujete v této společnosti?

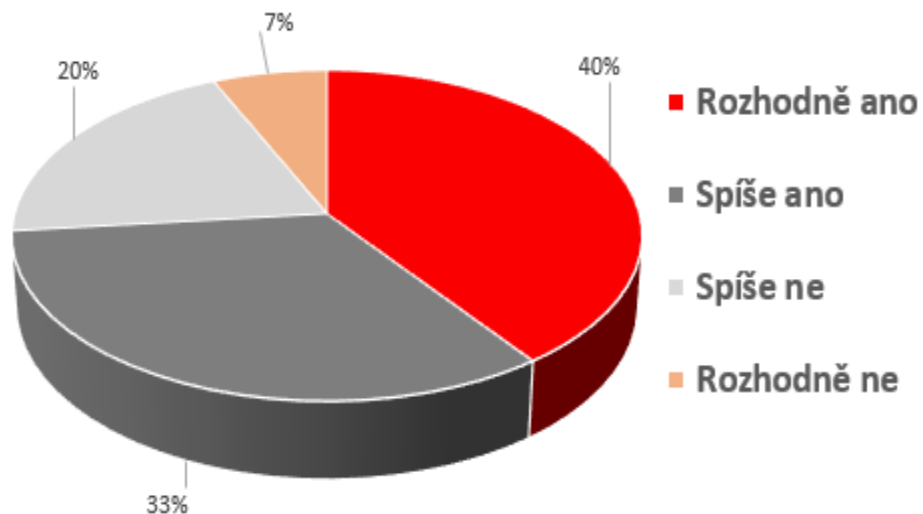


Graf č. 14 Vztah zaměstnanců ke společnosti

Zdroj: Autor

Tento graf nám ukazuje, jaký vztah ke společnosti zaměstnanci mají. Celkem 13 respondentů uvedlo, že *jsou hrdí* na to, že pracují právě v této společnosti. 3 z nich dokonce označili odpověď *rozhodně ano*. Dva respondenti označili odpověď *spíše ne*. Může to být následkem toho, že ani jeden z těchto dvou respondentů se neztotožňuje s hodnotami společnosti.

Otázka č. 16 Chcete pro tuto společnost pracovat i v budoucnu?

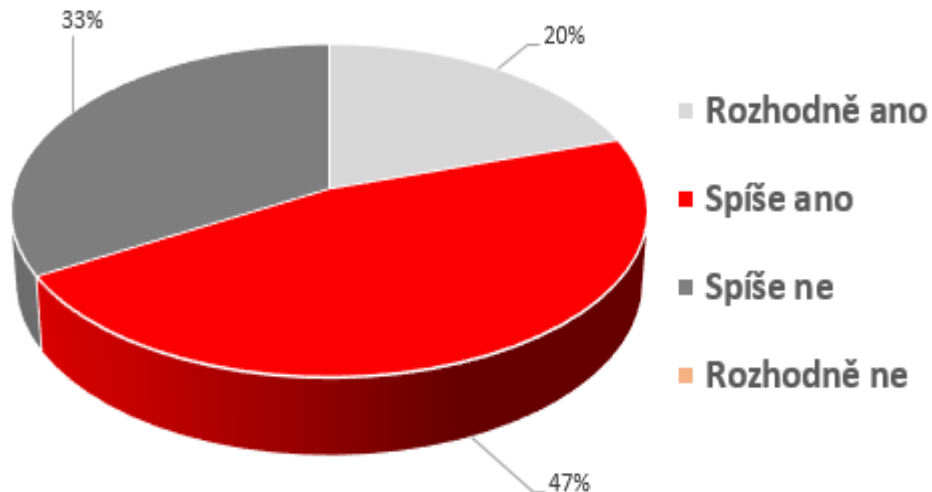


Graf č. 15 Zájem zaměstnanců pracovat v této společnosti

Zdroj: Autor

Šest respondentů by i v budoucnu *rozhodně chtělo* pracovat pro tuto společnost. Odpověď *spíše ano* označilo 5 respondentů. V této otázce se ale objevily i odpovědi negativní. 3 respondenti uvedli, že by pro tuto společnost v budoucnu už nejspíše pracovat nechtěli a jeden respondent dokonce uvedl, že *rozhodně nechce* pracovat pro tuto společnost v budoucnu. Myslím si, že by se společnost měla zajímat o požadavky a spokojenost zaměstnanců, protože z 15 respondentů uvedli 4 respondenti, že by v budoucnu chtěli pracovat v jiné společnosti.

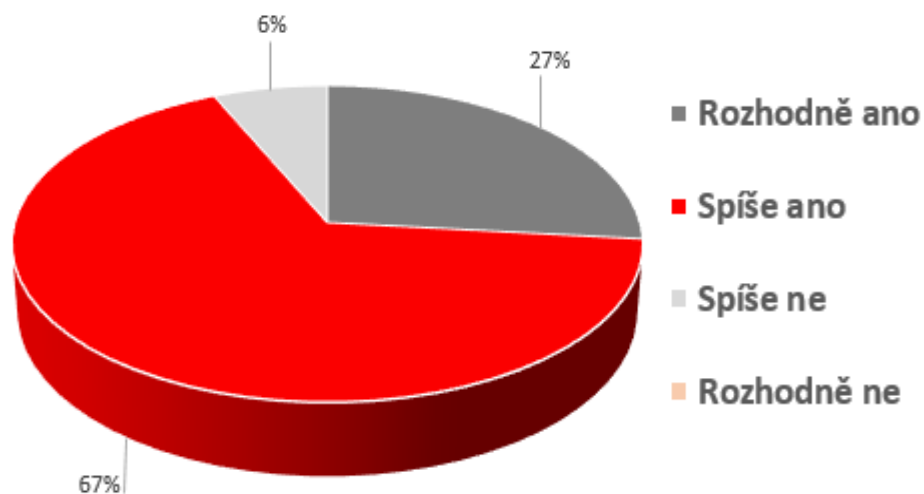
Otázka č. 17 Doporučil/a byste někomu práci v této společnosti?



Graf č. 16 Doporučení práce ve společnosti
Zdroj: Autor

Práci v této společnosti by doporučilo 10 respondentů, z toho 3 *rozhodně ano* a 7 *spíše ano*. Jedna třetina respondentů by ale práci v této společnosti nikomu nedoporučila. Z respondentů, kteří by nedoporučili práci v této společnosti jsou dva, kteří zde v budoucnu také nechtějí pracovat.

Otázka č. 18 Jste spokojen/a s tím, jak je Vaše práce odměňována?



Graf č. 17 Spokojenost s odměňováním
Zdroj: Autor

I přesto, že někteří zaměstnanci chtějí společnost v budoucnu opustit nebo by nikomu práci v této společnosti nedoporučili, je ale naprostá většina z nich *spokojena* s odměňováním práce. Pouze jeden respondent je *spíše nespokojený* s tím, jak je jeho práce odměňována. Dobře pro společnost je, že spíše nespokojen je pouze jeden respondent a také, že nikdo nevedl, že je rozhodně nespokojen s tím, jak je jeho práce odměňována.

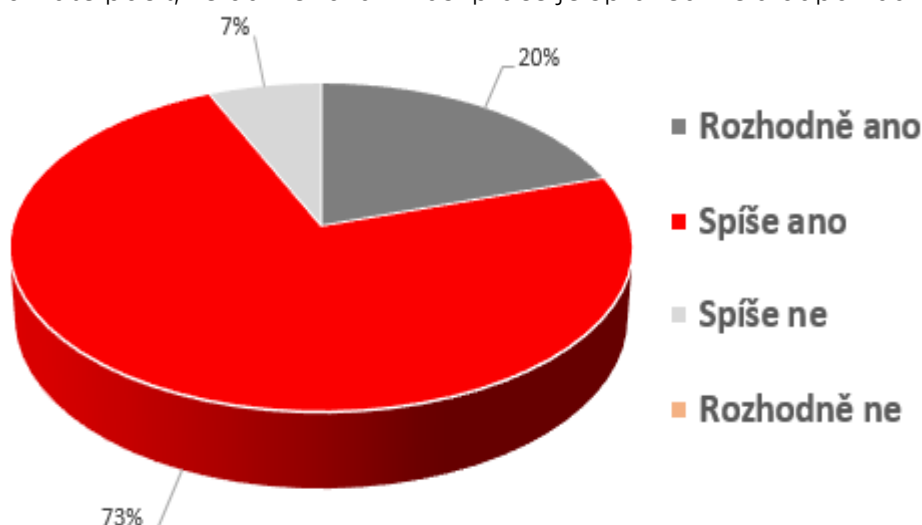
Otázka č. 19 Jaké Vám poskytuje společnost zaměstnanecké benefity? Prosím napište: Respondenti odpovídali následující:

Stravenky, pracovní doba	žádné	Stravenky, dárky k narozeninám a svátku
Příspěvek na stravenky	Stravenky (2x)	žádné (2x)
Oslavy narozenin, vánoční a jiné večírky, zaměstnanecké výhody a slevy.	ZATÍM žádné	stravenky (5x)

Obrázek č. 10 Zaměstnanecké benefity
Zdroj: Odpovědi respondentů

Zde jsou vidět jednotlivé odpovědi zaměstnanců. Desetkrát se v odpovědích objevily *stravenky*, dvakrát *oslavy narozenin a svátků s dárky*, jednou *pracovní doba* a jednou *zaměstnanecké slevy*. Celkem 11 respondentů napsalo nějaké zaměstnanecké benefity. Čtyři respondenti uvedli, že společnost jim neposkytuje vůbec žádné zaměstnanecké benefity. Někteří ze zaměstnanců by například uvítali v dnešní době čím dál tím oblíbenější tzv. „sick days“, multisport karty nebo delší dovolenou.

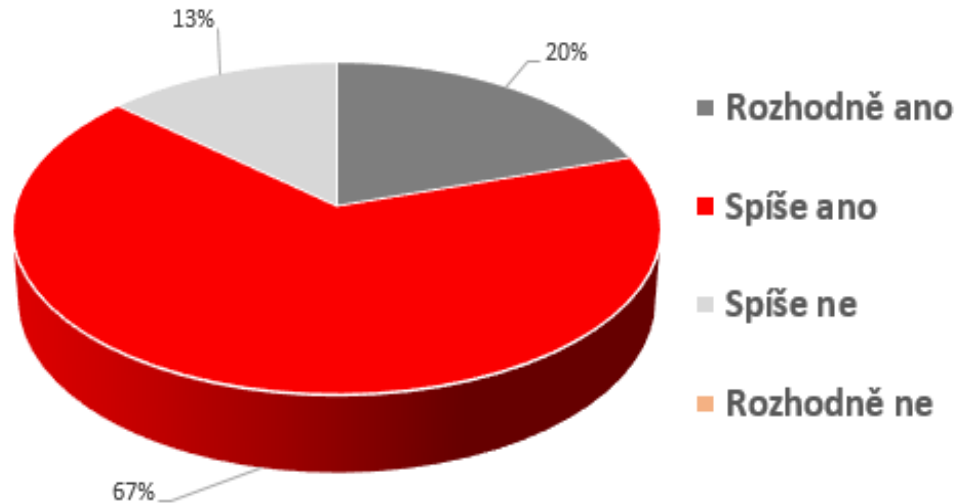
Otázka č. 20 Máte pocit, že odměňování Vaší práce je spravedlivé a odpovídá Vašemu výkonu?



Graf č. 18 Spravedlivé odměňování
Zdroj: Autor

Z grafu lze vidět, že 11 respondentů má pocit, že odměňování je *spíše spravedlivé* a odpovídá jejich výkonu. Tři respondenti jsou přesvědčeni, že je jejich práce odměňována *spravedlivě* a že odměňování odpovídá jejich výkonu. Pouze jeden z respondentů má pocit, že jeho práce *není odměňována spravedlivě*.

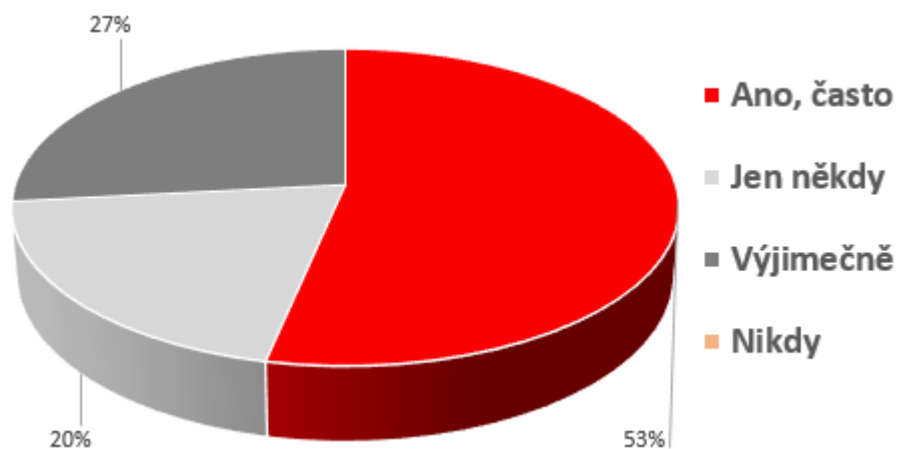
Otázka č. 21 Je výše Vaší peněžní odměny konkurenceschopná? (tedy srovnatelná s tím, co byste mohl/a dostat jinde?)



Graf č. 19 Konkurenceschopnost peněžní odměny
Zdroj: Autor

Tento graf nám ukazuje, zda je peněžní odměna zaměstnanců konkurenceschopná. Podle výsledků je většina zaměstnanců *spokojena s výší peněžní odměny*, kterou dostávají za práci. Pouze dva respondenti mají pocit, že jejich peněžní odměna *není moc konkurenceschopná*. Toto zjištění je pro společnost dobré, jelikož pokud jsou zaměstnanci spokojeni s výší peněžní odměny, tak jsou zároveň i motivováni a nedochází k tak velké fluktuaci zaměstnanců.

Otázka č. 22 Máte dostatek příležitostí k rozvoji svých znalostí a dovedností?



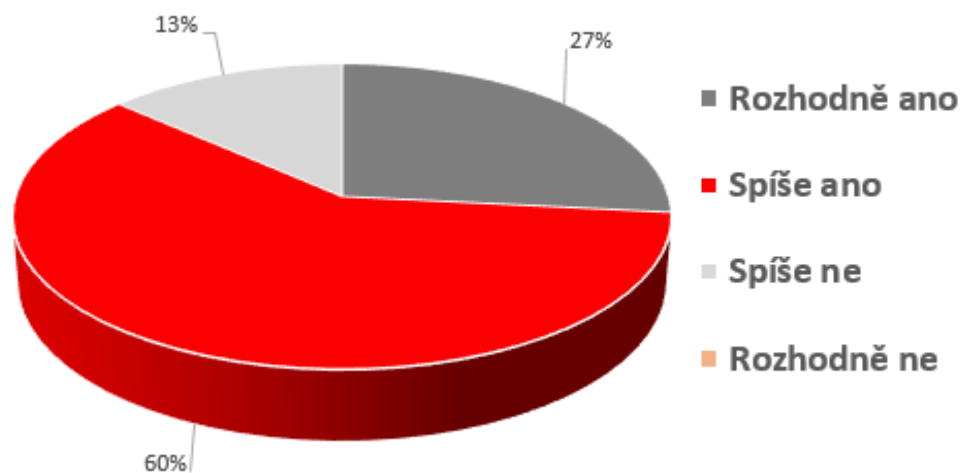
Graf č. 20 Příležitosti k rozvoji
Zdroj: Autor

Více než 50 % respondentů uvedlo, že zadané úkoly jim často pomáhají se rozvíjet. Tři respondenti uvedli, že jejich práce jim dává *jen někdy* možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti a 4 respondenti uvedli, že zadané úkoly a jejich práce jim umožňuje *výjimečně* rozvíjet své znalosti a dovednosti.

Společnost by se měla pořád snažit rozvíjet schopnosti a znalosti svých zaměstnanců. Protože vzdělaní zaměstnanci, kteří mají přehled a znalosti a zvládají spoustu dovedností, jsou pro každou společnost důležití.

Pokud mají zaměstnanci společnosti neustále nové znalosti a dovednosti, zákazníci budou vědět, že ve společnosti jsou schopní a znalí zaměstnanci a budou se do společnosti vracet, tudíž bude společnost získávat nové stálé zákazníky, kteří je například doporučí i dalším lidem, a tím se mohou v budoucnu zvyšovat zisky společnosti.

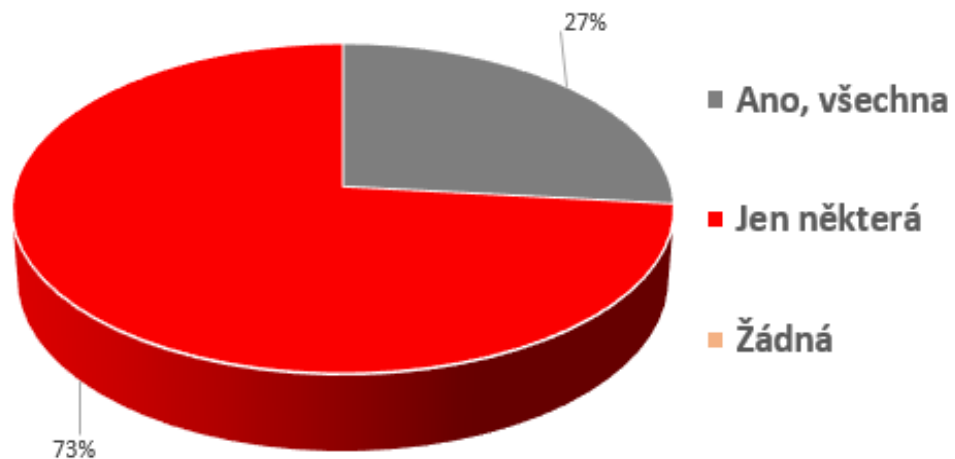
Otázka č. 23 Zajišťuje Vám společnost dostatek potřebných školení?



Graf č. 21 Školení zaměstnanců
Zdroj: Autor

Tento graf nám ukazuje, že většina zaměstnanců si myslí, že nějaká školení by společnost zaměstnancům ještě mohla zajistit. Pouze čtyři respondenti uvedli, že společnost *rozhodně zajišťuje* potřebná školení. Devět respondentů si myslí, že společnost *spíše zajišťuje* potřebná školení, ale nějaká další, která by se hodila zaměstnancům k práci by se určitě našla. A dva respondenti uvedli, že společnost potřebná školení *spíše nezajišťuje*. Uvítali by tedy více školení potřebných k jejich práci. Společnost by tedy měla zjistit, jaká školení zaměstnancům chybí a měla by se snažit o to, aby zaměstnanci měli zajištěna veškerá potřebná školení k jejich práci.

Otázka č. 24 Jsou všechna školení pro zaměstnance povinná?

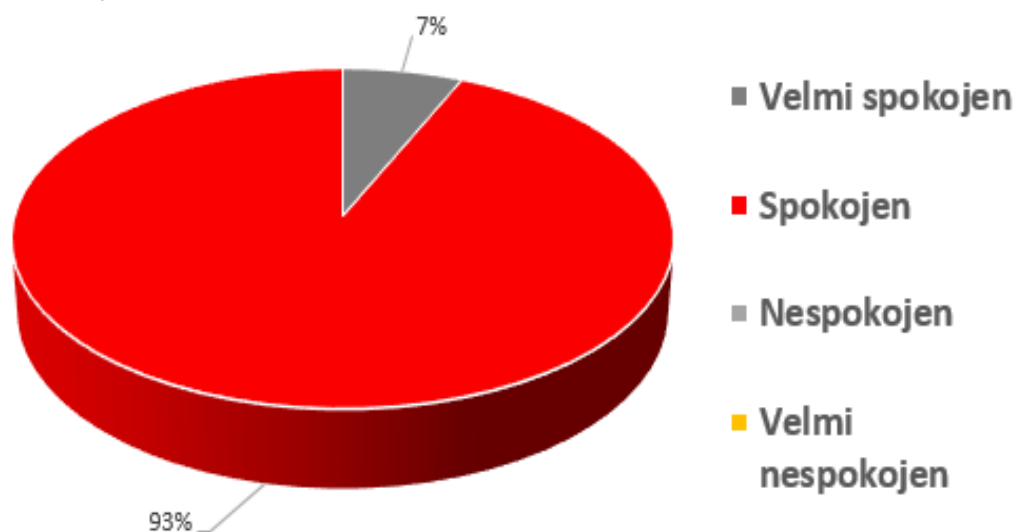


Graf č. 22 Povinnost školení
Zdroj: Autor

Z grafu je jasně vidět, že většina zaměstnanců si myslí, že *jen některá* školení jsou povinná. Pouze čtyři respondenti uvedli, že *všechna* školení jsou povinná. Nikdo neuvedl, že by všechna školení byla naprosto *nepovinná*.

Společnost by měla svým zaměstnancům jasně sdělit, zda jsou veškerá školení povinná nebo zda jsou povinná jen některá a případně jasně stanovit která. Zaměstnanci, kteří si myslí, že jsou povinná jen některá školení a těchto zaměstnanců je většina, poté mohou mít pocit, že na ostatní školení jít nemusí, a přitom by to mohlo pomoci právě v rozvoji znalostí a dovedností zaměstnanců.

Otázka č. 25 Jak byste ohodnotil/a způsob předávání informací na pracovišti?

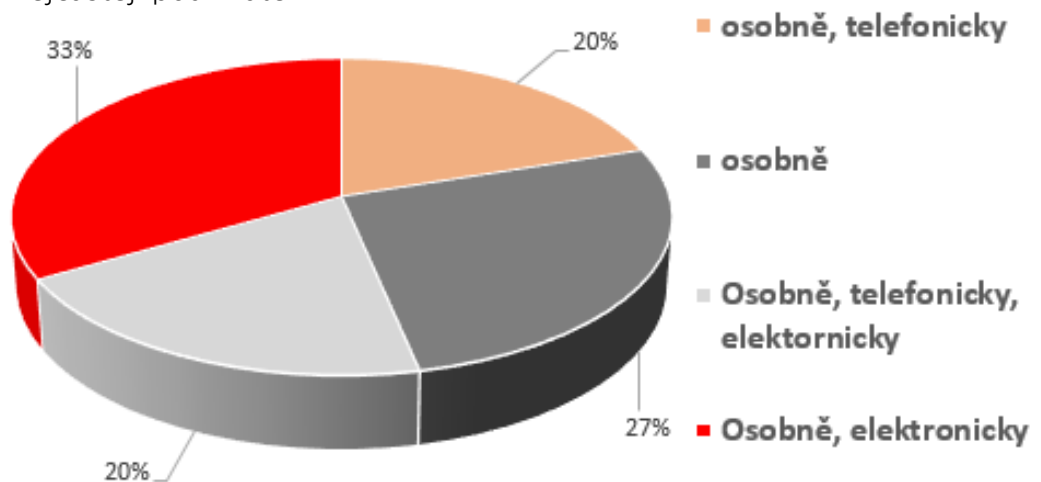


Graf č. 23 Spokojenost s předáváním informací
Zdroj: Autor

Čtrnáct respondentů je *spokojeno* s tím, jak jsou na pracovišti předávány informace. Jeden respondent je dokonce *velmi spokojen* se způsobem předávání informací.

Z tohoto výsledku můžeme předpokládat, že systém předávání informací na pracovišti je správně nastaven. Správnost nastavení komunikace se ovšem nedá určit z jedné otázky. Bezproblémová komunikace je jedním ze základních faktorů, které ovlivňují veškeré procesy ve společnosti. Špatně fungující komunikace může být totiž zdrojem mnoha problémů v celé společnosti.

Otázka č. 26 Jak komunikujete s kolegy a nadřízenými? Prosím vyberte druhy komunikace, které nejčastěji používáte:



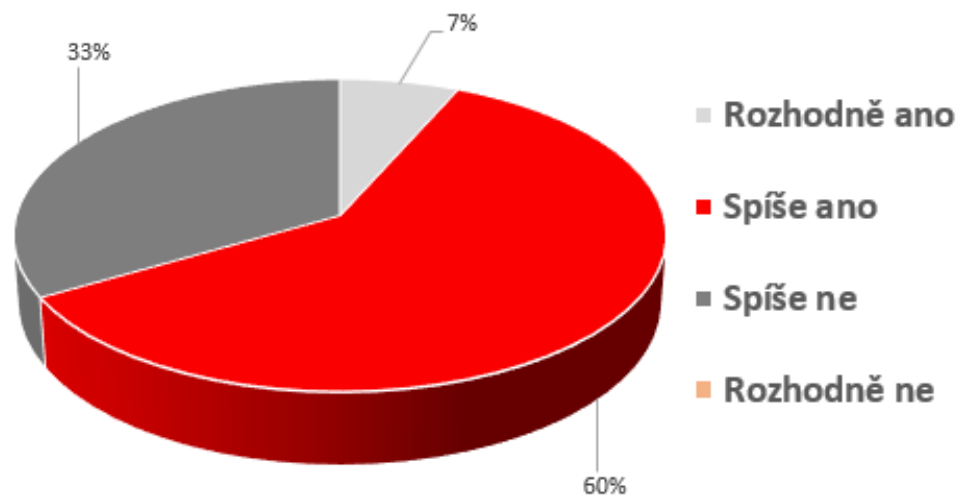
Graf č. 24 Nejčastější druhy komunikace

Zdroj: Autor

Z grafu můžeme vyčíst, že nejčastější druhy komunikace, které jsou zaměstnanci využívány jsou: *osobní a elektronická komunikace*. Osobní komunikaci označilo všech 15 respondentů, telefonickou komunikaci pak 6 respondentů a komunikaci elektronickou 8 respondentů. Všechny tři typy komunikace jsou ve společnosti hojně využívány. Elektronická komunikace slouží ale především pro rozesílání veškerých novinek a aktualit všem zaměstnancům společnosti.

Možná by bylo lepší, pokud by společnost vytvořila například svůj *intranet*, kam by se ukládaly veškeré fotografie a informace a kde by se zveřejňovaly veškeré novinky a aktuality. Jelikož v e-mailu mají zaměstnanci mnohem více věcí než jen tyto důležité informace, myslím si, že intranet by byl mnohem přehlednější a zaměstnanci by snadněji našli hledané informace, jelikož by všechny informace byly umístěné na jednom místě a roztřizené do určitých záložek

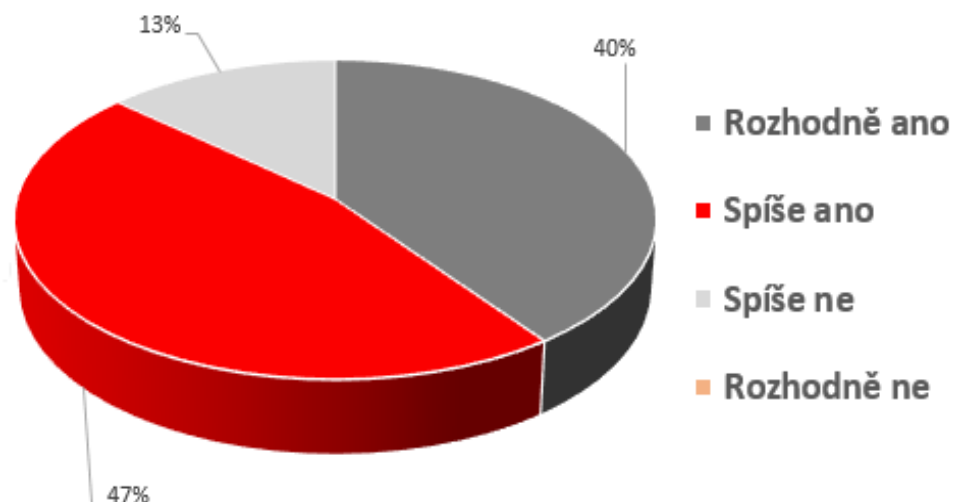
Otázka č. 27 Máte pocit, že jste dostatečně informován/a o záměrech společnosti?



Graf č. 25 Informovanost zaměstnanců o záměrech firmy
Zdroj: Autor

Tento graf nám ukazuje trochu znepokojivé zjištění a to, že celá třetina respondentů má pocit, že *není o záměrech společnosti dostatečně informována*. Pokud se společnost snaží něčeho dosáhnout, tak by to zaměstnanci měli vědět a mít o tom nějaké informace. Pokud totiž zaměstnanci nebudou dostatečně informováni o záměrech společnosti je možné, že společnost tohoto záměru nedosáhne nebo dosáhne, ale za mnohem delší dobu a možná i s případnými problémy. Proto by každý zaměstnanec měl být o záměrech společnosti informován, jelikož poté bude vědět, čeho chce společnost dosáhnout a může tak napomoci dosažení tohoto záměru

Otázka č. 28 Máte jasno v tom, co se od Vás očekává?

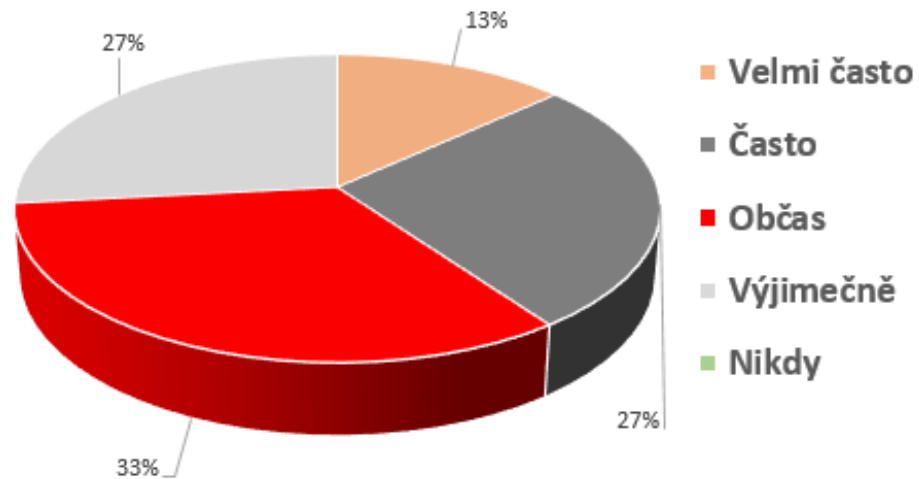


Graf č. 26 Požadavky společnosti na práci zaměstnanců
Zdroj: Autor

Z grafu je zřejmé, že naprostá většina respondentů *ví, jaká je jejich práce a co se od nich očekává*. Dokonce 6 respondentů zvolilo nejdůraznější odpověď *rozhodně ano*,

čímž respondenti vyjádřili, že jsou plně informováni o tom, co je jejich náplní práce a že je jim naprosto jasné co se od nich očekává. Pouze dva respondenti uvedli, že jim *není jasné*, co se od nich očekává. Můžeme tedy říci, že v tomto směru jsou zaměstnanci dostatečně informováni o tom, co mají dělat a co je od nich očekáváno.

Otázka č. 29 Jak často dostáváte zpětnou vazbu k Vaší práci?



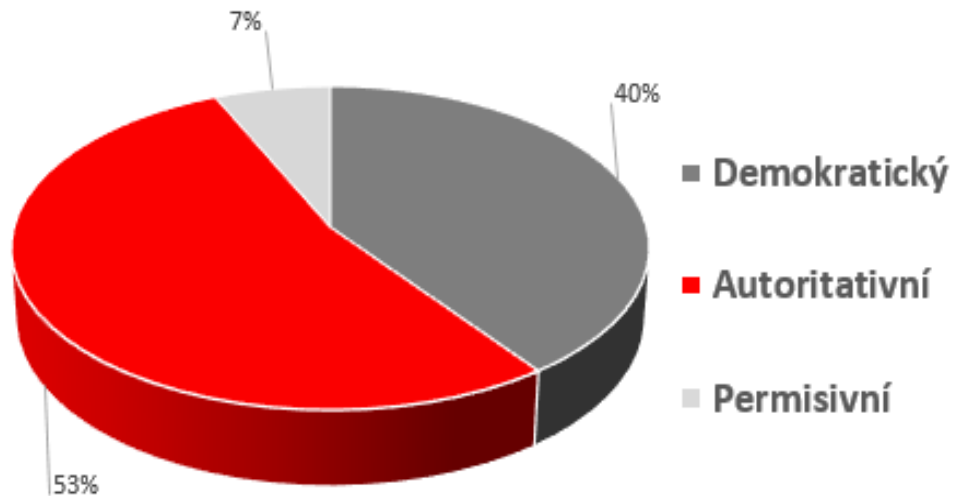
Graf č. 27 Zpětná vazba
Zdroj: Autor

Z tohoto grafu je zřejmé, že zpětná vazba se zaměstnancům *nedostává v takové míře, v jaké by měla*. Respondenti, kteří uvedli, že zpětnou vazbu dostávají *velmi často* jsou pouze 2. Toto číslo je velmi malé, což pro společnost není dobré. Dále 4 respondenti dostávají zpětnou vazbu ke své práci *často*.

Bohužel je 5 respondentů, kteří jen *občas* získají zpětnou vazbu, a ještě hůře jsou na tom zbylí čtyři respondenti, kterým se zpětné vazby dostává *výjimečně*.

Tento stav určitě není pro společnost optimální. Společnost by měla svým zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu mnohem častěji, než je tomu teď. Pokud totiž mají zaměstnanci dostatek zpětné vazby, přispívá to k větší efektivitě práce a k vyšším výkonům zaměstnanců.

Otázka č. 30 Jaký styl řízení si myslíte, že je ve společnosti uplatňován nadřízenými? Prosím vyberte:



Graf č. 28 Styl řízení

Zdroj: Autor

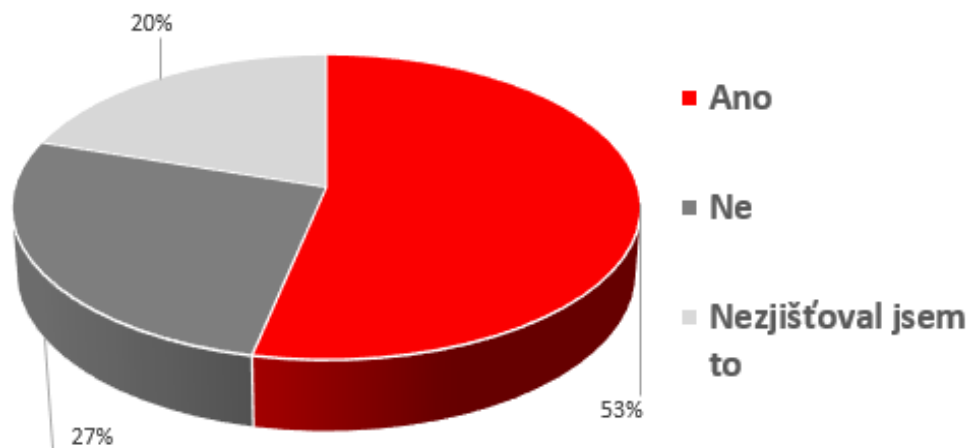
Více než polovina respondentů (8) vnímá styl řízení ve společnosti jako *autoritativní*. Dalších 6 respondentů označuje styl řízení za *demokratický*.

Jeden z respondentů ještě ke své odpovědi dodal, že podle něho tedy společnost uplatňuje demokratický styl řízení, ale někdy se stane, že nadřízený se chová velmi autoritativně, jelikož chce věcem předcházet než poté řešit následky. Pouhý jeden respondent označil odpověď *permisivní*.

Autoritativní styl řízení ve společnosti většinou moc nepodporuje proinovační firemní kulturu, jelikož nadřízený přebírá za všechny zaměstnance veškerou odpovědnost, prosazuje své vlastní nápady a nedává zaměstnancům moc příležitostí pro předložení jejich vlastních návrhů a nápadů. Nadřízený nepřijímá žádné změny plánů a ani diskuze o jiných řešeních či postupech.

Toto jednání může být často kontraproduktivní, jelikož i od zaměstnanců z nižších pozic mohou často přijít nové nápady a návrhy na zlepšení. Doporučila bych tedy společnosti, aby zvolila otevřenější styl řízení, který může být produktivnější než ten dosavadní.

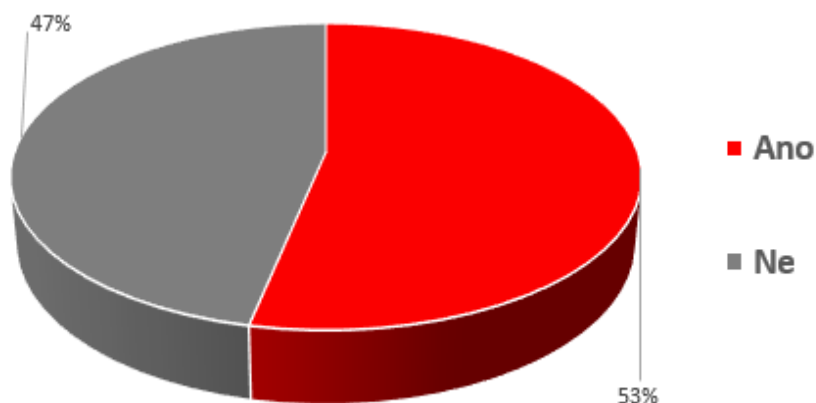
Otázka č. 31 Umožňuje Vám společnost přicházet s novými nápady či návrhy na zlepšení?



Graf č. 29 Možnost podávat nové nápady a návrhy
Zdroj: Autor

U této otázky odpovědělo 8 respondentů tak, že jim společnost *umožňuje* přicházet s novými nápady a návrhy. Ze zbylých 7 respondentů si 4 myslí, že jejich společnost jim *neumožňuje* přicházet s novými návrhy a nápady a 3 respondenti *neví*, zda jim to společnost umožňuje nebo ne. Pro společnost by bylo dobré, kdyby všichni zaměstnanci měli jednotné informace, tedy i o tom, zda je ve společnosti možnost přicházet s novými návrhy. Nějací zaměstnanci totiž mohou mít dobré nápady na určitá zlepšení, ale pokud nevědí, že je mohou podat, tak je nikomu nesdělí.

Otázka č. 32 Pokud ano, víte, jakou formou tyto návrhy podávat?



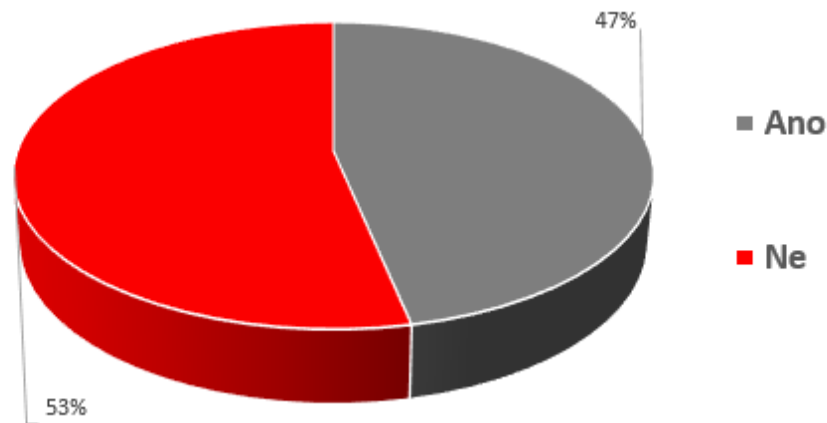
Graf č. 30 Forma podání návrhu
Zdroj: Autor

Z předchozí otázky víme, že 8 respondentů uvedlo, že společnost jim umožňuje přicházet s novými nápady. Tito samí respondenti uvedli v této otázce, že *vědí*, jakou formou tyto návrhy podávat.

Zbylých 7 respondentů uvedlo, že *netuší*, jakou formou se podávají návrhy na zlepšení.

Tento stav můžeme přisuzovat tomu, že tito respondenti ani netuší, zda jim společnost umožňuje přicházet s novými nápady nebo mají pocit, že společnost toto neumožňuje.

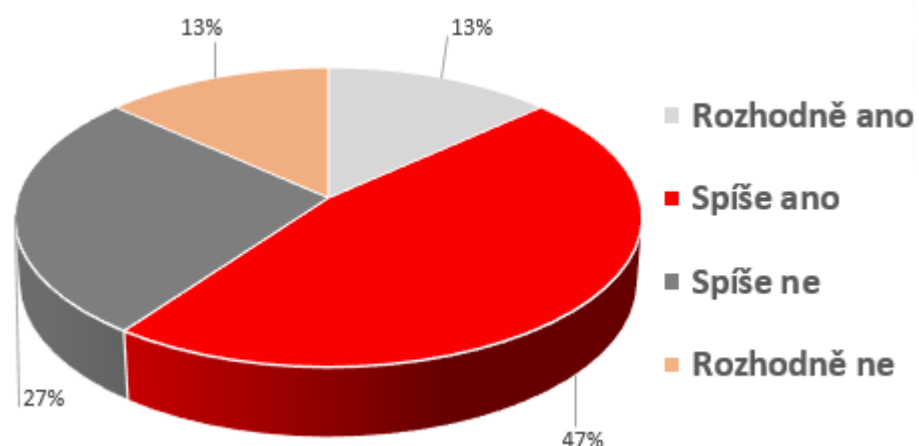
Otázka č. 33 Už jste někdy nějaký návrh podával/a?



Graf č. 31 Podané návrhy na zlepšení
Zdroj: Autor

Z osmi respondentů, kteří vědí, jak tyto návrhy podávat jich 7 do této doby už nějaký návrh *podalo*. Což je téměř polovina z dotazovaných. Je dobře, že někteří zaměstnanci společnosti jsou aktivní a snaží se přicházet s novými nápady, které by mohly přispět ke zlepšení firemní kultury, procesu inovací nebo k usnadnění práce. Pokud společnost informuje všechny své zaměstnance o možnosti podávat návrhy na zlepšení, je možné, že zaměstnanců, kteří již přišli s nějakým návrhem přibude.

Otázka č. 34 Pokud by nadřízení uplatňovali autoritativní styl řízení, zkusili byste i přesto přijít s nějakým návrhem na zlepšení?

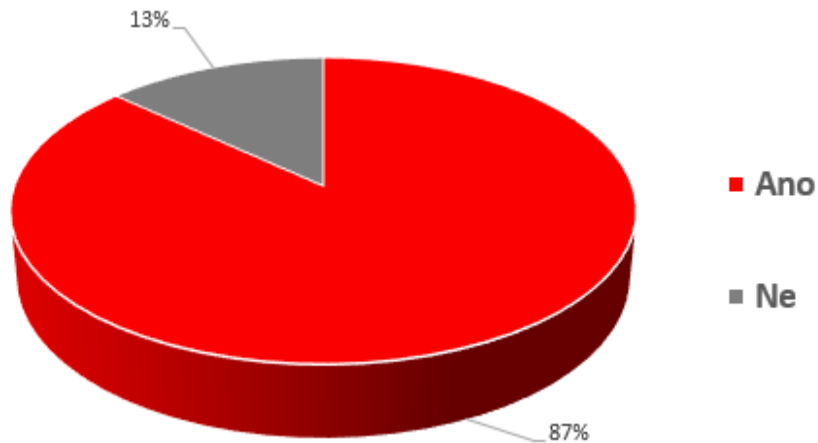


Graf č. 32 Autoritativní styl řízení a podání návrhů na zlepšení
Zdroj: Autor

V této hypotetické otázce odpověděli 2 respondenti, že by s novým návrhem i přesto *rozhodně přišli*. Dalších 7 respondentů by *nejspíše přišlo* s novým návrhem, ale už si tím nejsou tak jistí. Respondentů, které by autoritativní styl řízení *odradil od podání*

nového návrhu na zlepšení je celkem 6. V této společnosti jsou tedy zaměstnanci, jejichž více než polovina by se nenechala odradit autoritativním stylem řízení od podání nového návrhu.

Otázka č. 35 Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, pracuje se zpětnou vazbou od zákazníků?

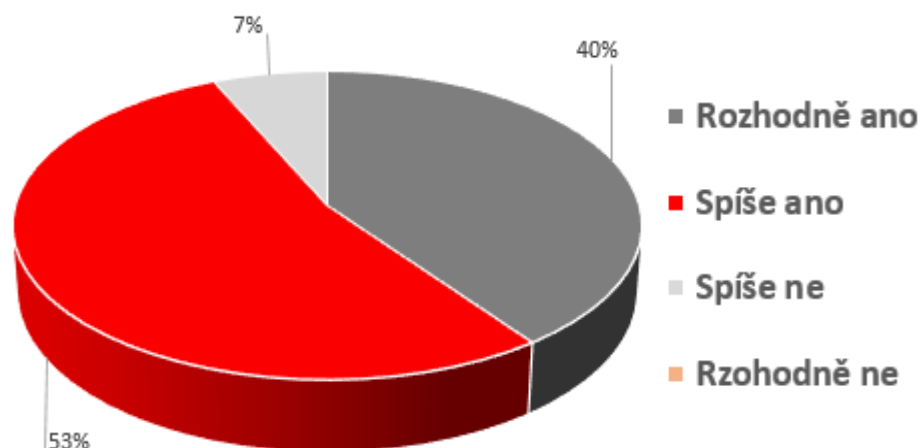


Graf č. 33 Zpětná vazba od zákazníků

Zdroj: Autor

Téměř 90 % respondentů je přesvědčeno o tom, že společnost *spolupracuje se zákazníky* prostřednictvím zpětné vazby. Toto je velice důležité, protože požadavky zákazníků se neustále mění a díky této zpětné vazbě se společnost může měnícím se požadavkům přizpůsobit.

Otázka č. 36 Porovnává společnost produkty a technologie s ostatními společnostmi na trhu?

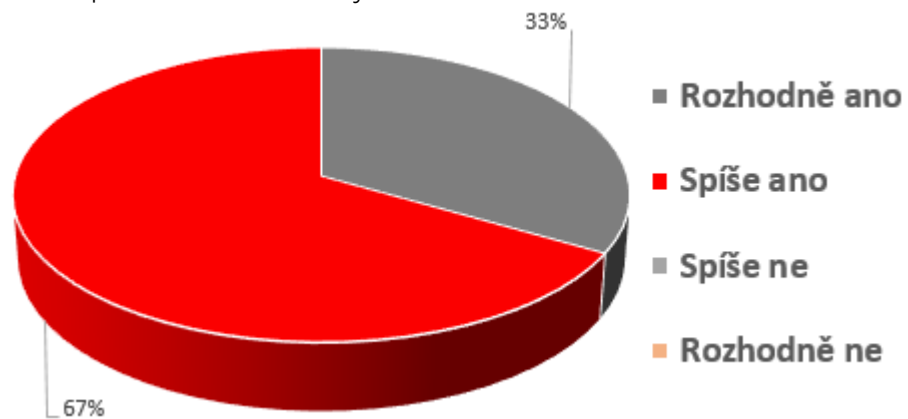


Graf č. 34 Srovnání produktů a technologií s konkurencí

Zdroj: Autor

Téměř všichni zaměstnanci společnosti mají pocit, že společnost *porovnává své produkty a technologie s ostatními společnostmi* na trhu. Pro každou společnost je důležité, aby měla přehled o produktech a technologiích společnosti. Pokud by se o konkurenční firmy společnost vůbec nezajímala, nemohla by jim na trhu vůbec konkurovat.

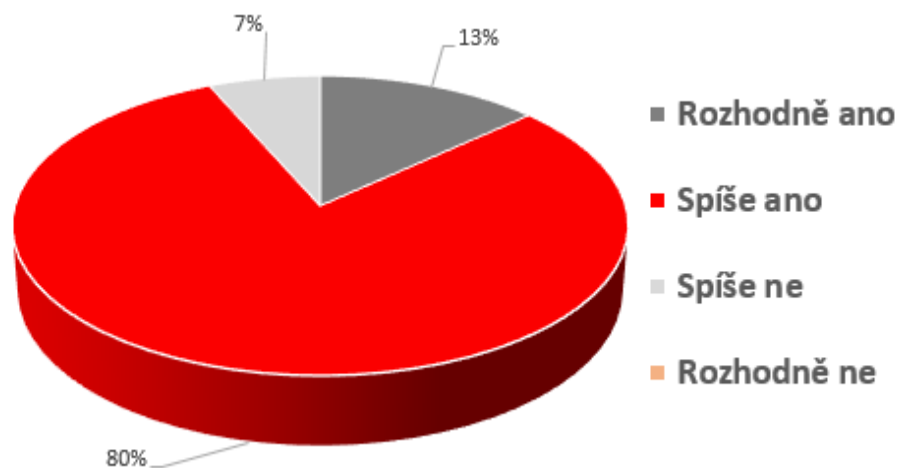
Otázka č. 37 Myslíte si, že společnost plánuje do budoucna, tedy, že je připravena na případné příchozí příležitosti či hrozby?



Graf č. 35 Plánování do budoucna
Zdroj: Autor

U této otázky se nenašel jediný respondent, který by si myslel, že společnost neplánuje do budoucna a není připravena na případné příležitosti či hrozby. Vždy je správné plánovat do budoucna a být připraven reagovat na případné změny na trhu.

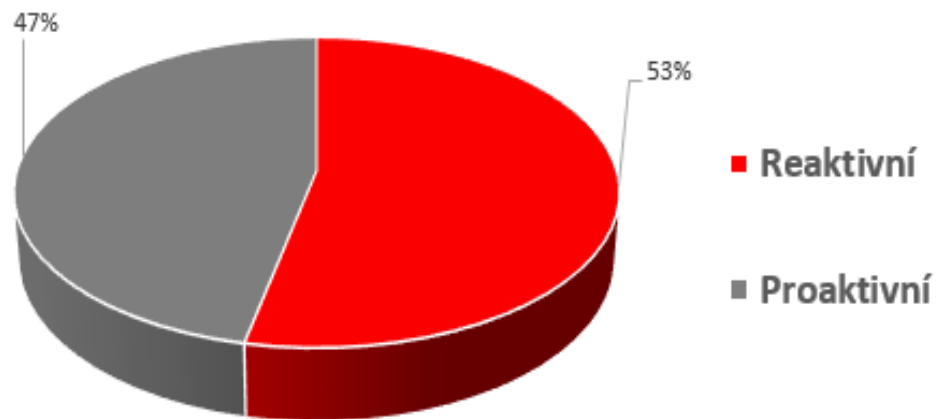
Otázka č. 38 Řekl/a byste, že pokud se ve společnosti zavádí nová inovační strategie, je všem jasná a každý ví, jaký je její cíl?



Graf č. 36 Inovační strategie a její srozumitelnost
Zdroj: Autor

Z celkových 15 respondentů je pouze jediný, který má pocit, že nově zaváděná strategie inovací *není zcela jasná a srozumitelná*, což znamená, že vlastně neví, proč se nová inovační strategie zavádí a co je cílem zaváděné změny. Nově zaváděné inovační strategie jsou pro zbylých 14 respondentů většinou *jasné a srozumitelné* a každý z nich ví, jaký je cíl změny.

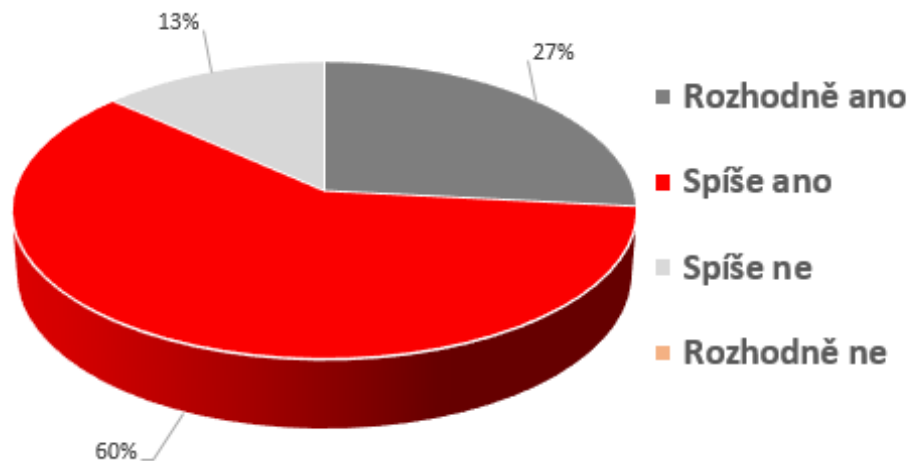
Otázka č. 39 Jakou podle Vás společnost uplatňuje inovační strategii? Prosím vyberte:



Graf č. 37 Inovační strategie
Zdroj: Autor

Názory respondentů na tuto otázku jsou téměř vyrovnané. O jednoho respondenta více, tedy 8 se ale přiklonilo k odpovědi *reaktivní*. 7 respondentů se přiklání k tvrzení, že inovační strategie ve společnosti je *proaktivní*. Ve společnosti by neměla být pouze reaktivní nebo pouze proaktivní inovační strategie. Ideálním stavem je, pokud společnost využívá reaktivní i proaktivní inovační strategie. Z grafu je zřejmé, že podle respondentů tato společnost využívá kombinace reaktivní a proaktivní inovační strategie.

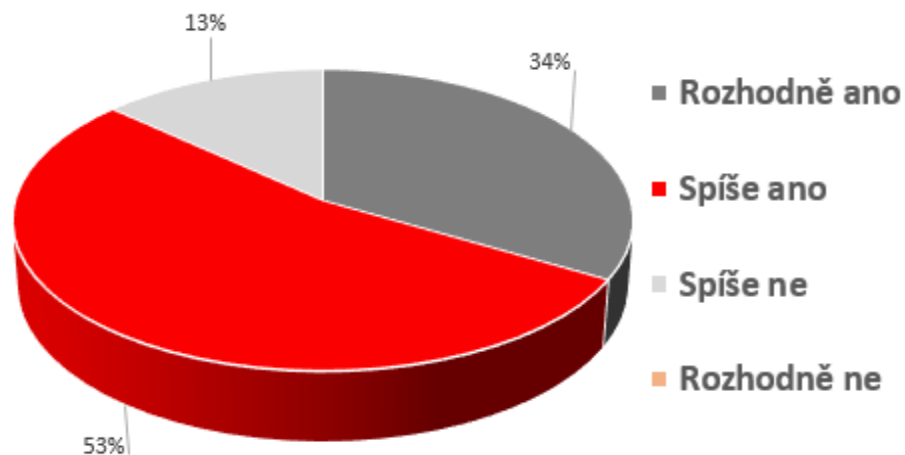
Otázka č. 40 Myslíte si, že zaměstnancům dostupné technologie jsou dobré pro inovace?



Graf č. 38 Technologie vhodné pro inovace
Zdroj: Autor

Kladnou odpověď zvolilo celkem 13 respondentů. Pouze 2 respondenti si myslí, že technologie, které mají k dispozici pro svou práci, *nejsou příliš vhodné* pro inovace.

Otázka č. 41 Myslíte si, že nastavení komunikace ve společnosti je dobré pro inovace?

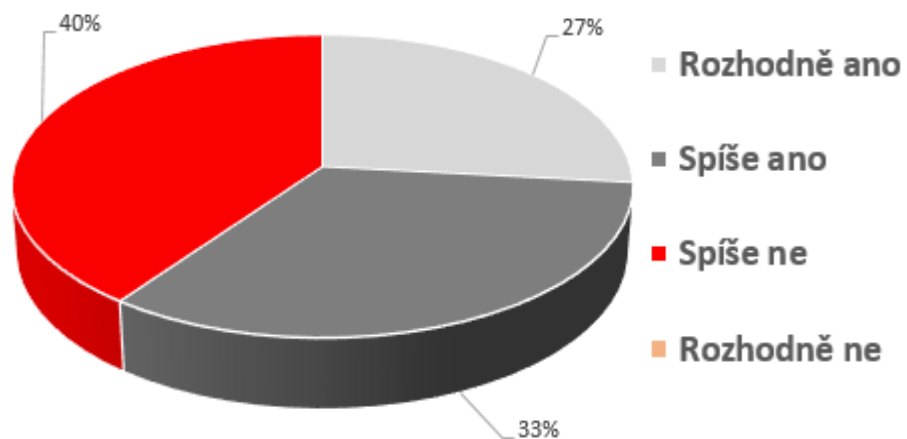


Graf č. 39 Nastavení komunikace
Zdroj: Autor

Stejně jako v předchozí otázce i zde jsou dva respondenti, kteří mají pocit, že nastavení komunikace *není příliš vhodné* pro inovace.

Nastavení komunikace je podle 13 respondentů *vhodné* pro inovace. Pět z těchto třinácti respondentů dokonce označilo důraznější odpověď *rozhodně ano*.

Otázka č. 42 Snaží se vedení společnosti zaměstnancům zajistit vždy nejnovější technologie potřebné pro jejich práci?



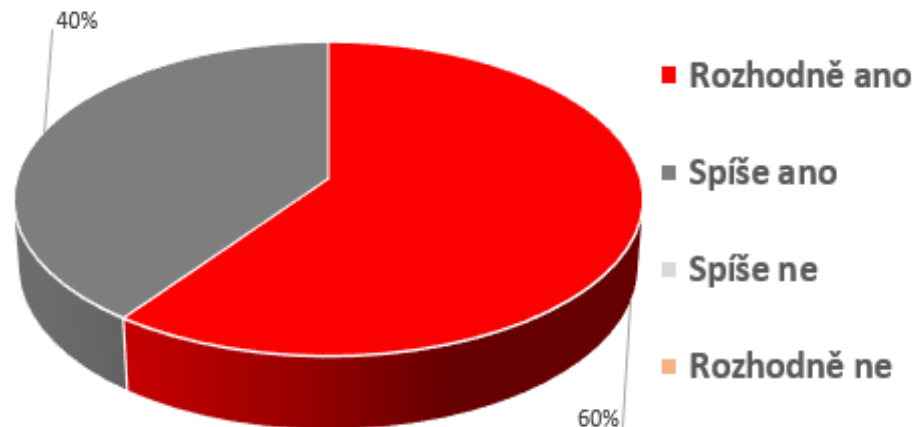
Graf č. 40 Zajištění technologií pro zaměstnance
Zdroj: Autor

Co se týče zajištění nejnovějších technologií pro zaměstnance, tak 9 respondentů si myslí, že společnost jim zajišťuje nejnovější technologie potřebné pro práci. Z těchto devíti respondentů jich 5 označilo odpověď *spíše ano* a 4 důraznou odpověď *rozhodně ano*.

Je tu ale také skupina respondentů, kteří si myslí, že se jim nedostává nejnovějších technologií potřebných pro jejich práci.

Společnost by měla neustále zjišťovat jaké jsou nové technologie na trhu, a především komunikovat se zaměstnanci, kteří s těmito technologiemi pracují.

Otázka č. 43 Souhlasíte s myšlenkou, že správně nastavená firemní kultura a proces inovací pomáhá společnosti k dosahování vyšších zisků?



Graf č. 41 Vliv nastavení firemní kultury na výši zisků společnosti

Zdroj: Autor

Z grafu je zřejmé, že všichni respondenti s touto myšlenkou souhlasí. Odpověď rozhodně ano zvolila většina respondentů, tj. 9. Zbylí respondenti s touto myšlenkou spíše souhlasí. Výše zisků je určitě ovlivněna správně nastavenou firemní kulturou a procesem inovací, jelikož výši zisků může ovlivňovat chování zaměstnanců vůči zákazníkům, kvalita produktů, dostupné technologie, spokojenost zaměstnanců, ale i správné nastavení komunikace ve společnosti.

Otázka č. 44 Co by podle Vás mohlo zlepšit (zefektivnit) proces inovací ve Vaší společnosti? Prosím napište:

Tato otázka byla otevřená, zde tedy respondenti mohli vyjádřit svůj názor či nějaký návrh na zlepšení. Odpovědi respondentů jsou následující:

Častější podněty ze stran obchodních zástupců, kteří přímo pracují se zákazníky a častěji se tudíž setkávají s jejich požadavky.

Větší spolupráce zaměstnanců na různých pozicích, více podnětů od prodejců, protože ti jsou se zákazníky nejvíce

kdyby měl majitel více času na řízení firmy, pokud by na sebe zaměstnanci nedonášeli, kvůli lepší pozici pro sebe

Větší otevřenost
každého jednotlivce

terminál na karty

více informací o
novinkách, říci, koho se
to jak týká

Obrázek č. 11 Názory respondentů
Zdroj: Odpovědi respondentů

Respondenti uváděli především větší otevřenost zaměstnanců, více podnětů od odborných prodejců, kteří denně komunikují se zákazníky, větší informovanost o připravovaných změnách, aby majitel věnoval více času řízení společnosti a jeden respondent uvedl, že zefektivnit proces inovací by mohl terminál na platební karty.

Otázka č. 45 Pokud Vás napadá ještě nějaká podstatná věc, která nebyla řešena v dotazníku nebo byste chtěl/a sdělit svůj názor k určité oblasti dotazníku, zde je prostor pro Vaše vyjádření:

K této otázce se vyjádřil jediný respondent. S pocitem, že společnosti neprospívá panické šíření drbů a nepravd ze strachu z konkurence mezi zaměstnanci. Toto jednání společnosti škodí v tom smyslu, že na pracovišti kvůli těmto konfliktům je narušena klidná a příjemná atmosféra, a tato situace negativně ovlivňuje výkonnost zaměstnanců. Tyto problémy by se měly řešit osobně a přímo, aby na pracovišti nevznikalo nepřátelské prostředí.

Hypotéza 1: Dobrá komunikace na pracovišti a správné nastavení procesu inovací napomáhá společnosti dosáhnout vyšších zisků.

Tato hypotéza byla potvrzena, jelikož komunikace je klíčovou složkou firemní kultury a pokud je správně nastavena, napomáhá procesu inovací a tím i tedy vyšším ziskům.

Hypotéza 2: Vztahy na pracovišti ovlivňují výkonnost zaměstnanců.

Tato hypotéza byla také potvrzena. Dvě třetiny respondentů vybrali dokonce důraznou odpověď rozhodně ano a zbylá třetina odpověď spíše ano. Přátelské vztahy s kolegy napomáhají větší efektivitě práce.

Hypotéza 3: V případě, že by ve společnosti byl uplatňován autoritativní styl řízení, většina zaměstnanců by nepřišla s novými návrhy či nápady na zlepšení.

Třetí hypotéza byla opravdu hypotetická. Dva respondenti uvedli, že by s novým návrhem i přesto rozhodně přišli. Dalších 7 respondentů by nejspíše přišlo s novým návrhem, ale už si tím nejsou tak jistí. Respondentů, které by autoritativní styl řízení odradil od podání nového návrhu na zlepšení je celkem 6.

Tato hypotéza tedy nebyla vyvrácena ani potvrzena.

7.4 ROZHOVOR

Rozhovory byly provedeny s obchodní ředitelkou a výkonným ředitelem společnosti. Díky těmto rozhovorům je k dispozici pohled na firemní kulturu a proces inovací i z druhé strany, tj. od vedení společnosti.

Odovědi jsem shrnula do jednoho celku.

Z odovědi na otázku, co pro Vás znamená firemní je jasné, že firemní kultura je vnímána jako určitý soubor pravidel komunikace (se zákazníky, dodavateli i uvnitř společnosti), vzdělávání, vystupování, chování a oblékání. Firemní kultura jsou tedy nějaká pravidla, etika a morálka. Vizí společnosti je být stabilní a silnou obchodně realizační společností, která plní i ty nejnáročnější přání zákazníků a zároveň být nejlepší společností ve svém oboru a stát se tak symbolem pro vybavování interiérů. Posláním společnosti je podílet se na vytváření prostředí příjemného bydlení široké skupiny investorů. Filozofií společnosti je dodávat výrobky a služby té nejvyšší kvality, ale za dostupné ceny.

Dle paní obchodní ředitelky je firemní kultura ve společnosti silná a to proto, že mají firemní kulturu postavenou na jasné a přehledné organizační struktuře, která je dostupná každému zaměstnanci a všichni jsou s ní seznámeni. Jsou to popsané činnosti, chování, ale i výsledky práce na jednotlivých pracovních místech. S těmito popisy činností a chování jsou spojené směrnice, jejichž dodržování podporuje zdravé a čestné prostředí společnosti. Výkonný ředitel společnosti jasně odpověděl, že firemní kultura společnosti je silná. Svou odpověď zdůvodnil tak, že prosazuje vysoký standard mezilidských vztahů a vysokou etiku podnikání a přístupu ke každému. Firemní kulturu ve společnosti budují denně. Firemní kulturu budují denní asistencí personálu, vydáváním a aktualizací směrnic, návodů a postupů a zároveň vydáváním kroniky společnosti. Firemní kultura je budována také s každým novým zaměstnancem. Každý nově přichozí zaměstnanec projde úvodním zaškolením, při kterém se seznamuje s prostředím společnosti, předpisy a směrnicemi. Zároveň každý zaměstnanec musí mít přehled o organizační struktuře. Poté co si zaměstnanec projde tzv. „úvodním kolečkem“ se už začíná účastnit produktových školení a různých vzdělávacích akcích v odborných, technických a obchodních dovednostech.

Pod konkrétnějším pojmem proinovační firemní kultura si výkonný ředitel společnosti představí kolegy, co předkládají návrhy na zlepšení. Obchodní ředitelka si pod tímto pojmem představí technické vybavení, pracovní prostředí a pomůcky a pravidelné vzdělávání a školení.

Ve společnosti je podle obchodní ředitelky uplatňován demokratický styl řízení. Podle výkonného ředitele je uplatňován styl demokratický společně s autoritativním, jelikož musí určit směr a cíle a při jakékoliv výchylce musí provést nápravu. Z dotazníkového

šetření jsme zjistili, že většina zaměstnanců si myslí, že je ve společnosti uplatňován ryze autoritativní styl řízení.

Další otázkou bylo, co ovlivňuje efektivitu zaměstnanců. Byly vyjmenovány: Vztahy na pracovišti, společenské prostředí, morálka, pracovní zázemí, ale také byla uvedena osobní odpovědnost zaměstnanců a používání vědomostí při práci.

Další otázka byla zaměřena na informovanost zaměstnanců o záměrech společnosti. Zaměstnance společnost informuje o svém záměrech na pravidelných poradách a na výročních setkáních. Bohužel i přesto, má celá třetina zaměstnanců, kteří se zúčastnili výzkumu pocit, že není dostatečně informována o záměrech společnosti.

Tak jako pro každou společnost, tak i pro tuto je důležitý proces inovací. Proces inovací je v této společnosti organizován většinou týmem složeným z jednotlivých zaměstnanců z jednotlivých oddělení. Společnost prý uplatňuje proaktivní inovační strategii, což je dobré, protože společnost nereaguje pouze na produkty a služby konkurence, ale snaží se přicházet sama s novými produkty a službami. Nejlepší by ale bylo, pokud by společnost využívala i reaktivní inovační strategie. Zaměstnanci nejsou na nové inovace nijak připravováni, jsou pouze informováni o plánované změně na poradách a po zavedení změny jsou pouze zaškoleni. Společnost do budoucna plánuje každoroční nárůst tržeb a zisků o cca 5 %, vybudovat novou a větší školící místnost, interní kavárnu a rozšířit relaxační zónu. Zároveň společnost plánuje pravidelně vzdělávat své zaměstnance nejen po odborné stránce, ale i po stránce osobnostní.

Za klíčový faktor ovlivňující proces inovací byla označena loajalita a osobnostní povahové vlastnosti zaměstnanců. Je to pochopitelné, pokud by totiž zaměstnanci nebyli poctiví, spolehliví, snášenliví, respektující se a mnoho dalšího, mohlo by se stát, že nově zaváděnou změnu nepřijmou nebo zavádění inovace bude problémové. Kdežto pokud jsou zaměstnanci loajální, většinou přijmou všechny zaváděné změny bez většího problému a zavádění změny má hladší průběh.

V další otázce se odpovědi shodly s většinovým názorem respondentů účastnících se výzkumu. Otázka zněla, zda společnost pracuje se zpětnou vazbou od zákazníků. Odpověď zněla, že ano. Zpětné vazby se do společnosti od zákazníka dostanou buď přes montážníka, který je se zákazníkem v kontaktu, e-mailem, který zákazník pošle do společnosti, ale také vyplněním dotazníku či osobní anketou, které jsou vytvořeny společností.

Zaměstnanci mají možnost přijít s novými návrhy, bohužel o tom téměř polovina respondentů neví.

Společnost se neustále snaží vzdělávat své zaměstnance, a to pomocí různých dovednostních kurzů a školení. Je ale škoda, že jen některá školení jsou povinná, jelikož i ty

nepovinná školení by mohla pomoci k rozvoji a vzdělání zaměstnanců. Zároveň je po zaměstnancích společnosti vyžadováno minimálně střední odborné vzdělání, jelikož je ve společnosti uplatňován názor, že každá pracovní pozice vyžaduje určité vzdělání a osoba je kompetentní pouze v případě, když převede vědomosti do znalostí a praxe.

7.5 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ ZMĚN

Klíčovým cílem výzkumu bylo zjistit, jestli je firemní kultura společnosti VETOS dveře a zárubně s.r.o. slabá nebo naopak silná a zda je nastavena tak, aby podporovala proces inovací ve společnosti. Dalším cílem bylo vytvořit případné návrhy, které by zlepšily proces inovací ve společnosti.

Tato práce by měla mít určitý přínos pro společnost VETOS dveře a zárubně s.r.o.. Výsledky, které vyplynuly z výzkumu firemní kultury a procesu inovací byly zpracovány a na jejich základě byly vytvořeny návrhy na zlepšení firemní kultury v procesu řízení inovací. Veškeré tyto návrhy na zlepšení byly vytvořeny přímo a pouze pro tuto společnost.

Společnost VETOS dveře a zárubně s.r.o. má stabilní základy, na kterých se snaží neustále rozvíjet a rozšiřovat. Musíme brát v úvahu, že tato společnost existuje poměrně krátkou dobu na to, aby si dokázala vybudovat silnou a stabilní firemní kulturu. Firemní kultura je tedy zatím pořád ještě utvářena, ale dá se předpokládat, že jednou bude silná.

Většina zaměstnanců se shoduje na tom, že jsou spokojeni s pracovním prostředím s prostředím a vybavením budovy, že si rozumí se svými kolegy a jsou spokojeni na pracovišti, že se vzájemně respektují s nadřízenými a že nadřízení jsou pro ně oporou. Samozřejmě, že se mezi respondenty našli někteří, kteří nejsou ve společnosti spokojeni a nerozumím si se svými kolegy, těch je ale pouze minimum. Jediné, co by se dalo společnosti vytknout v souvislosti s pracovním prostředím je málo denního světla na recepci a mezi vystavenými produkty, absence květin na recepci a v kancelářích a chybějící klimatizace. Co ve společnosti chybí je ergonomické vybavení, které by pro zaměstnance bylo pohodlnější a zdravější. Z tohoto vybavení mám na mysli především ergonomická kancelářská křesla, ergonomické myši a klávesnice k počítači.

Odpovědi respondentů a ředitelů se rozešly u otázky, zda nadřízený jedná se všemi spravedlivě a stejně. Nadřízený by měl jednat se všemi stejně a neměl by nikoho upřednostňovat.

Na základě výsledků dotazníků lze společnosti doporučit, aby svým zaměstnancům připomněla, jaké jsou její hodnoty. Celá třetina respondentů totiž nedokázala uvést ani

jednu hodnotu. Aby zaměstnanci byli seznámeni s hodnotami společnosti je velmi důležité, protože firemní kultura se vyznačuje tím, že zaměstnanci jsou informováni o hodnotách společnosti a většina se s nimi ztotožňuje a vnímá je jednoduše.

Společnosti lze dále doporučit zabývat se požadavky a problémy zaměstnanců, protože z výzkumu vyplynulo, že téměř 1/3 dotazovaných respondentů nechce v budoucnu už pracovat pro tuto společnost. Ještě navíc tato jedna třetina by nedoporučila ani nikomu jinému práci v této společnosti.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že zaměstnanci by uvítali více zaměstnaneckých benefitů. Z 15 respondentů uvedli 4, že společnost neposkytuje zaměstnancům vůbec žádné zaměstnanecké benefity, téměř všichni zbylí respondenti uvedli, že společnost dává zaměstnancům stravenky a dvakrát se objevily dárky k narozeninám, svátkům a Vánocům. Pokud společnost nabízí zaměstnancům zajímavé zaměstnanecké benefity bývají zaměstnanci spokojenější a efektivnější. Zaměstnanci by nejspíše uvítali například „sick days“, multisport kartu nebo delší dovolenou.

Nejčastěji používané druhy komunikace jsou komunikace osobní nebo elektronická. Elektronická komunikace slouží ale především pro rozesílání veškerých novinek, aktualit a důležitých zpráv všem zaměstnancům společnosti. Zkusila bych společnosti navrhnout, aby si vytvořila nějaký informační systém například *intranet*, kam by se ukládaly veškeré fotografie a vkládaly se tam nejrůznější aktuality, informace a novinky a zveřejňovaly by se tam důležité zprávy. Myslím si, že by to pro zaměstnance bylo mnohem přehlednější, jelikož v e-mailu mají zaměstnanci mnohem více věcí než jen tyto důležité zprávy a informace. V intranetu by byly informace a důležité zprávy umístěné na jednom místě a přehledně uloženy do různých záložek.

Zásadní problém této společnosti byl shledán v komunikaci. A komunikace právě souvisí s tím, zda firemní kultura podporuje inovace či nikoliv. Problém s komunikací a informovaností můžeme vidět například už u otázky č. 24, zda jsou všechna školení povinná či nejsou. Téměř třetina dotazovaných si myslí, že všechna školení jsou povinná, z rozhovoru vyplynulo, že tomu tak není. Školení jsou povinná jen některá. K respondentům, kteří si myslí, že jsou veškerá školení povinná se zřejmě nedostaly zprávy o tom, jaká školení jsou a jaká školení nejsou povinná.

Další znepokojivé zjištění nastává v otázce informovanosti zaměstnanců o záměrech společnosti. Třetina dotazovaných uvedla, že nejsou o záměrech společnosti dostatečně informováni. Největším problémem této společnosti je práce se zpětnou vazbou. Pouze 13 % respondentů dostává zpětnou vazbu ke své práci velmi často, 27 % často a 60 % občas nebo dokonce výjimečně. Z tohoto výsledku lze vyvodit, že zaměstnanci nedostávají potřebné informace o tom, zda odvádí svou práci podle představ vedení společnosti. Zaměstnanci, kteří nedostávají zpětnou vazbu o své práci nevědí,

zda tu práci dělají správně nebo ne. Z tohoto důvodu nemají zaměstnanci potřebu navrhnout nějaké změny. Společnost by měla zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu mnohem častěji, než tomu tak je nyní.

27 % respondentů si myslí, že společnost svým zaměstnancům neumožňuje přijít s novými návrhy a dalších 20 % respondentů vůbec netuší, zda to společnost umožňuje či ne. Pokud by tedy zaměstnanci i přesto, že neví, zda to společnost umožňuje, přišli s nějakým návrhem, nevěděli by jakou formou se takové návrhy podávají. Z tohoto výsledku společnosti lze doporučit více komunikace a informovanosti o možnostech zaměstnanců.

Z rozhovoru bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou aktivními účastníky procesu inovací, na základě této informace lze společnosti doporučit, aby zapojila své zaměstnance do procesu zavádění změn a poskytovala jim všechny informace o tom, jak změna probíhá, a ne je poté jen zaškolila, jak bylo uvedeno při rozhovoru.

Jelikož komunikace je klíčovou složkou firemní kultury, můžeme z výsledků vyvodit, že nastavení firemní kultury není příliš vhodné pro podporu inovačních procesů.

Hlavním doporučením společnosti je, aby se zaměřila na komunikaci ve společnosti a uvědomila si potřebu změny.

Pokud by společnost chtěla změnit současnou organizační strukturu, doporučila bych jí postup změny dle Sackmanna (2002). Postup je následující:

1. Formulovat žádoucí obsah firemní kultury
2. Analyzovat stávající obsah firemní kultury
3. Porovnat kýžený a stávající obsah firemní kultury
 - Zjistit rozdíly
 - Určit silné a slabé stránky stávající firemní kultury
 - Vytyčit cíle změny
4. Připravit plán změny
5. Realizovat změnu a sledovat pokrok
6. Vyhodnotit výsledky změny

(Lukášová, str.166, 2010)

V případě, že by společnost chtěla zavést nějakou inovaci doporučila bych jí osmibodový proces změny dle Kottera. Tento proces je následující:

- 1) *VYVOLÁNÍ VĚDOMÍ NALÉHAVOSTI*
- 2) *SESTAVENÍ KOALICE SCHOPNÉ PROSADIT A REALIZOVAT ZMĚNY*
- 3) *VYTVOŘENÍ VIZE A STRATEGIE*

- 4) *KOMUNIKACE TRANSFORMAČNÍ VIZE*
- 5) *DELEGOVÁNÍ V ŠIROKÉM MĚŘÍTKU*
- 6) *VYTVÁŘENÍ KRÁTKODOBÝCH VÍTĚZSTVÍ*
- 7) *VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ A PODPORA DALŠÍCH ZMĚN*
- 8) *ZAKOTVENÍ NOVÝCH PŘÍSTUPŮ DO FIREMNÍ KULTURY*

(Kotter, str.41, 2012)

Závěr

Tématem této bakalářské práce byla „*Firemní kultura v procesu řízení inovací.*“

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit jaká je firemní kultura ve společnosti a zda podporuje proces inovací. Dalším důležitým cílem bylo navrhnout případná doporučení na změnu dosavadní firemní kultury tak, aby byla vhodná pro inovace.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části. První částí byla část teoretická, která se zabývala seznámením s hlavními pojmy, které jsou důležité pro pochopení souvislostí. Teoretická část práce obsahovala definice firemní kultury, její význam, prvky firemní kultury, pracovní prostředí a komunikaci, definice inovací, význam inovací, jejich základní dělení a strategie, zavádění změny a proinovační firemní kulturu.

Praktická část obsahovala popis společnosti, ve které byl prováděn výzkum, metodiku výzkumu, sběr a vyhodnocení dat. Na základě těchto výsledků byly vytvořeny návrhy na zlepšení firemní kultury.

Díky dotazníkovému šetření poukázalo na několik menších problémů, ale zároveň byl zjištěn závažný problém společnosti, který spočíval ve špatné a nedostatečné komunikaci. Této oblasti by společnost měla věnovat zvýšenou pozornost, a také by se měla snažit vyřešit veškeré zjištěné problémy.

Na základě celkového obsahu práce, lze prohlásit cíl práce za splněný.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAUER, Miroslav. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. 193 s. ISBN 978-80-265-0029-2.

BECK, J., HLAVATÝ, K. *Management inovací v teorii, praxi a ve výuce. Sešit č. 7: Proinovační firemní kultura*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2007. 90 s. ISBN 978-80-86847-27-6.

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9

HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 8025112500

KASPER, H., MAYRHOFER, W., *Personální management, řízení, organizace*. 3. vydání. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2

KAVAN, M.: *Výrobní a provozní management*. 1. vydání Praha; Grada. 2002. 424 s. ISBN 8024701995

KOTTER, J., P. *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2. aktualizované vydání. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 224 s. ISBN 978-807261-314-4.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura (zkrácená verze habilitační práce)*. Brno: VUT- Fakulta podnikatelská, 2002. 46 s. ISBN 80-214-2141-X.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

MICHALÍK, D., PALEČEK, M. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. 1. vydání. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.

MLČOCH, J.: *Inovace a výnosnost podniku*. Praha; Linde, 2002. 187 stran. ISBN 8072013025

NĚMEC, V., *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0

NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X

PITRA, Z., *Management inovačních aktivit*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2006. 438 s. ISBN 80-86946-10-X

PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002. 228 s. ISBN 8024704706.

SKOKAN, K.: *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vydání Ostrava; Repronis. 2004. 159 stran. ISBN 8073290596

ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7

TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

VALENTA, František. *Inovace v manažerské praxi*. Vyd. 1. Praha: Velryba, s. r. o., 2001. 153 s. ISBN 80-85860-11-2.

VEBER, J., et al. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2009. 748 s. ISBN 978-807261-200-0.

VLÁČIL, J. a kol. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, s.r.o., 1997. 216 s. ISBN 80-85963-42-6.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

JASANSKÝ, J., *Národní inovační strategie České republiky* [on-line] [cit. 2017-06-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument11662.html>

DRUCKER, P., F., *Innovation and entrepreneurship*. [on-line] [cit. 2017-06-28]. Dostupné z: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF

HADRABA, J. *K problematice členění a hodnocení inovací* [on-line] [cit. 2017-06-28]. Dostupné z: <http://www.svses.cz/akce/inovace/hadraba.pdf>

SKALICKÝ, J. a kol. *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi*. [online] [cit. 2017-06-28]. Dostupné z: <http://www.kip.zcu.cz/USME/hledani.pdf>.

MATĚJKOVÁ, K., 2007. *Využití metody "6 sigma" v podnikové praxi* [online]. 66-74 [cit. 2017-07-21]. Dostupné z: <ftp://193.87.31.84/0066042/document-1.pdf>

Přílohy

Příloha č. 1

Dobrý den,

Jmenuji se Nikola Reichertová a jsem studentkou 3. ročníku MÚVS, Českého vysokého učení technického v Praze, obor Řízení a ekonomika.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je důležitou součástí mé bakalářské práce na téma „Firemní kultura v procesu řízení inovací“.

Vyplnění dotazníku je zcela dobrovolné a Vaše odpovědi jsou anonymní, proto Vás prosím, buďte, co nejvíce upřímní a napište jakýkoli Váš názor, který se vztahuje k některému z témat dotazníku.

U každé otázky vyberte prosím vždy jen jednu odpověď. Pouze u otázky č. 26 je možno vybrat více odpovědí. U některých otázek a na konci dotazníku je prostor pro Vaše připomínky, názory či upřesnění odpovědí.

Mockrát Vám děkuji za Vaši pomoc a za Váš čas, který vložíte do vyplňování tohoto dotazníku.
Reichertová Nikola

1. Jste žena/muž?

Žena; muž

2. Kolik Vám je let?

Do 25; 26-40; 41–50; 51 a více

3. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti VETOS?

Méně než 2 roky, 2–5 let, více než 5 let

4. Jak byste ohodnotil/a pracovní prostředí, ve kterém pracujete? (vzhled budovy, místo, kde se pracoviště nachází, možnost parkování, dopravní dostupnost)

Velmi spokojen; spokojen; neutrální; nespokojen; velmi nespokojen

5. Jak byste ohodnotil/a vybavení budovy, ve které pracujete? (dostupnost PC, ergonomické vybavení, nábytek)

Velmi dobré; dobré; neutrální; špatné; velmi špatné

6. Jak byste ohodnotil/a prostředí budovy, ve které pracujete? (květiny, barvy, osvětlení, malby, logo, vizuální styl společnosti)

Velmi dobré; dobré; neutrální; špatné; velmi špatné

7. Rozumíte si se svými kolegy?

Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne

8. Řekl/a byste že ovlivňují vztahy s kolegy na pracovišti efektivitu práce?

Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne

9. Respektujete se navzájem se svými nadřízenými?

Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne

10. Jsou pro vás Vaši nadřízení oporou, můžete se na ně v případě nějakého problému obrátit?

Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne

11. Řekl/a byste, že Váš nadřízený jedná se všemi spravedlivě a stejně?

Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne

12. Znáte hodnoty, které vyznává Vaše společnost?

Ano; něco málo o nich vím; nikdy jsem se jimi nezabýval

13. Dokázal/a byste uvést některé z těchto hodnot společnosti? Prosím napište:

14. Ztotožňujete se s těmito hodnotami?

Ano, ztotožňuji se s nimi; ne, neztotožňuji se s nimi

15. Jste hrdý/á na to, že pracujete v této společnosti?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
16. Chcete pro tuto společnost pracovat i v budoucnu?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
17. Doporučil/a byste někomu práci v této společnosti?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
18. Jste spokojen/a s tím, jak je Vaše práce odměňována?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
19. Jaké Vám poskytuje společnost zaměstnanecké benefity? Prosím napište:

20. Máte pocit, že odměňování Vaší práce je spravedlivé a odpovídá Vašemu výkonu?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
21. Je výše Vaší peněžní odměny konkurenceschopná? (tedy srovnatelná s tím, co byste mohl/a dostat jinde?)
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
22. Máte dostatek příležitostí k rozvoji svých znalostí a dovedností?
Ano často; jen někdy; výjimečně; nikdy
23. Zajišťuje Vám společnost dostatek potřebných školení?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
24. Jsou všechna školení pro zaměstnance povinná?
Ano všechna; jen některá; žádná
25. Jak byste ohodnotil/a způsob předávání informací na pracovišti?
Velmi spokojen; spokojen; nespokojen; velmi nespokojen
26. Jak komunikujete s kolegy a nadřízenými? Prosím vyberte druhy komunikace, které nejčastěji používáte:
- o Osobně
 - o Telefonicky
 - o Elektronicky – e-mail, chat
27. Máte pocit, že jste dostatečně informován/a o záměrech společnosti?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
28. Máte jasno v tom, co se od Vás očekává?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
29. Jak často dostáváte zpětnou vazbu k Vaší práci?
Často, velmi často, občas, výjimečně, nikdy
30. Jaký styl řízení si myslíte, že je ve společnosti uplatňován nadřízenými? Prosím vyberte:
- o Autoritativní
 - o Nadřízený kritizuje, zvyšuje hlas, přebírá veškerou odpovědnost, prosazuje vlastní nápady, nepřijímá změny plánů
 - o Demokratický
 - o Nadřízený je otevřený ke spolupráci s podřízenými, otevřený diskuzi, dodává sebedůvěru zaměstnancům, vytváří příjemné prostředí, pochválí a povzbudí
 - o Permisivní
 - o Nadřízený dává téměř úplnou svobodu, veškerou odpovědnost přenesl na zaměstnance, žádným způsobem nepodporuje své podřízené
- Zde můžete rozvést svou odpověď: -----
31. Umožňuje Vám společnost přicházet s novými nápady či návrhy na zlepšení?
Ano; ne; nezjišťoval/a jsem to

32. Pokud ano, víte, jakou formou tyto návrhy podávat?
Ano; ne
33. Už jste někdy nějaký návrh podával/a?
Ano; ne
34. Pokud by nadřízení uplatňovali autoritativní styl řízení, zkusili byste i přesto, přijít s nějakým návrhem na zlepšení?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
35. Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, pracuje se zpětnou vazbou od zákazníků?
Ano; ne
36. Porovnává společnost produkty a technologie s ostatními společnostmi na trhu?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
37. Myslíte si, že společnost plánuje do budoucna, tedy, že jsou připraveni na případné příchozí příležitosti či hrozby?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
38. Řekl/a byste, že pokud se ve společnosti zavádí nová inovační strategie, je všem jasná a každý ví, jaký je její cíl?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
39. Jakou podle Vás společnost uplatňuje inovační strategii? Prosím vyberte:
- Reaktivní
 - V tomto případě jsou inovace odpovědí na chování konkurence či požadavky zákazníků
 - Proaktivní
 - V tomto případě se jedná o vlastní iniciativu společnosti
- Zde můžete rozvést svou odpověď: -----
40. Myslíte si, že zaměstnancům dostupné technologie jsou dobré pro inovace?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
41. Myslíte si, že nastavení komunikace ve společnosti je dobré pro inovace?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
42. Snaží se vedení společnosti zaměstnancům zajistit vždy nejnovější technologie potřebné pro jejich práci?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
43. Souhlasíte s myšlenkou, že správně nastavená firemní kultura a proces inovací pomáhá společnosti k dosahování vyšších zisků?
Rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne
44. Co by podle Vás mohlo zlepšit (zefektivnit) proces inovací ve Vaší společnosti? Prosím napište:

45. Pokud Vás napadá ještě nějaká podstatná věc, která nebyla řešena v dotazníku nebo byste chtěl/a sdělit svůj názor k určité oblasti dotazníku, zde je prostor pro Vaše vyjádření:

Příloha č. 2

Rozhovor s výkonným ředitelem společnosti

1. Co pro Vás znamená firemní kultura?
Firemní kultura je určitý soubor pravidel komunikace, výměny informací, chování, vzdělávání, oblékání, činností a aktivit, které nejsou hlavní činností podniku.

2. Jaké jsou vize, mise a strategie společnosti?
Plnit i ty nejnáročnější přání našich zákazníků za dodržení naprosto vysokého standardu etiky a osobního charakteru.
3. Jak byste popsal/a firemní kulturu ve Vaší společnosti?
Firemní kulturu naší společnosti bych popsal jako silnou. Silnou proto, jelikož prosazují vysoký standard mezilidských vztahů, vysokou etiku podnikání a přístupu ke každému, silné rodinnou vazbu. Lidé ve společnosti to vnímají a následují. Zastávám pravidlo: „ryba smrdí od hlavy“ a pak: „Na to, aby zvítězilo zlo, stačí, aby ti dobří nic neudělali“= proto zakročím, pokud vidím nečestnost. A ta má mnoho forem.
4. Jak u Vás ve společnosti budujete firemní kulturu?
Firemní kultura se nedá vybudovat přes noc a rozhodně to není tak, že jednou se vybuduje a už dál se s ní nic neděje. Budování firemní kultury je každodenní proces. Firemní kulturu budujeme například denní asistencí personálu, vydáváním a aktualizováním směrnic, návodů, postupů, vydáváním vlastní kroniky, každotýdenními společnými meetingy a poradami.
5. Jaký styl řízení je ve společnosti uplatňován nadřízenými?
U nás ve společnosti se snažíme uplatňovat demokratický společně s autoritativním. Snažíme se, aby to fungovalo tak, že nadřízený sice je otevřený ke spolupráci s podřízenými, otevřený diskuzi a případným změnám, vytváří příjemné prostředí, pochválí a povzbudí, nicméně musí určit směr cíle a při jakémkoliv odklonu z vytyčené trasy provést nápravu.
6. Co si myslíte, že ovlivňuje efektivitu práce zaměstnanců?
Na prvním místě osobní etika, poté následuje rodinné zázemí, pracovní zázemí, spravedlivost, společenské prostředí, osobní odpovědnost a používání vědomostí při výkonu práce.
7. Informujete své zaměstnance o záměrech a cílech společnosti? A jak?
Ano, své zaměstnance o záměrech společnosti informujeme na společném meetingu, poradě nebo výroční zprávou.
8. Je pro Vás důležitý proces inovací?
Jednoznačně ANO. Proces inovací je, myslím si, důležitý pro každou společnost, která chce uspět na trhu a být konkurenceschopná
9. Co si představujete pod konkrétnějším pojmem proinovační firemní kultura?
Pod tímto pojmem si představím kolegy, co předkládají návrhy na zlepšení, zdokonalení.
10. Plánuje společnost do budoucna?
Ano.
11. Jaké jsou plány společnosti do budoucna?
V oblasti tržeb a zisku je to každoroční nárůst cca 5 %. V oblasti zázemí je našimi plány do budoucna vybudovat novou a větší školící místnost pro zaměstnance, interní kavárnu a rozšířit relaxační zónu. Za oblast vzdělávání je to pravidelné odborné školení a vzdělávání, ale také se budeme snažit do toho začlenit i osobnostní školení a vzdělávání.
12. Jak organizujete proces inovací ve Vaší společnosti?
Proces inovací většinou organizujeme pomocí týmu, který je složen z pracovníků z jednotlivých oddělení.
13. Jakou inovační strategii uplatňujete?
V naší společnosti je uplatňována strategie proaktivní. Snažíme se neustále sami od sebe vymýšlet různá vylepšení a novinky, abychom měli navrch oproti ostatním společnostem. Veškeré změny se tedy snažíme iniciovat zevnitř společnosti.
14. Jak jsou u Vás ve společnosti inovace zaváděny?
Nejprve se s inovací seznámí na poradě a po seznámení je už zaváděna dle vypracovaného harmonogramu. Po zavedení inovace jsou zaměstnanci proškoleni.

15. Probíhá v současné době ve Vaší společnosti nějaká inovace, případně jaká?
V současné době u nás žádná inovace neprobíhá
16. Co je podle Vás důležitými faktory, které ovlivňují proces inovací?
Hlavní je podle mě pracovní vytížení, a především osobní povahové vlastnosti personálu, na tom záleží někdy nejvíce.
17. Myslíte si, že inovace napomáhají vytvářet společnosti vyšší zisky?
ANO, určitě. Ať už se jedná o inovace produktů nebo technologií, myslím si, že vždy pokud je inovace úspěšná, napomáhá společnosti dosáhnout vyšších zisků.
18. Využíváte k inovacím zpětné vazby od zákazníků a od zaměstnanců?
Ano. Zpětnou vazbu dostáváme pomocí dotazníky a osobních anket, které vytváříme.
19. Mají zaměstnanci možnost přijít s nějakým návrhem na zlepšení?
Určitě mají. Pokud přijdou s nějakým návrhem na zlepšení či zdokonalení produktu nebo procesu, mohou získat i odměnu za aktivní přístup k práci.
20. Vzděláváte své zaměstnance?
Ano, našim zaměstnancům zajišťujeme potřebná školení a vzdělávací akce.
21. Jsou všechna školení zaměstnanců povinná?
Všechna školení našich zaměstnanců povinná nejsou.
22. Myslíte si, že vzdělávání zaměstnanců je v procesu inovací také důležité? Pokud ano, proč?
Vzdělání zaměstnanců je podle mě téměř vždy důležité v inovacích. Osoba je totiž kompetentní a způsobilá pouze v případě kdy vědomosti převede do znalostí a praxe. Pokud se zavádí nový postup nebo nová technologie, musí se zaměstnanec zapamatovat si nový postup nebo se naučit pracovat s novým strojem.

Rozhovor s obchodní ředitelkou

1. Co pro Vás znamená firemní kultura?
Co pro Vás znamená firemní kultura? Je to vystupování firmy směrem k zákazníkům, k dodavatelům, k široké i užší veřejnosti. Je to jednání a vystupování uvnitř firmy mezi zaměstnanci, jsou to pravidla, etika a morálka.
2. Jaké jsou vize, mise a strategie společnosti?
Být stabilní a silnou obchodně realizační firmou ve svém oboru. Podílet se na příjemném bydlení široké skupiny investorů.
3. Jak byste popsal/a firemní kulturu ve Vaší společnosti?
Silná firemní struktura je postavená na jasné a přehledné organizační struktuře, která je dostupná všem zaměstnancům a všichni jsou s ní seznámeni. Jsou to popsané činnosti, chování i výsledky práce na jednotlivých pracovních postech. S tím jsou spojené směrnice jejichž dodržování přispívá zdravému a čestnému prostředí firmy.
4. Jak u Vás ve společnosti budujete firemní kulturu?
Nově přichozí zaměstnanci prochází úvodním zaškolením, seznamují se s prostředím, studují směrnice a organizační strukturu. Postupně se zúčastňují produktových školení, ale i vzdělávání v odborných, technických i obchodních dovednostech.
5. Jaký styl řízení je ve společnosti uplatňován nadřízenými?
Demokratický, vedoucí je otevřený ke spolupráci s podřízenými, je otevřený diskuzi, dodává sebedůvěru zaměstnancům, podpoří, pochválí a povzbudí
6. Co si myslíte, že ovlivňuje efektivitu práce zaměstnanců?
Vztahy na pracovišti, prostředí, morálka.

7. Informujete své zaměstnance o záměrech a cílech společnosti? A jak?
Zaměstnanci jsou o záměrech, vizích a cílech informováni na pravidelných poradách a na výročních setkáních na konci roku.
8. Je pro Vás důležitý proces inovací?
Určitě ano.
9. Co si představujete pod konkrétnějším pojmem proinovační firemní kultura?
Technické vybavení, pracovní prostředí a pracovní pomůcky. Pravidelné vzdělávání, odborné i technické, ale i školení pro vedoucí pracovníky, pro střední i vrcholný management.
10. Plánuje společnost do budoucna?
Ano.
11. Jaké jsou plány společnosti do budoucna?
Stát se symbolem pro vybavování interiérů a naše služby zpřístupněné široké veřejnosti v rámci celé České republiky.
12. Jak organizujete proces inovací ve Vaší společnosti?
V jednotlivých odděleních.
13. Jakou inovační strategii uplatňujete?
V naší společnosti uplatňujeme strategii proaktivní.
14. Jak jsou u Vás ve společnosti inovace zaváděny?
Zaškolením.
15. Probíhá v současné době ve Vaší společnosti nějaká inovace, případně jaká?
V současné době ne.
16. Co je podle Vás důležitými faktory, které ovlivňují proces inovací?
Loajalita zaměstnanců.
17. Myslíte si, že inovace napomáhají vytvářet společnosti vyšší zisky?
Ano, samozřejmě.
18. Využíváte k inovacím zpětné vazby od zákazníků a od zaměstnanců?
Ano. Zpětnou vazbu dostáváme pomocí e-mailů a osobních rozhovorů.
19. Mají zaměstnanci možnost přijít s nějakým návrhem na zlepšení?
Ano, mají.
20. Vzděláváte své zaměstnance?
Ano, naším zaměstnancům zajišťujeme potřebná školení a vzdělávací akce.
21. Jsou všechna školení zaměstnanců povinná?
Ne, povinná jsou jen některá školení.
22. Myslíte si, že vzdělávání zaměstnanců je v procesu inovací také důležité? Pokud ano, proč?
Ano, každá pracovní pozice vyžaduje určité vzdělání. My po našich zaměstnancích požadujeme minimálně střední odborné vzdělání a vyšší, podle pracovní pozice.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Prvky firemní kultury	15
Obrázek č. 2 Vztah změn iniciovaných „shora“ a změn iniciovaných „zdola“	22
Obrázek č. 3 Procesní a produktové inovace	22
Obrázek č. 4 Základní druhy inovací dle Kavana	23
Obrázek č. 5 Demingův cyklus PDCA.....	25
Obrázek č. 6 Budova společnosti	31
Obrázek č. 7 Logo společnosti Obrázek č. 8 Heslo společnosti.....	37
Obrázek č. 9 Vyjmenované hodnoty společnosti	46
Obrázek č. 10 Zaměstnanecké benefity	49
Obrázek č. 11 Názory respondentů	64

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Vlivy působící na charakter (typ) firemní kultury.....	10
Tabulka č. 2 Příklad obsahu firemní kultury odvíjející se ho od jednotlivých úrovní firemní kultury.....	16

Seznam grafů

Graf č. 1 Poměr žen a mužů	39
Graf č. 2 Věk respondentů	39
Graf č. 3 Doba trvání pracovního poměru	40
Graf č. 4 Spokojenost s pracovním prostředím.....	41
Graf č. 5 Vybavení budovy	41
Graf č. 6 Prostředí budovy	42
Graf č. 7 Vztahy s kolegy	42
Graf č. 8 Vztahy a efektivita práce	43
Graf č. 9 Vztahy s nadřízenými	43
Graf č. 10 Opora v nadřízených.....	44
Graf č. 11 Jednání nadřízeného	44
Graf č. 12 Hodnoty společnosti	45
Graf č. 13 Ztotožnění s hodnotami.....	46
Graf č. 14 Vztah zaměstnanců ke společnosti.....	47
Graf č. 15 Zájem zaměstnanců pracovat v této společnosti.....	47
Graf č. 16 Doporučení práce ve společnosti.....	48
Graf č. 17 Spokojenost s odměňováním	48
Graf č. 18 Spravedlivé odměňování.....	49
Graf č. 19 Konkurenceschopnost peněžní odměny	50
Graf č. 20 Příležitosti k rozvoji	50
Graf č. 21 Školení zaměstnanců	51
Graf č. 22 Povinnost školení.....	52
Graf č. 23 Spokojenost s předáváním informací.....	52
Graf č. 24 Nejčastější druhy komunikace	53
Graf č. 25 Informovanost zaměstnanců o záměrech firmy	54
Graf č. 26 Požadavky společnosti na práci zaměstnanců	54
Graf č. 27 Zpětná vazba	55
Graf č. 28 Styl řízení.....	56
Graf č. 29 Možnost podávat nové nápady a návrhy	57
Graf č. 30 Forma podání návrhu.....	57
Graf č. 31 Podané návrhy na zlepšení.....	58
Graf č. 32 Autoritativní styl řízení a podání návrhů na zlepšení	58
Graf č. 33 Zpětná vazba od zákazníků	59
Graf č. 34 Srovnání produktů a technologií s konkurencí.....	59
Graf č. 35 Plánování do budoucna	60
Graf č. 36 Inovační strategie a její srozumitelnost	60
Graf č. 37 Inovační strategie	61
Graf č. 38 Technologie vhodné pro inovace	61
Graf č. 39 Nastavení komunikace	62
Graf č. 40 Zajištění technologií pro zaměstnance	62
Graf č. 41 Vliv nastavení firemní kultury na výši zisků společnosti	63

Seznam příloh

Příloha č. 1	74
Příloha č. 2	76

