

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Organizační kultura ve vybraném podniku

Organizational Culture in a Selected Business

AUTOR: Zdeněk Kadlec

STUDIJNÍ PROGRAM: Výroba a ekonomika ve
strojírenství

VEDOUcí PRÁCE: Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.

PRAHA 2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kadlec** Jméno: **Zdeněk** Osobní číslo: **440645**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Organizační kultura ve vybraném podniku

Název bakalářské práce anglicky:

Organisational Culture in a Selected Business

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod - zdůvodnění zadání, cíl a metodika práce
2. Teoretická část - charakteristika organizační kultury, faktory ovlivňující vývoj firemní kultury, vliv národní kultury na organizační kulturu
3. Analytická část - charakteristika vybraného podniku, analýza organizační kultury ve vybraném podniku
4. Návrhová část - návrh doporučení na zlepšení stávající situace
5. Závěr - celkové zhodnocení
6. Seznam použitých zdrojů

Seznam doporučené literatury:

BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
HOFSTEDE, G. Culture's Consequences: Comparing Values Behaviors, Institutions and Organizations across Nations, Thousand Oaks, SAGE Publications 2001, ISBN 0-8039-7323-3.
LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
NOVÝ, I. Interkulturní management: lidé, kultura a management. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

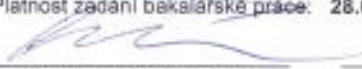
Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

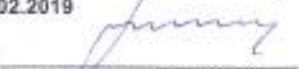
Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:


Datum zadání bakalářské práce: **10.04.2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **03.08.2018**

Platnost zadání bakalářské práce: **28.02.2019**


Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce



prof. Ing. František Freiberg, CSc.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis šéfkatedry

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studenti berou na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.


Datum převzetí zadání


Podpis studenta

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady uvedené v příloženém seznamu. Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne

.....

podpis autora

Anotace

Bakalářská práce se zabývá stavem organizační kultury ve společnosti Casale project a.s. Zaměřuje se na charakteristiku a analýzu vztahu organizační kultury a národní kultury v tomto podniku. Metody využívané v této práci jsou komparace názorů autorů, kvantitativní a kvalitativní analýza a dotazníkové šetření.

Annotation

Bachelor thesis is focused on analysis of the current state of organizational culture in the Casale project a.s. company. Main goal is to characterize and analyse current state of organizational culture and its connection to national culture in this organization. Methods used in this work are autor opinions comparison, quantity and quality analysis and questionnaires.

Klíčová slova

Organizační kultura, národní kultura, kvantitativní analýza, kvalitativní analýza, dotazníkové šetření

Keywords

Organization culture, national cultura, quantity analysis, quality analysis, questionnaires

Poděkování

Chtěl bych tímto poděkovat především Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D. za odborné vedení práce, rady a vstřícnost při problémech. Také chci podekovat Mgr. Pavle Bernátové za zprostředkování dotazníkového šetření ve společnosti. A také samozřejmě své rodině, a všem, kteří mne při studiu podporovali.

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretická část.....	3
2.1 Organizační kultura.....	3
2.1.1 Pojem kultura	3
2.1.2 Počátky implementace kulturních zvyklostí do organizací.....	5
2.1.3 Teorie organizační kultury.....	5
2.1.4 Definice organizační kultury.....	6
2.1.5 Prvky organizační kultury.....	7
2.1.6 Struktura organizační kultury.....	8
2.1.7 Faktory ovlivňující organizační kulturu.....	9
2.2 Síla organizační kultury	10
2.3 Vliv národní kultury na organizační kultury.....	10
2.3.1 Teorie národní kultury Geerta Hofstede.....	11
2.3.2 Vztah národní a organizační kultury v mezinárodních firmách.....	14
2.4 Analýza současného stavu organizační kultury.....	15
2.4.1 Kvantitativní přístup.....	15
2.4.2 Kvalitativní přístup.....	18
2.5 Zjištění požadovaného stavu organizační kultury.....	19
2.5.1 Induktivní analýza.....	20
2.5.2 Deduktivní analýza.....	20
2.6 Změna organizační kultury.....	21
2.6.1 Analýza změny organizační kultury.....	21
2.6.2 Typy změn organizační kultury.....	22

2.6.3 Model změny organizační kultury.....	23
2.6.4 Porovnání současného a žádaného stavu kultury.....	24
2.7 Implementace a vyhodnocení změn.....	25
2.7.1 Brownův model změny organizační kultury.....	26
2.7.2 Výsledky změny.....	28
3. Analytická část.....	29
3.1 Charakteristika vybraného podniku.....	29
3.2 Analýza organizační kultury v podniku.....	31
3.2.1 Analýza dle Scheinova modelu.....	31
3.2.2 Analýza dle Hofstedeho modelu.....	35
3.2.3 Analýza současného stavu firemní kultury.....	45
4. Návrhová část.....	47
5. Závěr	50
6. Seznam použitých zdrojů.....	53

1. Úvod

Práce se zabývá problematikou organizační kultury na pracovišti, se zaměřením na to, jak národní kultura ovlivňuje organizační kulturu na pracovišti. Toto téma bylo zvoleno z důvodu jeho aktuálnosti ve společnosti Casale Project a.s., která je způsobena nedávnou změnou majitele, kdy byla společnost odkoupena zahraničním majitelem, který do společnosti přinesl změny, například přestěhování sídla společnosti, nebo větší provázanost se zahraničními pracovníky.

Hlavním cílem této práce je zanalyzovat současný stav organizační kultury ve společnosti Casale project a.s. se zaměřením na to, jaký má na organizační kulturu českých pracovníků vliv to, že mateřská společnost sídlí v zahraničí. Po zanalyzování této situace bude cílem navržení opatření, která by kulturu organizace posunuly směrem, který si vedení společnosti přeje.

První část práce se věnuje charakteristice organizační kultury, nadefinování pojmů, které s organizační kulturou, a jejím vývojem souvisí, a faktorů, které ji ovlivňují. Dále je potřeba nadefinovat, co utváří národní kulturu a určit, jak moc může národní kultura ovlivňovat kulturu organizace.

Analytická část práce se pak zaměřuje na charakterizování podniku Casale Project a.s., a prostředí, ve kterém se nachází. Dále pak určení klíčových faktorů, které utvářejí a definují kulturu ve společnosti. Ke

zjištění, v jakém stavu se kultura nachází, je využita metoda analýzy současného stavu kultury pozorováním pracovních návyků, zvyklostí a norem ve společnosti. Dalším prostředkem k získání povědomí o stavu kultury je provedené dotazníkové šetření. Z pozorování a výsledků šetření jsou induktivní metodou vyvozeny obecné závěry o stavu organizační kultury ve společnosti. Zvláštní pozornost je věnována analýze toho, jak moc je kultura v organizaci ovlivněna národní kulturou, kdy je porovnán současný stav na pracovišti s předdefinovanými hodnotami pro jednotlivé národní kultury.

Návrhová část se zabývá možnostmi, jak posunout organizační kulturu ve společnosti směrem, který zlepší současný stav na pracovišti a zaručí spokojenější zaměstnance a lepší plnění vytyčených cílů.

2. Teoretická část

2.1 Organizační kultura

Analýza a ovlivňování organizační kultury podniku je jeden z manažerských nástrojů, který slouží k zajištění ideálního prostředí na pracovišti.

2.1.1 Pojem kultura

Do managementu podniku byl pojem kultura převzat z vědní disciplíny zvané kulturní antropologie, vědy, která se zabývá vznikem, vývojem a srovnáváním jednotlivých kultur, ovšem nezanedbatelnou roli hrají také poznatky z vědních oborů psychologie a sociologie. Kultura by se také dala definovat jako nástroj adaptace sociálních skupin na vnější podmínky, ovšem zároveň také jako nástroj, který tyto podmínky přetváří k obrazu sociální skupiny. Matsumoto ho definoval jako *„dynamický soubor implicitních a explicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování sdílené skupinou“* (Matsumoto, s. 24, 2000).

Lukášová naproti tomu definuje kulturu jako *„uměle vytvořený pojem, který napříč obory označuje, sdílený a naučený způsob myšlení, chování a citění, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky, a je předáván dalším generacím za účelem zvládnutí právě těchto podmínek v závislosti na jejich změny“* (Lukášová, s. 12, 2010).

Ve zkratce je kultura vnímána každým členem skupiny na jiné úrovni, a je jí jednotlivými členy skupiny přikládána různá důležitost.

Proces osvojování si sociálních a kulturních norem dané sociální skupiny se nazývá enkulturace. Člověk se enkulturuje po celý svůj život tím, jak přichází do styku s novými sociálními skupinami, například při změně pracovního prostředí, nebo při stěhování do zahraničí. Proto se, a to především v dnešní době globalizace, nedá říct, že by měli dva lidé naprosto stejnou kulturní vybavenost. Je sice prokázáno, že pokud spolu budou dva lidé vyrůstat ve stejném prostředí (zemi, rodině, ...), pak budou sdílet společné kulturní charakteristiky, ovšem nikdy nebude jejich individuální kultura totožná.

Hlavním nosičem kultury je rodina, která dává člověku do života priority, zvyky a hodnoty. Člověk se ovšem v životě setká s dalšími „*kulturními rozhodnutími, které určují jeho mentální naprogramování*“ (Hofstede, 1991).

Hofstede definoval roku 1991 šest úrovní kultury:

Národní kultura

Kultura spojená s etnikem, náboženstvím, nebo jazykem,

Kultura spojená s pohlavím

Generační kultura

Třídní kultura (kastovní systém)

Organizační kultura

Každý jedinec je samozřejmě ovlivňován hned několika třídami těchto kultur, které se navíc vzájemně prolínají.

Pro tuto práci je nejdůležitější organizační kultura, která bude rozvedena detailněji.

2.1.2 Počátky implementace kulturních zvyklostí do organizací

První pokusy o uchopení pojmu organizační kultura se datují do třicátých let dvacátého století. Toto období bylo označováno z hlediska rozvoje kulturního prostředí jako „škola lidských vztahů“ (Lukášová, s. 15, 2010 in Elton Mayo, 1933).

Pravého rozmachu se ovšem pohled na kulturní aspekty vedení podniku dočkal koncem let sedmdesátých, jako následek ohromného ekonomického růstu v Japonsku, také známého jako „Japonský ekonomický zázrak“. Dalším důvodem by mohla být například kniha od Peterse a Watermana, „*IN SEARCH OF EXCELLENCE*“ (1982), jejíž hlavní myšlenkou je to, že „*všechny excelentní společnosti dosahují určitých kulturních kvalit, které zaručují úspěch těchto firem*“ (Lukášová, s. 15, 2010). Pojem Organizační kultura, jako takový se začíná u českých manažerů objevovat po roce 1993.

2.1.3 Teorie organizační kultury

Přístup k organizační kultuře se dá rozdělit na dva pohledy, tak jak je vymezil Smirch roku 1983, na interpretativní přístup, vycházející z učení kulturní antropologie, a objektivistický přístup.

Interpretativní přístup chápe kulturu, jako „*něco čím organizace je*“ (Lukášová, s. 15, 2010). Klíčové je to, co je interpretované a ne objektivní skutečnost. Metaforicky by se dalo říct, že organizace = kultura.

Objektivistický přístup naproti tomu bere kulturu jako něco co organizace má, jako jakousi podmnožinu dané organizace, jeden z článků v organizaci, který ovlivňuje pracovní výsledky v organizaci.

Jiným přístup vymežil Schultz v roce 1995, kdy rozlišil přístupy Racionalistický, Funkcionalistický a Symbolický, kdy „*Racionalistický odpovídá Smirchovu interpretativnímu pojetí, funkcionalistický nahlíží na kulturu z hlediska funkcí, které má v organizaci a Symbolický vnímá organizaci jako lidský systém*“ (Lukášová, s.16, 2010 in Schultz 1995, s. 17).

2.1.4 Definice organizační kultury

Vícero autorů se zabývá organizační kulturou. Ze zahraničních autorů, např. Killman, Saxton a Serpa se ve své knize Gaining control of the corporate culture shodují, že organizační kultura v sobě zahrnuje: „*Sdílení, filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní a explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob jak se u nás věci dělají*“ (Killman, Saxton, Serpa, s. 5, 1985).

„*Vzorec sdílených základních přesvědčení, která si skupina osvojila pře řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný*“ (Schein, s.12, 1992).

„Jak se věci u nás dělají, co je pro organizaci typické, její zvyky převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (Drennan, s.3, 1992).

Organizační kultura se tedy dá ve zkratce chápat jako *„Soubor základních přesvědčení, postojů, hodnot a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a výtvorech materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, s. 18, 2010).*

2.1.5 Prvky organizační kultury

Z definic organizační kultury se dají vytknout tyto nejdůležitější aspekty utvářející kulturu.

Základní přesvědčení, které nabývá většinou až božského statusu v organizaci, nikdo si ho nedovolí napadnout (proto základní). Vytváří se buďto nařízením nadřízeného, nebo opakováním zaběhlého funkčního řešení problému.

Hodnoty (preference) určující, co se považuje za důležité, čemu se přikládá váha. Nebezpečí v organizaci může být to, že hodnoty, které jsou navenek interpretovány jako důležité pro organizaci, ve skutečnosti nejsou v organizaci prosazovány. To může být způsobeno například tím, že individuální zaměstnanci nesouhlasí s hodnotami společnosti.

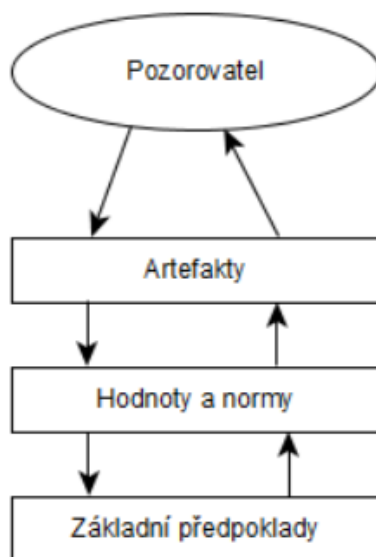
Normy chování jsou pak nepsaná pravidla/zásady chování. Dodržování norem chování je v organizacích a kolektivech většinou ceněno, jejich následování způsobí to, že je člověk více akceptován.

Mezi další prvky patří například organizační mluva, mýty a historky, ceremoniály, zvyky, firemní hrdinové, architektura a vybavení.

2.1.6 Struktura organizační kultury

Definuje, jak se prolínají jednotlivé prvky organizační kultury, jaký vztah k sobě vzájemně mají a jak moc se ovlivňují, ať už přímo, či nepřímo, jak je vidět v následujícím schématu 1.

Schéma 1 Scheinův model organizační struktury

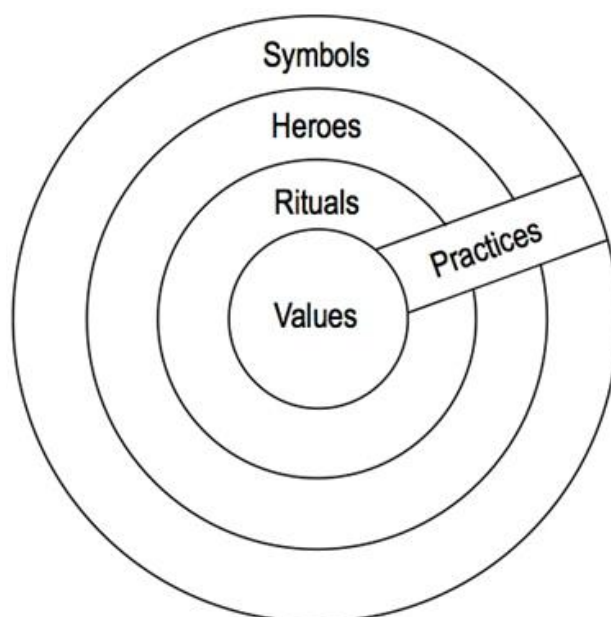


Zdroj: Upraveno dle Managementmania, 2017

Pro vnějšího pozorovatele je nejvíce patrná vrstva s **artefakty**, tj. s projevy které vnímá svými smysly, může je vidět a slyšet. Dají se snadno popsat a pozorovat, většinou se jedná o věci materiálního charakteru. **Hodnoty a normy chování** jsou v tomto grafu brány jako částečně vnímatelné, protože se dá dovtípit, jaké hodnoty a normy v dané

organizaci panují na základě toho, jaké rozhodnutí organizace provádí. Základní přesvědčení naproti tomu definuje jakési základy organizace, pro vnějšího pozorovatele nejsou viditelné, ale pro zaměstnance organizace by měli být jasně dané a hluboce zafixované. Šipky v schématu (1) ukazují, jak je možné vzájemně ovlivňovat jednotlivé úrovně.

Schéma 2 Hofstedeho model organizační kultury



Zdroj: Lukášová, s. 29, 2010 in Hofstede, 1991

Při porovnání schémat 1 a 2 lze pozorovat, že Hofstede přidává k Scheinově pojetí další vrstvu se symboly, hrdiny a rituály, které souhrnně označuje jako praktiky, více, či méně viditelné pro vnějšího pozorovatele. Za základní stavební kámen považuje hodnoty, které jsou jako jediné nepozorovatelné z vnějšku a dá se jich dovtípit pouze sledováním ostatních ukazatelů.

2.1.7 Faktory ovlivňující organizační kulturu

Mezi autory (Schein, 1992, Lukášová, 2010, Sackmann, 2002) panuje soulad v tom, které faktory mají hlavní vliv na utváření organizační kultury v podniku.

Vliv prostředí

Vliv zakladatele či dominantního vůdce

Vliv velikosti a délky fungování organizace

Vliv technologií

2.2 Síla organizační kultury

Sílu organizační kultury se zabývá Lukášová. Ta uvádí, že: *„Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků“* což usnadňuje především vnitropodnikovou komunikaci, pomáhá předejít konfliktům a nedorozuměním na pracovišti tím, že lidé používají stejný jazyk, výrazy, pojmy. Dále panuje shoda v prioritách. Dochází zde také ke zrychlení rozhodovacích procesů a realizace jednotlivých rozhodnutí.

„Silná kultura usměrňuje chování lidí“ To v praxi znamená, že všichni lidé směřují jedním směrem, snaží se dosáhnout stejného cíle. Uznávají společné stejné normy a hodnoty. Zvyšuje koordinovanost uvnitř organizace.

„Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů“, to způsobuje pocit sounáležitosti v organizaci. Organizační kultura se v tu chvíli stává velkým zdrojem motivace pro pracovníky. (Lukášová, s. 32-33, 2010).

2.3 Vliv národní kultury na rozhodovací proces

Tento vliv je často dokumentován na pokusu amerického profesora Jamese Stevense. V něm šlo o to, že při zadání stejného problému studentům různých národností došlo k tomu, že studenti stejné národnosti řešili problém podobně, ovšem diametrálně odlišně než studenti národnosti druhé. Na tomto příkladu se dá jasně dokázat vliv národní kultury na řešení organizačních otázek. Jasně bylo také poukázáno, jak jednotlivé národy kladou důraz na různé manažerské funkce. Bylo zjištěno, že pro Francouze je klíčovou manažerskou funkcí kontrola, pro Brity spolupráce, Němci plánují a provádějí kontroly průběžně.

2.3.1 Teorie národní kultury Geerta Hofstede

G. Hofstede (1991, 2018) má majoritní podíl na zkoumání vztahu národní a organizační kultury. Dotazníkovým šetřením v sedmdesátých letech 20. století zjišťoval, čeho si cení zaměstnanci společnosti IBM ve čtyřiceti zemích po celém světě. Na základě výsledků a jejich analýzy definoval čtyři základní rozměry národní kultury, později byl přidán pátý a šestý.

„Velké rozpětí moci vs. malé rozpětí moci;

Individualismus vs. kolektivismus;

Maskulinita vs. feminita;

Podle míry vyhýbání se nejistotě – vysoká vs. nízká“

A později „krátkodobá vs. dlouhodobá orientace“ a „shovívavost“

Rozpětí moci

Hofstede definoval rozpětí moci jako „*rozsah, ve kterém méně mocní členové institucí a organizací v zemi očekávají a akceptují, že moc bude rozdělena nerovnoměrně*“ (Hofstede 1991). V praxi to pak znamená, že ve státech kde je vysoké rozpětí moci připadá lidem v pořádku to, že mocní mají mnohem větší sílu slova než ti níže postavení.

Individualismus vs. Kolektivismus

V případě kdy je kultura nastavena individualistickým přístupem se počítá s tím, že zaměstnanec nastupuje do zaměstnání za účelem svého osobního prospěchu, nebo prospěchu svých nejbližších. Jeho zaměstnanecká smlouva se dá považovat za „*smlouvu obchodní*“ (Lukášová, s. 48, 2010). Naproti tomu v kolektivisticky nastaveném kulturním prostředí je zaměstnanec brán jako součást většího celku a očekává se, že jedinec nebude stavět svoje zájmy nad zájmy kolektivu.

Maskulinita vs. Femitita

Ačkoliv název by mohl poukazovat na mužskou a ženskou roli ve skupině, není tomu tak. Toto rozdělení poukazuje na soubor vlastností, které jsou očekávány v kolektivu. Zatímco v maskulinních skupinách je to dravost, cílevědomost a ambicióznost ve femininních skupinách je to morálka, oddanost, loajalita, čest a pokora.

Vyhýbání se nejistotě

„Míra, v jaké se členové skupiny cítí ohrožení nejistými a nejasnými situacemi“ (Hofstede, s. 113, 1991). Lidé s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě jsou citově nevyrovnaní, zaneprázdnění. Jejich život se řídí do značné míry emocemi a těm je i přizpůsobena jejich životní rutina a pravidla. Lidé s nízkou mírou pak působí vyrovnaně, klidně, až flegmaticky.

Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace

Tento faktor souvisí se směřováním společnosti, zatímco krátkodobá se soustředí na získání co nejvyššího zisku v co nejkratším časovém období, tak dlouhodobá investuje více do budoucnosti a stability na úkor krátkodobých cílů.

Shovívavost

Shovívavost byla definována Hofstedem jako schopnost jedince kontrolovat své emoce a nálady, zkrátka jak moc je jedinec impulsivní.

Všechna tato rozdělení se dají považovat za extrémní, v žádném kolektivu se samozřejmě nenachází výhradně zastoupen pouze jeden z extrémů. Z toho důvodu Zavedl Hofstede na základě svých výzkumů indexy které vyjadřují, jak moc se který stát přiklání ke kterému extrému (viz. tab. 1). Pro účely této práce pouze výběr několika zemí.

Tab. 1 Hofstedeho indexy pro jednotlivé země

Země	Indexy					
	Rozpětí moci	Individualismus	Maskulinita	Vyhýbání se nejistotě	Dlouhodobá orientace	Socializace
Česká republika	57	58	57	74	13	29
Švýcarsko	34	68	70	58	74	66

Zdroj: Hofstede Insights, 2018

V tabulce 1 jsou vypsány Hofstedeho indexy pro vybrané země. Čím vyšší je Hofstedeho index pro daný jev, tím významněji se daný faktor ve vybrané národní kultuře zastoupen. Dají se z ní vyčíst rozdíly mezi porovnávanými národními kulturami. Největší absolutní rozdíl v porovnávaných kulturách je ve faktorech socializace a dlouhodobé orientace. V těchto faktorech se bude přístup obou národů lišit nejvíce, zatímco v pohledu na individualismus se budou nejvíce shodovat.

2.3.2 Vztah národní a organizační kultury v mezinárodních společnostech

Z důvodu, že se v mezinárodní společnosti velice často střetávají dvě či více kultur, je pro manažery v mezinárodních společnostech důležité získávat poznatky z této větve organizační kultury. V souvislosti s komunikací s příslušníky jiných kultur není potřeba pouze umět jazyk, ale i pochopit souvislosti a především způsob myšlení a pracovního nasazení druhé kultury. Dalším podstatným významem je výpomoc při

plánování zahraničních firemních aktivit, při zvážení rizik expanzí do jiného kulturního prostředí, případné zvážení odbytu v jiné kultuře.

Základní otázka při střetu národní kultury a organizační kultury v mezinárodní společnosti, kterou by si měl položit každý manažer je: „*Měly by být, a mohou být koncepty řízení aplikované v mateřské společnosti implementovány do zahraničních dceřiných společností?*“ a „*Měla by a může být v mezinárodní firmě budována jednotná organizační kultura*“ (Lukášová, s. 41,2010).

Na tyto otázky se snažila najít odpovědi Nancy Adler v knize *Cultural synergy: The management of cross-cultural organizations* (1980), a rozlišila tři základní modely řešení:

Model kulturní dominance, podle autorky je oblíbený, spočívá v tom, že je ve všech dceřiných společnostech aplikován model používaný v mateřské společnosti, kulturní rozdíly bývají ignorovány, nebo potlačeny ve prospěch mateřské společnosti.

Model kulturního kompromisu je podle autorky neúčinný, a spočívá v hledání kompromisu mezi manažerským přístupem mateřské společnosti a vedením dceřiné.

Model kulturní synergie spočívá v přijetí částí z obou kultur, které slouží jako podklad pro vznik nové firemní kultury, která se vytváří postupně. Vyvíjí se v tu chvíli úplně nová firemní filozofie a praxe řízení. Nevýhodou může být vysoké nároky na flexibilitu a inovativnost.

2.4 Analýza současného stavu organizační kultury

Potřeba analyzovat kulturu exaktním způsobem je pochopitelná, neboť pohled jedince nikdy nedokáže obsáhnout všechny možné působící faktory, a tím tento pohled nikdy nepřinese spolehlivé informace. Také by mohlo dojít k dezinterpretaci, nebo dokonce přehlédnutí některých signálů. *„K dosažení přesné a spolehlivé informace o stavu organizační kultury je třeba provést analýzu, která musí být opřena o kvalitní metodologii“* (Lukášová, s. 138, 2010). Informace z těchto analýz jsou potřebné pro vývoj a chod společnosti, především v případech vývoje nové firemní strategie, plánování změn, řešení problémů při zavádění změn, analýze špatného tržního postavení firmy, nebo v případě budoucí změny struktury společnosti. Základní rozdělení těchto analýz je poté na kvantitativní a kvalitativní.

2.4.1 Kvantitativní přístup

Je založen na tom, že zkoumané znaky jsou předem definovány, to dle Lukášové (s. 142, 2010) přináší dva hlavní problémy a to:

„Je potřeba provést redukci zkoumaného jevu, tj. složitou realitu redukovat do omezeného počtu proměnných“ a *„je potřeba zvolit, které proměnné vypovídají o obsahu organizační kultury podstatným a relevantním způsobem.“* V praxi to znamená, že osoba odpovídající na otázky nedokáže na sto procent popsat svůj pohled na daný problém, protože nemůže dokonale popsat, jak to vidí svými vlastníma očima, ale pouze může zvolit jednu z odpovědí, kterou mu připravil tvůrce otázky, nebo dotazníku.

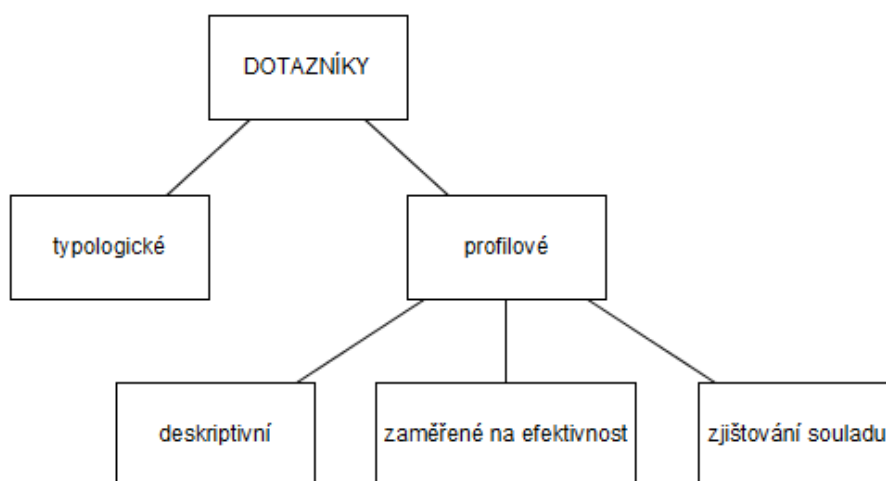
Kvantitativní metody analýzy organizační kultury

Základní podstatou je standardizace dotazování. Existují dvě hlavní metodologie kvantitativních postupů analýzy organizační kultury, a to pozorování a dotazování (buďto ústní, nebo písemné).

V případě, kdy se používá metoda pozorování, je člověk, který provádí výzkum, předpřipraven s archy, do kterých zaznamenává jednak četnost projevů jednotlivého chování, ať už pozitivního, nebo negativního. V momentě, kdy je potřeba dosáhnout přesnějších výsledků, je možné neměřit pouze četnost, ale také intenzitu jednotlivých projevů.

Dotazníkové šetření je vhodnější pro plošné zjišťování názorů na pracovní normy a normy chování v zaměstnání. Existuje nespočet metod jak dotazník sestavit a především za jakým účelem.

Schéma 3 Rozdělení dotazníkových metod

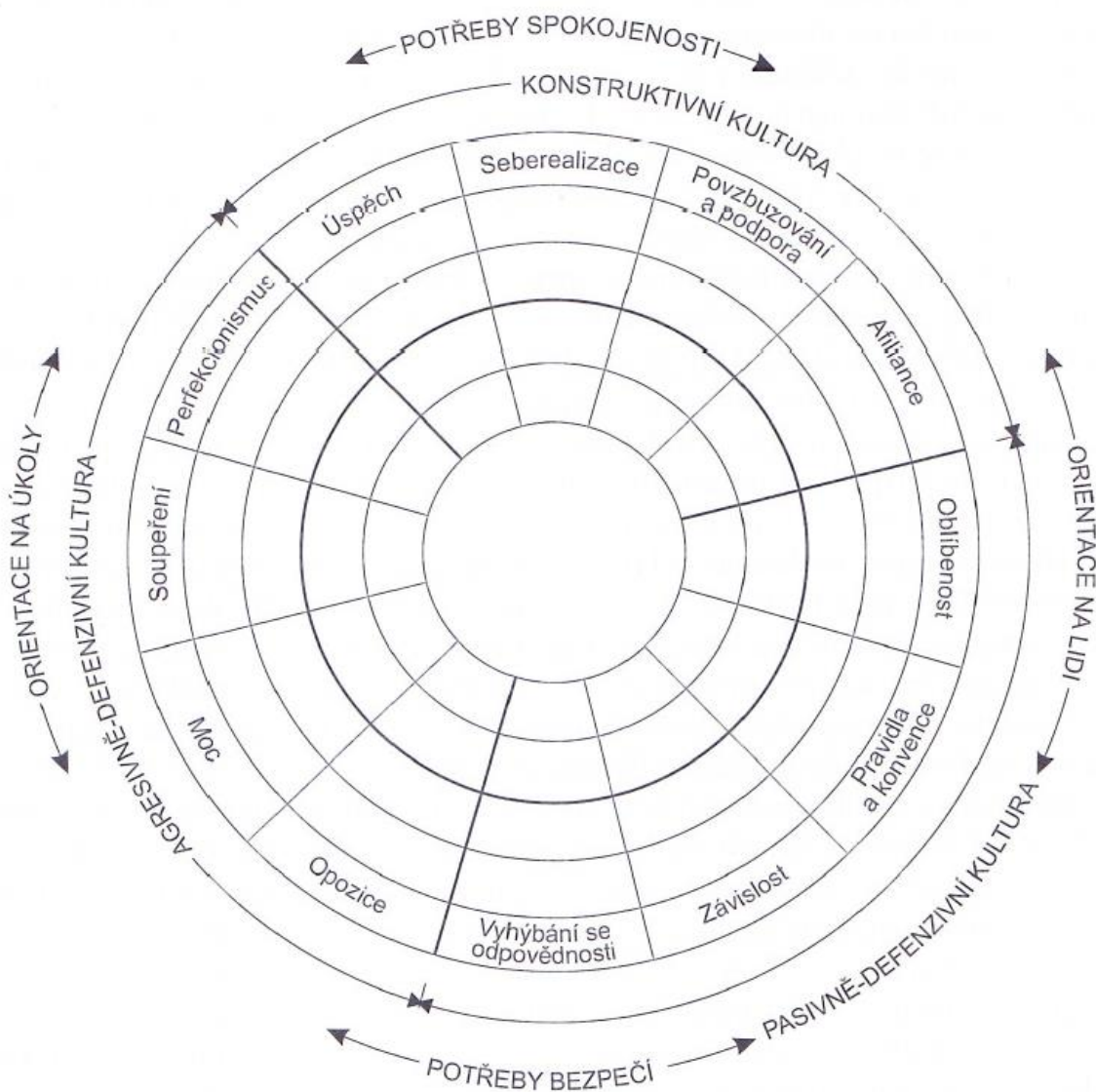


Zdroj: Upraveno dle Ashkanasy, Broadfoot a Falkus, 2000

Příkladem dotazníkového nástroje je například metoda *Organizational Culture Inventory (OCI)*. Systém byl vyvinut a je majetkem společnosti

Human Synergetics. Zkoumá normy chování a jejich sdílení v rámci organizace a to jak moc je jejich dodržování zaměstnanci vyžadováno a dodržováno.

Schéma 4 Příklad modelu OCI Laffertyho a Cooka



Zdroj: Lukášová, s. 155, 2010 in Cook a Szumal, s. 150, 1987

2.4.2 Kvalitativní přístup

Zahrnuje čtyři základní metody; pozorování, rozhovory, projektivní metody a analýzu dokumentů.

V případě pozorování se osoba provádějící výzkum cíleně zaměřuje na pozorování daného faktoru, bez předem připravené stupnice, nebo předpokladů, dle kterých bude danou problematiku posuzovat. Provádí se buďto osobním kontaktem, tj. když je pozorovatel přítomen v běžném pracovním dni s pozorovanými, nebo neúčastněně jako vnější pozorovatel (nárazově). Pro pozorovatele je důležité vědět na co se zaměřit, neboť se dá zaměřit na všechny vnější projevy kultury (tj. artefakty, zvyky, ustálené vzorce chování...).

Při rozhovoru naproti tomu dochází k přímé konfrontaci mezi tazatelem a respondentem. Jako respondent může v tuto chvíli figurovat buďto jedinec, nebo skupina lidí, například jeden pracovní tým. Tazatel má buďto předem připravené otázky, nebo vede rozhovor přirozeně, bez přípravy. To je především v situaci kdy má za úkol zjistit informace, na které nejde položit přímá otázka a tazatel k nim musí dojít dedukcí.

Projektivní metoda je speciální způsob vedení rozhovoru, při kterém je tázaný vystaven do situace, kdy se musí sám rozhodnout jak postupovat. Jednou z možností je ukázání obrázku a žádost, aby ho popsal, další pak je dokončení věty. Tím, jakou interpretaci dotazovaný zvolí, se dá dovítit jeho kulturní cítění. Příkladem těchto metod je například test nedokončených vět TST Twenty Statement Test, (Rees a Nicholson, 1994, dle Mackenzie Davey a Symon, 2001).

Analýza dokumentů se pak provádí za účelem zjištění informací, které jsou v dokumentech obsaženy a jejich hlubší porozumění.

2.5 Zjištění požadovaného stavu organizační kultury

Z manažerského hlediska je schopnost správného určení cílového stavu firemní kultury stejně, možná dokonce důležitější než při zjišťování výchozího stavu. Způsoby zjišťování těchto cílů se dají rozdělit na indukční a deduktivní.

2.5.1 Indukční analýza

Teoretický základ tohoto druhu analýzy vychází z učení Edgara Scheina, konkrétně toho, jak rozděluje kulturu na tři vrstvy (viz 2.6.1.). Z jeho teorie vychází, že management by se měl zaměřit na následující faktory ovlivňující produktivitu.

„Jaká základní přesvědčení by měla být v organizaci sdílena, jaké názory jsou žádoucí pro naplnění podnikové strategie;

Jaké hodnoty by měly být sdíleny (co by mělo být v podniku považováno za důležité;

Jaké normy chování by měly v organizaci panovat za účelem naplnění podnikové strategie;

Jaké artefakty jsou pro naplnění firemní strategie žádoucí, jak by mělo vypadat prostředí v organizaci, jaký oděv a materiální artefakty jsou strategicky vhodné“ (Lukášová, s. 169, 2010).

V podstatě se tedy jedná o kvalitativní analýzu kultury na pracovišti s následující analýzou faktorů.

2.5.2 Deduktivní analýza

Jedná se o používání diagnostických nástrojů a programů k analyzování situace. Typickým příkladem deduktivní analýzy je dotazníkové šetření. V případě využití tohoto deduktivního nástroje je klíčové zvolit správné otázky do dotazníku a zároveň vysvětlit respondentům správný postup vyplnění. Výhodou je možnost opakovaného vyplnění dotazníků po delší časové období a tím kontrolování jak moc se daří implementace změn.

2.6 Změna organizační kultury

Ke změně organizační kultury podniku je potřeba přistoupit především v případě kdy management v podniku vyhodnotí, že současná úroveň je nedostatečně reprezentativní, nebo pokud společnost vykazuje signály úpadku. Tím může být například ztráta tržního postavení, nebo menší ziskovost.

2.6.1 Analýza změny organizační kultury

V případě, kdy je prováděna analýza změn organizační kultury, je potřeba si nadefinovat žádoucí obsah kultury.

Žádoucím obsahem kultury se myslí aspekty, které podporují výkonnost a angažovanost v podniku, odpovídá podnikové strategii, je adaptivní a přiměřeně silná. Za tyto aspekty se dá považovat například to, že má organizace vlastní vizi, která motivuje zaměstnance v práci a poskytuje jim zadostiučinění a směr pracovního života, nebo to, že se cítí ocenění a připadají si v organizaci cenění a vážení.

Při analýze kultury by se mělo pohlížet také na její adaptivní znaky, konkrétně je potřeba vnímat podněty z vnějšího prostředí, a správně je interpretovat, chápat potřeby zaměstnanců, i vnějších zákazníků společnosti a předvídat jejich potřeby, případně se jim ad-hoc přizpůsobit.

2.6.2 Typy změn organizační kultury

Z pohledu charakteristiky se dají rozlišit dva základní druhy změny organizační kultury, a to změna evoluční a revoluční.

Změna evoluční většinou není aplikována v době, kdy je organizace v krizi, ale v době kdy je potřeba menších úprav ve vnitřním aparátu organizace. V tomto případě se nejedná o zásah do celé organizace, ale opatření jsou cílena přesně do míst, kde je potřeba něco zlepšit. Jde o změnu uskutečňovanou dlouhodobě a postupně. Její podstatou není změnit od základu celé postupy, nýbrž je zkorigovat a rozvinout. V případě, kdy se organizace dostane do krize, je tento postup neefektivní, a je nutné používat rychlejší a intenzivnější postup, tzv. revoluční změnu.

Změna revoluční se dá jednoduše charakterizovat jako změna transformační, strategická, nebo skoková. Dochází k ní v době, kdy je nezbytně nutná změna k zachování funkčnosti organizace následkem silného vnějšího, či vnitřního tlaku. V případě, kdy se začnou projevovat tyto tlaky, dochází logicky k reakci organizace. V první vlně je to zpravidla zintenzivnění stávajících aktivit a postupů. V případě, že tento postup nezastaví vyvstanuvší problém, je nutné přistoupit k radikální (fundamentální změně). Tato změna většinou zahrnuje mnoho

„hierarchických úrovní organizace“ a bývá zpravidla omezena lhůtou, do které by se měla změna zavést a situace stabilizovat.

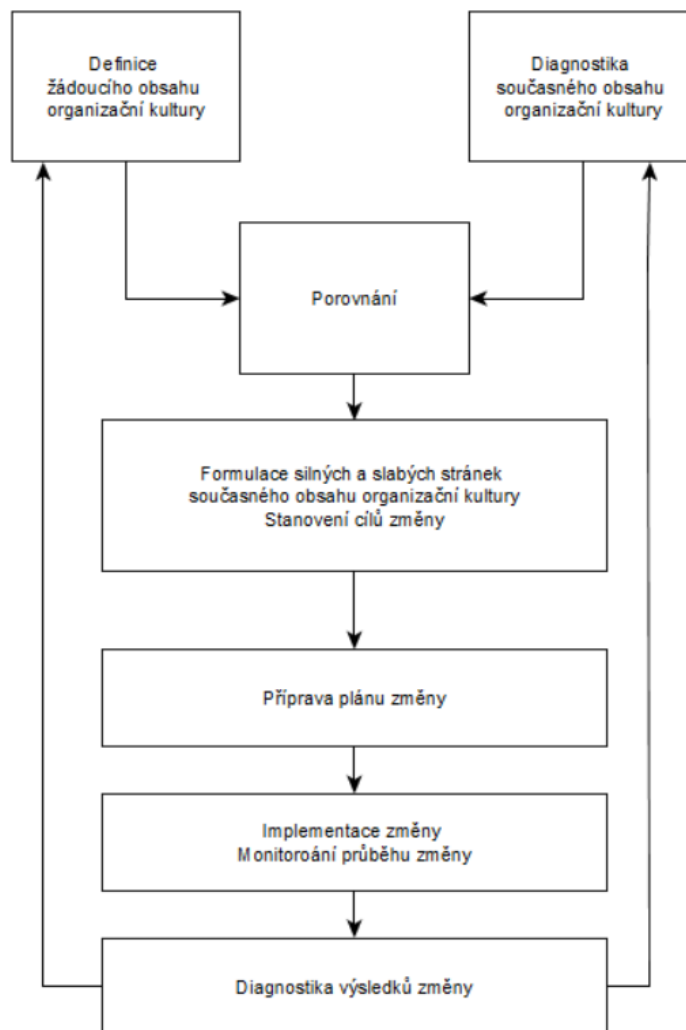
2.6.3 Model změny Organizační kultury

Modely změny, které jsou k nalezení v literatuře posledních let, většinou zahrnují *„více či méně propracovaný n-fázový postup, začínající identifikací potřeby změny a končící jejím vyhodnocením.“* (Lukášová, s. 166, 2010 in Schein, 1992).

V případě potřeby provedení změny organizační kultury podniku, většina autorů, která se touto problematikou zabývá (Lukášová, Sackmann...), se shoduje na následujícím postupu:

- „1) Definovat žádoucí obsah organizační kultury*
- 2) Provést diagnostiku současného obsahu organizační kultury*
- 3) Porovnat současný a žádoucí obsah a analyzovat potřebu změny*
- 4) Připravit plán změny*
- 5) Implementovat změny*
- 6) Provést diagnostiku výsledků změny“* (Lukášová s. 166, 2010).

Schéma 5 Sackmannův model změny organizační kultury



Zdroj: Upraveno dle Sackmann, 2002

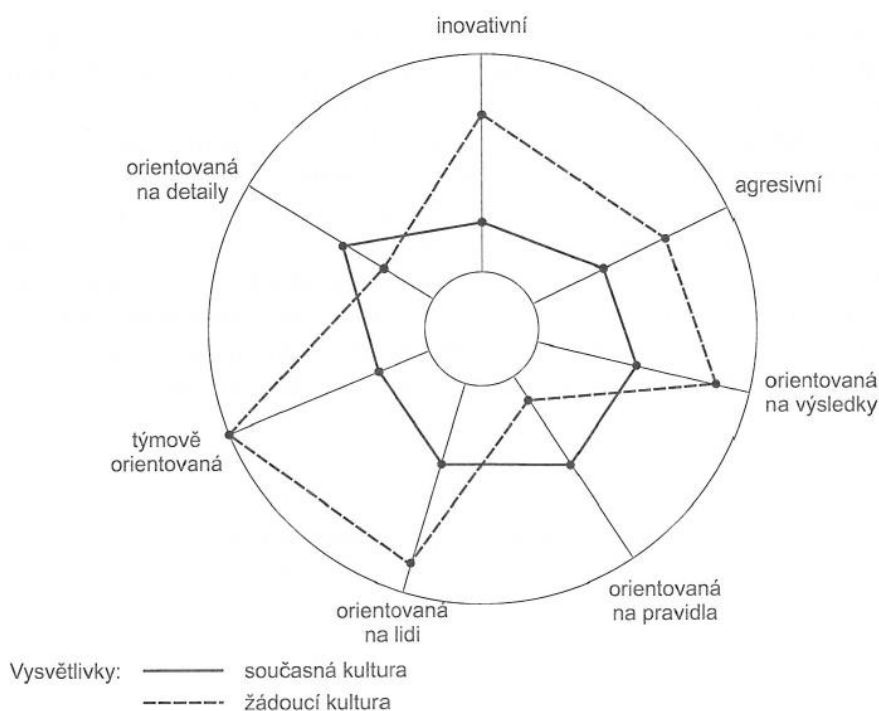
Žádoucí je, aby tyto změny nebyly jednorázové, ale šlo o cyklickou trvající změnu.

2.6.4 Porovnání současného a žádaného stavu kultury

V okamžiku, kdy je manažery podniku exaktně zjištěn současný stav podnikové kultury, a zároveň určeno jakého cílového stavu chceme dosáhnout, je třeba porovnat oba stavy. Způsob, kterým porovnáváme oba stavy, se liší v závislosti na použité metodě výzkumu. V okamžiku, kdy byla použita induktivní (kvalitativní) metoda, je možno rozdíly v obou

stavech popsat pouze slovně. Nelze je příliš dobře kvantifikovat. V případě, kdy byla použita metoda kvantitativní, jsou rozdíly mnohem jasněji patrné a dají se mnohem lépe interpretovat, ať už ve tvaru grafů (obr. 6), nebo tabulek.

Schéma 6 Příklad srovnání současné a žádané podnikové kultury zjištěného dotazníkovým šetřením



Zdroj: Lukášová, s.176, 2010, in O'Reilly, Chatman a Caldwell, 1991

2.7 Implementace a vyhodnocení změn

Implementování změn je v podstatě stejné, jako v případě jakýchkoliv jiných změn prováděných na pracovišti, rozdílná je v tom, že se pracovníků dotýká vnitřně a požaduje po nich, aby měnili své návyky, myšlení, nebo vzorce chování.

„Znamená to, že u pracovníků je potřeba dosáhnout především zpochybnění a kritické reflexe navyklého způsobu myšlení a chování, uvědomění si jeho neadekvátnosti a nefunkčnosti;

Opuštění v minulosti osvědčených vzorců myšlení a chování a osvojení nových způsobů myšlení a chování.

Uplatňování těchto způsobů v každodenní praxi“ (Lukášová, s. 179 -180, 2010).

2.7.1 Brownův model změny organizační kultury

Jedná se o model, který se zabývá „*charakteristikou procesu změny kultury u pohledu kognitivní a behaviorální adaptace pracovníků na měnící se podmínky v organizaci.*“ (Lukášová, s. 180, 2010). Popisuje změny, ke kterým dochází v důsledku manažerských rozhodnutí. Vychází z modelu, který byl dříve publikován Kurtem Levinem, a je rozdělen na tři úseky (viz tab. 1) rozmrazení, změny a znovuzmrazení.

Tab. 2 Oblasti v procesu změny organizační kultury

Fáze změny	Rituály	Kognitivní stav
Rozmrazení	Zpochybnění a destrukce Racionalizace a Legitimizace	Anticipace
Experimentální	Degradace a konflikt	Potvrzení Kulminace
Zmrazení	Integrace Redukce konfliktu	Výsledky

Zdroj: Lukášová, s. 180, 2010, in Brown, s. 107, 1995

Rozmrazení je první úsek na cestě ke změně firemní kultury, její podstata spočívá v rozbití nastolených pořádků ve společnosti. Je potřeba dostat do podvědomí zaměstnanců že, „je něco špatně“. Prací managementu je v tomto případě tuto informaci správně interpretovat, aby se předešlo

faktorům, které by mohly ovlivnit výkonnost na pracovišti, především se jedná o nejistotu. Na druhou stranu v okamžiku, kdy manažer správně apeluje na city zaměstnanců, například dramatickými prohlášeními. Zároveň s těmito prohlášeními a změnami je ovšem potřeba podřízeným vysvětlit, proč jsou tato opatření zaváděna. To je možné dosáhnout semináři, nebo školeními. V tomto případě je dobré opřít racionalizační opatření o fakta. Ať už se jedná o pokles podílu na trhu, nespokojenost zaměstnanců, nebo zhoršující se kvalitu výroby.

Změna je prostřední a zdaleka nejdůležitější část přerodu organizační kultury podniku. Tato fáze se zaměřuje na rozbití neměnného stavu a nastolení „nových pořádků“ Může při ní docházet k drastickým změnám ve firmě, ať už na úrovni majetkové, nebo personální. Pokud jsou v organizaci přítomni jedinci, kteří nevyhovují plánované firemní kultuře a kteří nejsou schopni, nebo ochotni se přizpůsobit, je potřeba, aby byli propuštěni. Jednou z možností jak namotivovat zaměstnance v průběhu tohoto úseku kulturního přerodu je dát jim pocit sounáležitosti s přerodem a zapojit je do vnitropodnikového dění. Na konci tohoto úseku firemního přerodu by měli zaměstnanci chápat, co se po nich v nově nastavené firemní kultuře vyžaduje a jejich chování by mělo být nastanuvší situaci přizpůsobeno.

Zmrazení je pak úsek, kdy se situace na pracovišti uklidňuje, a firemní zvyklosti se dostávají lidem pod kůži, tak aby byly brány naprosto automaticky.

2.7.2 Výsledky změny

Přirozeně je potřeba po ukončení organizačních změn vyhodnotit, jak moc se změna firemní kultury posunula směrem ke kýženému stavu. Nejjednodušším způsobem, jak toho dosáhnout, je zopakovat šetření, které proběhlo již před začátkem změny a vyhodnotit rozdíly ve výsledcích.

3. Analytická část

3.1 Charakteristika vybraného podniku

„Obchodní název podniku: Casale project a.s.

Sídlo: Sokolovská 685/136f, Karlín, 186 00, Praha 8

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby

Podnikání v oblasti nakládání

s nebezpečnými odpady

Projektová činnost ve výstavbě

*Provádění staveb, jejich změn a
odstraňování*

Statutární ředitel: Ing. Federico Zardi

Správní rada: Ing. Federico Zardi

Ing. Sergio Debernardi

Akcionář: Casale Holding SA (akciová společnost)

*Akcie: 500ks akcií ve jmenovité hodnotě 200 000,- s omezenou
možností obchodování*

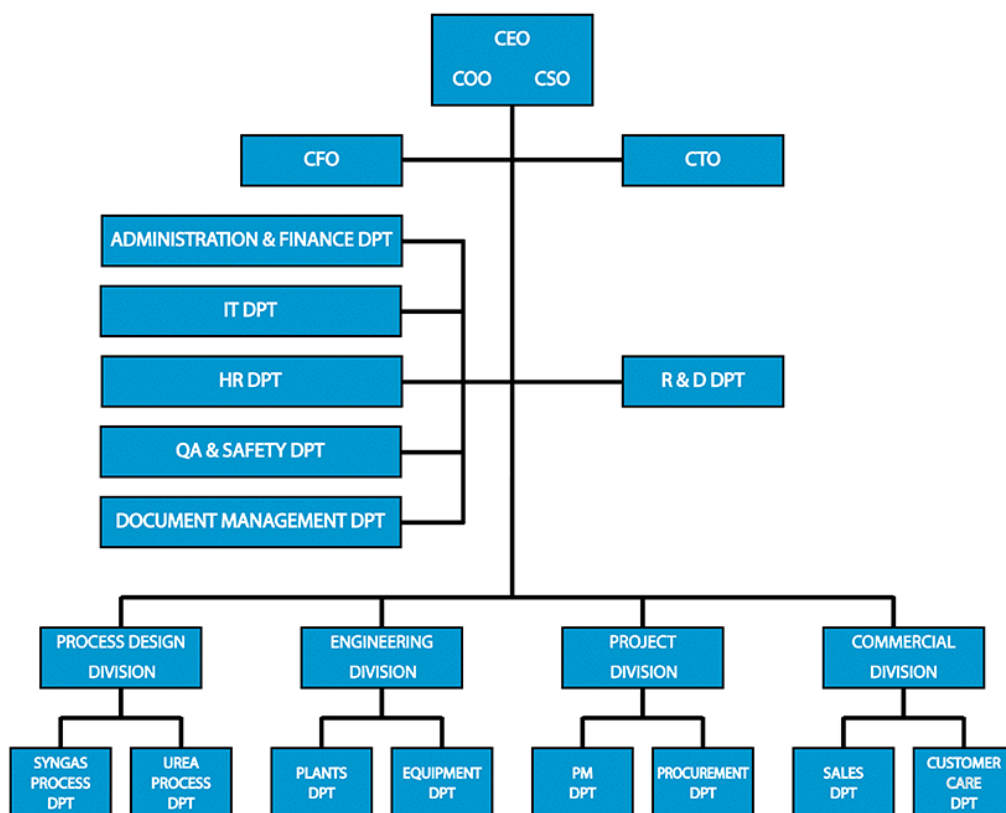
*Základní kapitál: 100 000 000,- (splaceno 100%)“ (Veřejný rejstřík
a Sbírka listin, 2018).*

Casale project a.s. se specializuje na poskytování služeb v oblasti projektování, strojírenství, dodávek stavby a EPC projekty, najíždění armatur. Zaměřuje se na průmyslové technologie chemie dusíku; kyselina dusičná, dusičnan amonný, močovina (kapalná a granulovaná, čpavek, hnojiva a anilin)

Portfolio firmy je stejné jako v době předchozí firmy s názvem Chemoprojekt Nitrogen a.s. (dříve jen Chemoprojekt), který byl založen roku 1950, a mezi lety 2011-2014 bylo celé portfolio

převedeno právě pod křídla holdingu Casale. Název Casale project má pak společnost od 1. 12. 2016. V současné době zaměstnává 160 zaměstnanců na třech pobočkách v Praze, Litvínově a Brně, z nichž valná většina jsou vysoce školení specialisté ve svém oboru.

Schéma 7 Organizační struktura společnosti Casale Project a.s.



Zdroj: Casale holding, 2018

3.2 Analýza organizační kultury v podniku

Analýza proběhla metodou pozorování faktorů dle Scheina a dvěma dotazníkovými šetřeními.

3.2.1 Analýza dle Scheinova modelu

Úlohou člověka provádějícího šetření, jakožto vnějšího pozorovatele, bylo definovat, které z faktorů definovaných Scheinem (viz. Schéma 1) jsou ve společnosti přítomny a jejich význam pro kulturu společnosti. Z důvodu kvalitativní povahy výzkumu odráží hodnocení pouze subjektivní názor pozorovatele získaný osobní zkušeností z pozorování v podniku.

Artefakty společnosti

V posledních letech došlo v tomto ohledu ke značné modernizaci, která byla spojena především se změnou majitele společnosti a tím i změně firemních stanov a následující vývoj nepsaných pravidel.

Firemní logo

Mělo by definovat firmu a učinit jí rozpoznatelnou mezi konkurencí. První z těchto faktorů firemní logo splňuje velmi dobře, kdy je na modrém poli graficky vyvedena v bílé barvě molekula amoniaku NH_3 , na jehož zpracování se firma zaměřuje. Za nesprávnou by se dala považovat volba barev, jelikož mnoho konkurenčních společností využívá stejnou modro-bílou kombinaci. Také zvolený font názvu společnosti není správně.

Obr 1: Firemní logo Casale Project



Zdroj: Casale project profile, 2017

Architektura sídla

Důležitá je ze dvou důvodů. První důvod je spokojenost a psychická pohoda zaměstnanců. Je prokázáno, že lidé pracují lépe, a podávají lepší výkony, když se cítí v psychické pohodě. Další funkce vzhledu pracoviště společnosti je pak reprezentativní. Pražské sídlo společnosti, na které se firma přesunula v prosinci roku 2016, se nachází v nově postaveném business centru přímo u stanice metra v Karlíně. Budova je moderní, vzdušná, prosklená a její reprezentativní funkce je proto na vysoké úrovni. Vnitřní prostory jsou řešeny systémem open office, který je čistě otázkou osobních preferencí jednotlivých pracovníků. Zjednodušuje komunikaci na pracovišti, která je na velice dobré úrovni, i z tohoto důvodu. Na druhou stranu citlivější zaměstnanci kvůli tomu pociťují menší míru soukromí, a mohou se díky tomu cítit nervóznější. Za nevýhodu se pak dá považovat matoucí systém organizace vrátnic, kdy se v budově nachází jak centrální vrátnice pro všechny firmy, tak ještě jedna speciálně pro firmu Casale.

Obr 2 Sídlo společnosti Casale Project



Zdroj: Casale project profile, 2017

Dress code

Není sice nikde přímo zakotven ve firemních stanovách, nicméně bylo vyzorováno, že se očekává nošení minimálně semi-casual oblečení. Absolutní tabu jsou pak krátké kalhoty u mužů. Košile sice vyžadovány nejsou, ale alespoň tričko s límečkem je žádoucí. U žen jsou tolerovány i šaty pod kolena.

Nemateriální artefakty

Vzhledem ke známostem a velice dobré přátelské atmosféře se ve společnosti vyskytuje mnoho nemateriálních artefaktů. Ať už se jedná o specifické výrazy, jazykové prostředky, nebo ceremoniály, které častěji probíhají v menších skupinkách pracovníků. Příkladem za všechny jsou oslavy narozenin, kdy se většinou skupinka úzce spolupracujících pracovníků sejde a tím společně utuží kolektiv.

Hodnoty a normy chování ve společnosti

Pro vedení společnosti jsou pochopitelně nejdůležitější pracovní výsledky a dodržování termínů. Tomu se podřizuje téměř vše uvnitř společnosti, a tím se i zformovaly hodnoty a normy ve firmě. Z výsledků pozorování vyplývá, že nadřízení jsou téměř nedotknutelní ve svých názorech a postupech. To by se dalo přikládat faktu, že se většina českých pracovníků ve vedoucích pozicích nachází ve stejném kolektivu už řadu let, a zároveň vzbuzují dostatečný respekt svým vzezřením a chováním. Na druhou stranu v podniku panuje do značné míry benevolence, což se týče docházky do práce v jednotlivé dny. Povinnou normou je odpracovat 42,5 hodiny týdně, která je kontrolována klasickým docházkovým systémem, ale nikde není psáno, jak by měla být tato doba rozdělena v průběhu pracovního týdne. Nepsaným a nikdy nevyřčeným pravidlem poté je, že když je potřeba dodělat práci, která byla zaměstnanci zadána, nebo se například blíží konec projektu, zůstat na pracovišti přesčas, a dodělat co je potřeba.

Další faktor, který se na pracovišti vyskytuje ve vysoké míře, je přirozená úcta k ostatním spolupracovníkům. Z pozorování vyplývá, že když má

někdo problém, se kterým si sám neví rady, neostýchá se zeptat služebně starších spolupracovníků na informace, které potřebuje. Nikdy se nestalo, že by pomoc nebyla nabídnuta, v případě kdy zainteresovaný měl o dané situaci více informací, případně větší znalosti.

Samozřejmostí je pak dodržování soukromí a respektování ostatních spolupracovníků vyvarováním se nevhodnými projevy na pracovišti. Po dobu výzkumu se nestalo, že by někdo příliš nahlas, nebo dokonce vulgárně projevoval svůj názor, což by v open office prostoru pro některé citlivější jedince mohlo být rozptylující až obtěžující. Někteří pracovníci byli dokonce tak ohleduplní, že si odcházeli své soukromé hovory vyřídit do oddělených jednacích místností.

3.2.2 Analýza podle Hofstedeho modelu

Další část analýzy firemní kultury byla zaměřena na kulturu společnosti ve vztahu k národní kultuře. Pro toto porovnání byl použit dotazník, který byl navržen G.Hofstedem, konkrétně verzi VSM-2013 (viz Příloha 1).

Výsledky dotazníku pak ukazují, jak moc se jednotlivé složky kultury definované G.Hofstedem (viz. 2.3.1.) projevují ve firmě Casale a implicitním způsobem bylo určeno, jak moc se ve firemní kultuře projevuje zahraniční majitel společnosti.

Systém vyhodnocení pro jednotlivé složky kultury:

„Položeno 24 otázek, které se vztahují na 6 složek kultury, jak je definoval Hofstede, vzdálenost moci (velká vs. malá), individualismus vs. kolektivismus, maskulinita vs. feminita, vyhýbání se zodpovědnosti,

krátkodobá vs. dlouhodobá orientace, socializace. Každá odpověď je bodována 1 – 5 body, pokud není dáno jinak. Průměrné skóre odpovědi, které je potřeba pro další kalkulace, (Po) se pak spočítá jako suma hodnot dané odpovědi dělená počtem validních odpovědí“ (Hofstede, 2013).

Tab. 3 Vzorce pro vyhodnocení indexů složek kultury

Index vzdálenosti moci	IVM	$IVM=35(P07-P02)+25(P20-P23)+C$
Index individualismu	IIN	$IIN=35(P04-P01)+35(P09-P06)+C$
Index maskulinity	IM	$IM=35(P05-P03)+35(P08-P10)+C$
Index vyhýbání se nejistotě	IVZ	$IVZ=40(P18-P15)+25(P21-P24)+C$
Index dlouhodobé orientace	IDO	$IDO=40(P13-P14)+25(P19-P22)+C$
Index socializace	IS	$IS=35(P12-P11)+40(P17-P16)+C$

Zdroj: Hofstede G. Values Survey Module 2013 Manual, 2013

V tabulce 3 lze vidět způsob, jakým se dopočítávají indexy pro jednotlivé faktory kultury ve společnosti, definovaných Hofstedem (2018) na základě hodnot získaných z dotazníkového šetření (Příloha 1). Ke každé složce kultury bylo v dotazníku přiřazeno 4 otázky. Celkový počet získaných bodů z dotazníkového šetření podělený počtem respondentů je potom ve vzorci označeno jako P (XX), kdy XX je číslo otázky. Po získání všech průměrných hodnot potřebných pro daný index, jsou tyto

průměrné hodnoty dosazeny do vzorce. Koeficient C je volitelný index pro korekci k posunutí výsledku do stupnice 0-100bodů.

Tab. 4 Bodové zpracování dotazníku WSM-2013

Číslo Otázky	Celkem bodů	Počet platných odpovědí	Průměrná hodnota	Číslo Otázky	Celkem bodů	Počet platných odpovědí	Průměrná hodnota
1	127	49	2,59	13	128	49	2,61
2	116	49	2,37	14	141	49	2,88
3	110	49	2,24	15	154	47	3,28
4	108	49	2,20	16	113	47	2,40
5	115	49	2,35	17	140	46	3,04
6	111	49	2,27	18	98	47	2,09
7	119	49	2,43	19	106	47	2,26
8	126	49	2,57	20	164	47	3,49
9	155	49	3,16	21	119	49	2,43
10	127	49	2,59	22	134	49	2,73
11	121	49	2,47	23	108	49	2,20
12	118	49	2,41	24	152	49	3,10

Zdroj: Vlastní šetření, 2018

Na dotazník odpovědělo 49 respondentů. Z toho, jak byl systém odpovědí nastavený, se dají vyčíst hlavní priority zaměstnanců ve společnosti, které jsou zaznamenány v tab. 4. Čím menších průměrných číselných hodnot otázky dosahují, tím jsou pro

zaměstnance tyto parametry důležitější. Čtyři nejdůležitější parametry, které zaměstnanci vybrali, jsou následující.

Na prvním místě v důležitosti je současný **zdravotní stav** zaměstnanců, což je pro společnost dobrá vizitka, kdy pouze jeden z respondentů označil svůj zdravotní stav jako špatný, všichni ostatní ho pak označili jako „v pořádku“, nebo lepší. Zaměstnanci jsou také hrdí, že jsou Češi.

Ocenění za dobrý výkon je naprosto pochopitelně důležitý faktor, neboť peníze jsou vždy na prvním místě, a případná veřejná pochvala, nebo uznání okolí je něco, co také dokáže ocenit každý.

Jako poslední důležitý faktor bych vyzdvihl to, že na čtvrtém místě v důležitosti se vyskytuje **faktor zajímavé práce**.

Nejhoršího bodového hodnocení pak dosáhly následující tři faktory. Nejzajímavějším, a pravděpodobně i nejvíce alarmující zjištěním je to, že nejvíce bodů získala otázka „Jak často se z vaší zkušenosti zaměstnanci obávají konfrontovat nadřízené?“. To ukazuje na velký respekt z nadřízených, a to, že mají pravděpodobně vše pevně v ruce a vedou společnost autokratickým způsobem. Také to ovšem může způsobovat nedorozumění, až nepříjemné situace na pracovišti. Na druhou stranu, po dobu pozorování a dotazníkového šetření, se žádná taková situace na pracovišti nevyskytla.

Další faktor, kterému zaměstnanci nepřikládají žádnou markantní váhu, je **názor okolí na to, kde pracují**. Přikládají tomu druhou nejmenší váhu ze všech dotazovaných faktorů. Vystává zde ovšem

otázka, jestli to z části není dáno tím, že mají relativně respektovanou práci, a zdali by stejně odpovídali i zaměstnanci, kteří pracují převážně manuálně, nebo pokud by dělali nějakou společensky méně přijímanou práci.

Posledním faktorem, na který je potřeba upozornit je to, že se zaměstnanci cítí až velmi často **nervózní, nebo v úzkých**. Ať už je to množstvím práce, která je na ně nakládána, nebo faktory mimo pracovní místo, pouze tři respondenti odpověděli, že se nikdy necítí nervózní. Na druhou stranu pouze jeden odpověděl, že se pořád cítí nervózní. Z toho se dá usuzovat, že nervozita a úzkost se ve firmě objevuje nárazově s množstvím zadaných úkolů a blížícími se termíny. Určitě by stálo za to zvážit instalování prostředků na odbourávání stresu, ať už v dnešní době moderní relaxační místnosti, nebo jen zútulnění pracovního prostředí.

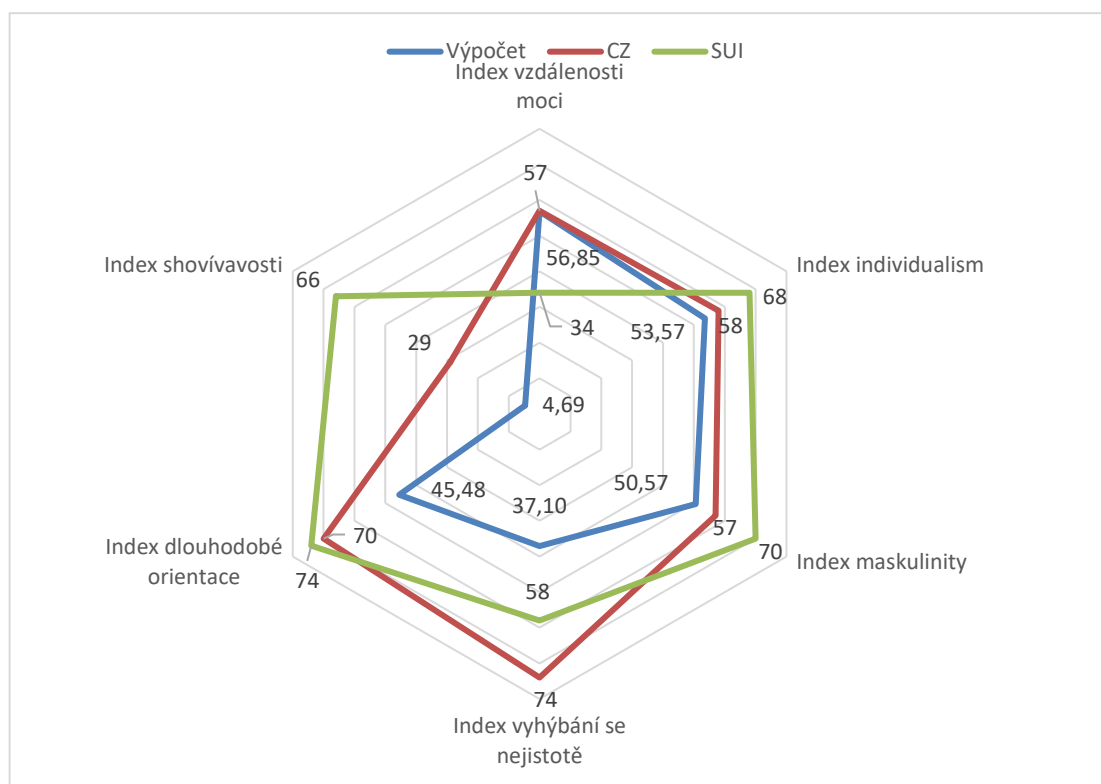
Tab. 5 Hodnoty Hofstedeho indexů ve společnosti a jejich porovnání s národními kulturami České republiky a Švýcarska

	Korigovaná hodnota	Hofstedeho index		Absolutní rozdíl	
		CZE	SUI	CZE	SUI
Index vzdálenosti moci	56,85	57	34	-0,15	22,85
Index individualismu	53,57	58	68	-4,43	-14,43
Index maskulinity	50,57	57	70	-6,43	-19,43
Index vyhýbání se nejistotě	37,10	74	58	-36,90	-20,90
Index dlouhodobé orientace	45,48	70	74	-24,52	-28,52
Index socializace	4,69	29	66	-24,31	-61,31

Zdroj: Hofstede Insights, 2018, vlastní šetření, 2018

V tab. 5 dochází k analýze naměřených hodnot ve společnosti, a jejich porovnání pro jednotlivé národy, jak je definoval a naměřil G.Hofstede (2018). Dále porovnává absolutní rozdíl mezi naměřenými hodnotami a Hofstedeho indexy pro jednotlivé národy. Lze vidět, že větší shodu má měřená kultura s českou kulturou. Nejvyšší shody dosahuje kultura v indexech rozpětí moci a maskulinity, naopak největší odchylka od předpokládaných hodnot je v indexu socializace.

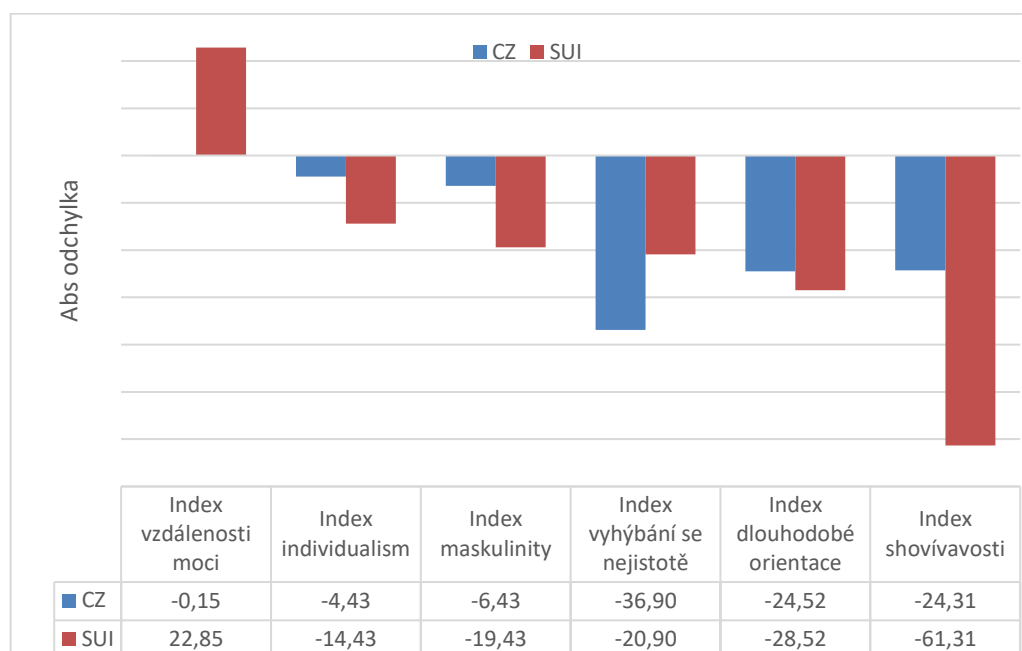
Graf 1 Porovnání naměřených Hofstedeho indexů s průměrnými hodnotami



Zdroj: Vlastní měření, 2018

Z grafu 1 lze vyčíst, jakých hodnot dosahují jednotlivé kulturní složky ve společnosti Casale project, a také jejich porovnání s indexy pro národní kultury definované Hofstedem (2018). Je vidět, že největší shody v případě porovnání vypočtených indexů a hodnot pro Českou republiku dosahují hodnoty index vzdálenosti moci, individualismus a maskulinita. Naopak nejmenší shoda je v případě socializace. Také se dá vyčíst, že pouze ve faktoru vyhýbání se nejistotě, se naměřená hodnota blíží více ke švýcarské hodnotě, než k té české. To značí, že kultura je stále mnohem více česká, než švýcarská.

Graf 2 Absolutní odchylky indexů CZ a SUI od naměřených hodnot



Zdroj: Vlastní měření, 2018

Graf 2 ukazuje absolutní odchylky mezi naměřenou hodnotou na pracovišti ve společnosti v porovnání s národními kulturami jednotlivých států, dle Hofstedeho (2018). Dle získaných hodnot lze vidět, že odchylky od předdefinovaných indexů jsou poměrně vysoké. To je dáno tím, že většina respondentů pochází ze stejného prostředí a má podobně postavené hodnoty. Také je to dáno poměrně malou základnou respondentů, takže statistická odchylka je ohromná.

Z analýzy těchto hodnot vyplývá, že zatím nedošlo k nijak dramatickému posunu od české ke švýcarské kultuře. Je to pochopitelné, neboť kulturní předpoklady se formují po dlouhou dobu, a nebylo pravděpodobné, že se za několik málo let povede kompletně „převychovat“ zaměstnance, kteří jsou na svých místech i několik desítek

let. V případě, kdy by byl firemní cíl posunout kulturu směrem ke švýcarské, by bylo rozhodně zapotřebí investovat daleko více prostředků k dosažení tohoto milníku. V další části proběhne analýza jednotlivých složek kultury.

Vzdálenost moci

Zaměstnanci odpovídali téměř ve shodě s obecným šetřením, které bylo provedeno na daleko větším vzorku, a tím přineslo i daleko přesnější výsledky o společnosti. Naměřená hodnota je relativně vysoká a ukazuje na to, že testované subjekty akceptují nerovnoměrné rozdělení moci ve společnosti. Z výsledků se dá také vyčíst, že struktura firmy je silně hierarchická, což znamená pevně přidělené role ve firmě, kdy nadřízený má o hodně navrch v síle názoru oproti svému podřízenému. Z hlediska výše postavených zaměstnanců tato hodnota ukazuje, že se ve firmě uplatňuje autokratický přístup ve vedení. Pokud bude tato hodnota porovnána s tím, jak je vzdálenost moci vnímána ve Švýcarsku, je vidět, jak jsou respondenti v porovnání s nimi stále pozadu právě v tomto ohledu.

Nezávislost

Dosažená hodnota se přibližuje k průměrné české hodnotě, odchylka by se dala přisoudit především tomu, že všichni dotazovaní jsou zaměstnanci, kteří pracují na přesně daném projektu, kde je potřeba dodržovat dané normy a postupy, jinak by mohlo dojít k vysokým škodám. Tato hodnota ovšem stále značí, že zaměstnanci dokáží pracovat samostatně, aktivně a většinou bez jakýchkoliv problémů. V případě porovnání se Švýcary jsou Češi stále více týmově zaměřeni. To by se

dalo přisoudit především rozdílné povaze obou národů. Češi jsou dle pozorování daleko přátelštější a družnější, zatímco Švýcaři jsou oproti nám více odměření a individualisticky zaměřeni. To ovšem také způsobuje, že jsou daleko průbojnější a dokáží si více jít za svým i přes překážky.

Maskulinita

Body dosažené v tomto faktoru staví zaměstnance společnosti přesně na pomezí mezi lidmi, kteří si jdou za každou cenu za svým a udělají všechno pro dosažení svého cíle, a lidmi, kteří se více starají o dobro druhých. To znamená, že zaměstnanci pravděpodobně nechtějí vyvíjet snahu navíc, pro dosažení vytyčených cílů. Další možností je, že mají morální zábrany, které jim brání v tom, jít tzv. přes mrtvoly, a raději jsou přátelštější. Ve Švýcarsku se tento přístup příliš neuplatňuje, víceméně všichni, kteří zde chtějí něčeho dosáhnout, musí ukázat sílu a vůli jít i přes mrtvoly.

Vyhýbání se nejistotě

Zaměstnanci získali velice nízké hodnocení v porovnání se Švýcarským, i Českým průměrem. To znamená, že nemají problém s nenadálými situacemi, se kterými si i dokáží lépe poradit. Je to ukazatel toho, že jsou kreativní v řešení problémů. Na druhou stranu to také poukazuje na to, že mohou mít problémy se včasným plněním zadaných úkolů.

Dlouhodobá orientace

Výsledek ukazuje, že respondenti jsou veskrze pragmatičtí, jejichž plány se přizpůsobují tomu co je potřeba udělat, v závislosti na druhu zadaného

úkolu, nebo času, ve kterém je úkol potřeba dodělat. Nemají problém ani s dlouhodobými, ani s krátkodobými plány, dokonce jim nedělají problém ani jejich náhlé změny, nebo dokonce jejich zrušení. Do pracovního procesu jsou tito lidé vhodní z důvodu jejich adaptace na měnící se podmínky, které mohou v procesu nastat.

Index Shovívavosti

Velice nízká dosažená hodnota indexu shovívavosti nemusí nutně znamenat špatné vlastnosti. Může to pouze znamenat, že respondenti jsou negativně nastavení z nějakého mimopracovního důvodu. Také to může ukazovat to, že jsou to perfekcionisté, kteří neodpustí žádnou chybu, nebo nedodělek. To je přesně případ Švýcarů, jejichž index dosahuje ještě daleko nižších hodnot než zjištěný dotazníkem.

3.2.3 Analýza současné podnikové kultury bodovací metodou

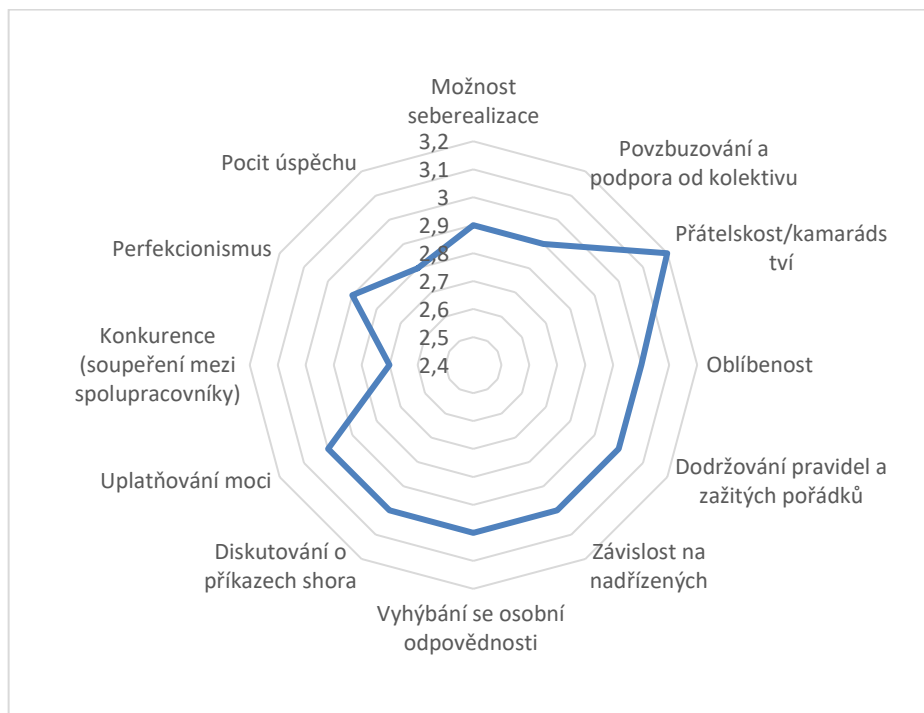
Tento způsob analýzy byl zvolen z důvodu možnosti porovnání s analýzou Hofstedeho metodou. V tomto případě přímo zaměstnanci odpovídají, jak moc se které jevy na pracovišti vyskytují. Dotazník viz. Příloha 2.

Metodou je bodování jednotlivých jevů s tím, že čím více se daný jev na pracovišti vyskytuje, tím více bodů mu přiřadím.

Na dotazník odpovídalo 49 respondentů, kteří obodovali každou z otázek 1-5 body v závislosti na tom, jak moc se dle jejich subjektivního pocitu

daný jev na pracovišti vyskytuje. Následně se hodnoty zprůměrovali a současná situace se na pracovišti byla vynesena v grafu 3.

Graf 3 Současný stav kultury na pracovišti



Zdroj: Vlastní měření, 2018

Z grafu č. 3 lze vyčíst, že současný stav kultury je do značné míry vyrovnaný, žádný z působících faktorů nepřevažuje nijak markantně. Také je vidět, že zaměstnanci jsou spíše týmoví hráči, když přátelskost jasně převažuje nad konkurencí/soupeřením. V průměrných hodnotách se pak drží protekce na pracovišti, dodržování pravidel, nebo vyhýbání se odpovědnosti. To znamená, že tyto jevy se na pracovišti občas vyskytují, nicméně buďto je zaměstnanci nevnímají, nebo je nepovažují za natolik důležité, aby jim přikládali důležitost na vliv kultury v organizaci.

4 Návrhová část

V této části jsem se snažil zaměřit, jak by mohla společnost vylepšit stav své firemní kultury, což by mělo zlepšit už tak dobré vztahy na pracovišti, a do důsledku tím pádem i pracovní morálku a výkony. Vycházel jsem z toho, že se firma bude chtít co nejvíce přiblížit Švýcarskému modelu fungování, tj. nastolit švýcarské pořádky mezi pracovníky.

Společnost byla přestěhována do nového sídla na Karlín v Praze. Což lze hodnotit za velmi pozitivní změnu, protože z mého pohledu to byl rozhodně krok správným směrem z hlediska vnější prezentace společnosti. Také webové stránky, které jsou jak v češtině, tak angličtině a ruštině, jsou pro společnost dostatečně reprezentativní.

Atmosféra, která na pracovišti po většinu času panuje, je opravdu dobrá. Pro nezaujatého pozorovatele by se sice mohlo zdát, že se místy zaměstnanci více věnují vzájemným rozhovorům, než práci, po důkladném prozkoumání tomu tak není. Naopak, občasné družné hovory, vtipy a narážky uvolňují atmosféru, zaměstnanci si na chvíli oddychnou a pak mohou s čistou hlavou pracovat dál na zadaných úkolech.

Společnost Casale Project nepotřebuje dle mého názoru žádné razantní změny, co se organizační kultury týče. Jediný možný důvod by byl, kdyby chtěla mateřská firma přiblížit chování a normy více ke své mateřince. V tom případě by bylo nutné provést několik majoritních změn. V první řadě by se bylo potřeba zaměřit na smysl pro povinnost

a dravost českých zaměstnanců. Toho by bylo možné dosáhnout nejnadhěji zavedením příplatků za přesčas, větší podíl na projektech, ať už účastí na jednáních, nebo větším slovem ve firemní hierarchii.

Také by byla potřeba kulturu posunout více do individuálního nastavení jedince. Nejjednodušší způsob jak toho dosáhnout je přepažení open office prostoru na jednotlivé buňky, kde je každý sám za sebe a soustředí se pouze na svou práci. To je ovšem vzhledem k charakteru práce, kterou zde zaměstnanci provádějí dle mého názoru špatné řešení. Také by to mohlo úplně zničit přátelskou atmosféru, která nyní na pracovišti je.

Další věc, ve které by se museli čeští zaměstnanci zlepšit je respektování autorit. Toho by bylo možné dosáhnout buďto dosazením nových, důraznějších nadřízených, kde je ovšem riziko, že nově zaměstnaný vedoucí nezíská potřebný respekt u podřízených dostatečně rychle. Z toho pak mohou vznikat nedorozumění, až spory, kdy se zaměstnanci mohou postavit za staršího, oblíbenějšího vedoucího. Z tohoto důvodu navrhuji jako alternativu možnost proškolení současné vysoce postavené pracovníky v komunikaci, vedení a jednání s lidmi.

Pokud jde o drobnější změny, které se mohou začít provádět ihned, navrhuji co nejdříve zavést společné meetingy se zaměstnanci, kteří pracují ve Švýcarské pobočce. To by, dle mého názoru, mělo způsobit urychlení přijetí kulturních zvyklostí a pohledů na problematiku Švýcarské strany. Také díky tomu dojde ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci v jednotlivých státech, z důvodu většího respektu

k člověku, kterého znám osobně než k člověku se kterým jsem v kontaktu pouze korespondenčně. Další možnost pro zlepšení firemní kultury a zvýšení pracovního výkonu by bylo možné dosáhnout pomocí zbudování odpočinkové zóny uvnitř budovy, kde by se mohli zaměstnanci scházet v průběhu pracovní doby, i po ní. Zaměstnanci by tuto změnu určitě uvítali a mohlo by je to motivovat i k lepším pracovním výkonům.

5 Závěr

První část práce byla zaměřena na definování pojmu organizační kultura a jejích složek, které se dají ovlivnit manažerskými rozhodnutími. Autoři, jako Killman (1985), Schein (1992) nebo Lukášová (2010), se shodují, že kultura je pojem uměle vytvořený člověkem, který v sobě zahrnuje soubor norem a vzorců chování, kterými se daný zkoumaný celek řídí a akceptuje je jako přirozené. Samotná kultura organizace se poprvé začala řešit v 80 letech 20. století, z důvodu přesvědčení o tom, že kvalitní podnik musí mít i kvalitní podnikovou kulturu. Dále byla organizační kultura rozdělena dle hierarchické významnosti, a to na základní přesvědčení, preference a normy chování, jak se shodují autoři Hofstede (1991, 2018) a Schein (1992).

Další část se věnovala vlivu národní kultury na kulturu organizační. V tomto ohledu odvedl největší díl práce prof. Geert Hofstede (1991), který nadefinoval jednotlivé složky národní kultury, konkrétně rozpětí moci, míru individualismu, úroveň maskulinity, míra vyhýbání se nejistotě, doba orientace a shovívavost. V porovnání organizační kultury a národní kultury pak dle N. Adler existují tři modely, kulturní dominance, kompromisu a synergie.

Dalším úkolem bylo určit, jakým způsobem lze v dnešní době analyzovat stav kultury ve společnosti. Dle názoru Lukášové (2010) je základní rozdělení současného stavu ve společnosti možné provádět kvantitativní (dotazníky) a kvalitativní (pozorování) analýzou. V případě hodnocení požadovaného budoucího stavu se pak uplatňují přístupy

induktivní (co by mělo být) a deduktivní (diagnostika) vycházející z učení E.Scheina.

Jako poslední bylo zjišťováno, jakými způsoby se kultura dá změnit. Z hlediska času je to dělení na revoluční (okamžité) a evoluční (pozvolné). Dle Sackmannové (2002) je žádoucí, aby změna nebyla nárazová, ale probíhala průběžně a cyklicky. Brown pak změnu rozdělil na tři fáze, rozmrazení, experimentální fáze a zmrazení. Z hlediska toho, jaké faktory chceme ve společnosti změnit, je potřeba si nejprve nadefinovat současný a žádoucí stav kultury. K tomu existuje například model OCI, nebo různé síťové grafy.

V analytické části je nejprve popsáno zázemí, postavení na trhu a základní struktura vedení společnosti Casale Project a.s., následováno analýzou organizační kultury ve společnosti, která byla prováděna jak pozorováním, tak dotazníkovým šetřením. Kvantitativním pozorováním byl analyzován stav vnější i vnitřní kultury, konkrétně artefaktů, hodnot, a norem ve společnosti. Tyto faktory jsou dle pozorovatele ve společnosti nastaveny správně, a jejich reprezentativnost je na velmi dobré úrovni.

Kvantitativní analýza pak byla provedena dle Hofstedeho modelu národní kultury, kdy bylo porovnáváno, jak moc se kultura na pracovišti odchyluje od české národní kultury směrem ke Švýcarské národní kultuře. Dotazníkovým šetřením byly zjišťovány nejdůležitější faktory organizační kultury pro zaměstnance ve společnosti. Za nejsilnější stránky kultury v organizaci označili zaměstnanci ochranu dobrého zdravotního stavu, ocenění za jejich výkon, a to, že dělají zajímavou práci. Jako slabé stránky pak zaměstnanci označili to, že se bojí

konfrontovat nadřízené, a že velmi často pociťují nervozitu. Z hlediska porovnání stavu kultury v organizaci s obecným stavem v Česku a Švýcarsku vyplynulo, že kultura je mnohem bližší ke kultuře České. To je z hlediska historického vývoje firmy, i tomu, po jak dlouhou dobu se mění kulturní návyky jedince, pochopitelné. Také se z něj dalo vyčíst, co je pro zaměstnance nejdůležitější z faktorů kultury na pracovišti. Dotazování se zúčastnilo 49 respondentů.

V druhém dotazníkovém šetření bylo zjišťováno, které faktory se na pracovišti vyskytují nejčastěji a které nejméně. Z tohoto šetření vyplynulo, že společnost je týmově zaměřená, autokratická a poměrně striktně zaměřená na dodržování pravidel a zažitých pořádků.

Díky výše uvedeným analýzám bylo rozhodnuto, že současný stav organizační kultury je dostačující, jak pro reprezentativnost firmy, tak pro spokojenost zaměstnanců. Byly navrženy minoritní změny, jako častější meetingy se švýcarskou větví firmy, případně pak zavedení relaxační zóny pro zvýšení psychické pohody zaměstnanců.

Větší změny by bylo potřeba provést v případě, kdy by se organizace chtěla přiblížit švýcarské podnikové kultuře. V tom případě by bylo potřeba kulturu více orientovat na jednotlivé pracovníky, než na týmový výkon. Toho lze dosáhnout například přepažením open office kanceláří na jednotlivé buňky. Další z možností, jak se posunout ke Švýcarské kultuře, je zvýšení autoritativnosti šéfů. Toho lze dosáhnout jejich školením.

Seznam zdrojů

Tištěné zdroje

BROWN, A. D. *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing, 1995. ISBN 0-273-60454-6.

DRENNAN, D. *Transforming Company Culture*. London, McGraw-Hill Book Company, 1992. ISBN 0-07-707660-5.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, McGraw-Hill Book Company, 1991. ISBN 0-07-707474-2.

KILLMANN, R. a kol. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1985. ISBN 0-87589-666-9.

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

MATSUMOTO, D. *Culture and Psychology*. Belmont: Wadsworth-Thomson Learning, 2000. ISBN 0-534-35436-X.

SACKMANN, S. *Unternehmenskultur: analysieren – entwickeln – verändern, Neu-wied*, Luchterhand, 2002. ISBN 3-472-05049-7.

SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992, ISBN 1-55542-487-2.

SCHULTZ, M. *On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding*. Berlin. Walter de Gruyter, 1995. ISBN 3-11-014137-X.

Elektronické zdroje

CASALE HOLDING. About us. *Casale holding* a.s. [online]. Lugano, 2018, [vid. 2018-07-23]. Dostupné z: www.casale.ch/about-us/structure.html

CASALE PROJECT. Casale project profile 2017. *Casale Project* a.s. [online]. Praha, 2017, [vid. 2018-07-23]. Dostupné z: www.casaleproject.cz/sites/default/files/soubory/casale_project_profile_2017_02_23_ese_cp.pdf

MANAGEMENTMANIA. Organizační kultura. *Managementmania* [online]. 2017, [vid. 2018-07-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>

HOFSTEDE G. Values Survey Module 2013 Manual. In: *Geert Hofstede official webpage* [online]. [2013-05-01]. [vid. 2018-07-21]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/VSM-2013-English-2013-08-25.pdf>

HOFSTEDE G. Values Survey Module 2013 Questionnaire. In: *Geert Hofstede official webpage* [online]. [2013-05-01]. [vid. 2018-07-21]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/VSM-2013-English-2013-08-25.pdf>

HOFSTEDE G. Country comparison. In: *Hofstede insights* [online]. London, 2018. [vid. 2018-07-28]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,switzerland/>

VEŘEJNÝ REJTRÍK A SBÍRKA LISTIN. Výpis z obchodního rejstříku. Justice.cz [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 [vid. 2018-07-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=387889&typ=PLATNY>

Seznam obrázků

Obr. 1 Firemní logo Casale Project.....	32
Obr. 2 Sídlo společnosti Casale Project.....	33

Seznam schémat

Schéma 1 Scheinův model organizační struktury.....	8
Schéma 2 Hofstedeho model organizační kultury.....	9
Schéma 3 Rozdělení dotazníkových metod.....	17
Schéma 4 Příklad modelu OCI Laffertyho a Cooka.....	18
Schéma 5 Sackmannův model změny organizační kultury.....	24
Schéma 6 Příklad srovnání současné a žádané podnikové kultury zjištěného dotazníkovým šetřením.....	25
Schéma 7 Organizační struktura společnosti Casale Project a.s.....	30

Seznam grafů

Graf 1 Porovnání naměřených Hofstedeho indexů s průměrnými národními hodnotami.....	41
Graf 2 Absolutní odchylky indexů CZ a SUI od naměřených hodnot.....	42
Graf 3 Současný stav kultury na pracovišti.....	46

Seznam tabulek

Tab. 1 Hofstedeho indexy pro jednotlivé země.....	14
Tab. 2 Oblasti v procesu změny organizační kultury.....	26
Tab. 3 Vzorce pro vyhodnocení indexů složek kultury.....	36
Tab. 4 Bodové zpracování dotazníku WSM-2013.....	37
Tab. 5 Hodnoty Hofstedeho indexů ve společnosti a jejich porovnání s národními kulturami České republiky a Švýcarska.....	40

PŘÍLOHY

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník G. Hofsteda pro dotazníkové šetření

Příloha 2: Soubor otázek sloužící k analýze současné firemní kultury

Příloha 1 Dotazník G. Hofsteda pro dotazníkové šetření

Představte si svou ideální práci, jak důležité jsou pro Vás následující faktory?

(1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité)

- 01 Dostatek volného času
- 02 Nadřízený, kterého dokáží respektovat
- 03 Oceněn za dobrý výkon
- 04 Jistota zaměstnání
- 05 Pracovní kolektiv kde se cítím dobře
- 06 Zajímavá práce
- 07 Možnost konzultovat se svým nadřízeným rozhodnutí týkající se mé práce
- 08 Žít tam, kde chci
- 09 Respektovaná práce mezi blízkými
- 10 Šance na povýšení

Jak moc je pro Vás důležité...?

(1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité)

- 11 Volný čas na zábavu
- 12 Plnění svých snů, přání
- 13 Pomáhání přátelům
- 14 Neutrácet zbytečně

Jak často cítíte nervozitu nebo úzkost?

- 15 Pořád – Často – Občas – Zřídka – Nikdy

Jak často se cítíte šťastní?

- 16 Pořád – Často – Občas – Zřídka - Nikdy

Brání Vám ostatní lidé, nebo okolnosti v tom dělat to, co jste opravdu chtěli?

17 Ano, stále – Ano, často – Občas – Ne, Zřídka – Ne, nikdy

Jak se ke dnešnímu dni cítíte po zdravotní stránce?

18 Velmi dobře – Dobře – V pořádku – Špatně – Velmi špatně

Jak moc jste hrdí, že jste občané svého státu?

19 Velmi – Částečně – Nevím – Příliš moc ne – Ani trochu

Jak často, z vaší zkušenosti, se zaměstnanci obávají konfrontovat nadřízené?

20 Nikdy – Zřídka – Občas – Běžně – Nikdy

Jak moc souhlasíte, nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními.

(1 – maximálně souhlasím, 5 – nesouhlasím)

21 Člověk může být dobrý manažer bez toho, aby měl dokonalou odpověď na jakoukoliv otázku položenou podřízeným

22 Vytrvalá snaha je nejjistější cesta k úspěchu

23 Organizační struktura, kde má jeden zaměstnanec dva přímé šéfy by se mělo snažit vyhnout za každou cenu

24 Firemní pravidla by se neměla porušovat, ani kdyby si zaměstnanec myslel, že porušení je v nejlepším zájmu společnosti

Příloha 2 Soubor otázek sloužící k analýze současné firemní kultury

Zkoumaný jev	Hodnota výskytu
Možnost seberealizace	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Povzbuzování a podpora od kolektivu	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Přátelskost/kamarádství	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Oblíbenost	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Dodržování pravidel a zažitých pořádků	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Závislost na nadřízených	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Vyhýbání se osobní odpovědnosti	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Diskutování o příkazech shora	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Uplatňování moci	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Konkurence (soupeření mezi spolupracovníky)	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Perfekcionismus	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Pocit úspěchu	1 – 2 – 3 – 4 – 5

Zdroj: Vlastní návrh, 2018