

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Management



MANGEMENT ZMĚN PODNIKOVÉ KULTURY V KONKRÉTNÍM PODNIKU

Management of change of organizational culture – case
study

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Ivan HÁLEK, CSc.

Autor:
Věra STRÍŽOVÁ

Brno, květen 2007

**Masarykova univerzita Brno
Ekonomicko-správní fakulta**

Katedra podnikového hospodářství

Akademický rok 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pro: STŘÍŽOVÁ Věra

Obor: Management

**Název tématu: Management změn podnikové kultury v konkrétním podniku
Management of change of organizational culture – case study**

Zásady pro vypracování

Zásady pro vypracování bakalářské práce:

Bakalářská práce bude mít dvě části: teoretickou, charakterizující dosaženou úroveň poznání, relevantní tématu a praktickou, zaměřenou na analýzu problému ve vybraném podniku a návrhy na jeho účinné řešení.

Bakalářská práce musí reflektovat podnikovou kulturu, jako historicky konkrétní a podnikem přijatou strukturu hodnot a zájmů, reflektovat a popsat organizační změnu, která směřuje k účinnějšímu naplnění podnikových cílů a navrhnout s ní spojené žádoucí změny hodnotové orientace vnitřních subjektů včetně podmínek, které proces změny podpoří a urychlí.

Problémová oblast:

Stav podnikové kultury a její přeměna v procesu organizační změny (přenesení výroby z jiných zemí EU).

Cíl práce:

Navrhnout způsoby formování podnikové kultury tak, aby podporovala dosažení nově definovaných cílů podniku, jako prostředku pro nejúčinnější uspokojování relevantních potřeb a zájmů vnitřních i vnějších subjektů a pro obnovu a rozvoj jejich potenciálu.

Postup práce a použité metody:

Studium relevantní literatury, zaměřené na změnu podnikové kultury, jako faktor podporující organizační změnu v podniku.

Využití teoretických znalostí o poznání stavu podnikové kultury (podnikového klimatu) reálného prostředí podniku.

Na základě poznání skutečného stavu podnikové kultury a provedené organizační změny navrhnout žádoucí změny hodnotových orientací pracovníků a podmínek, které tyto změny podpoří.

Rozsah grafických prací: Předpoklad cca 10 tabulek a grafů

Rozsah práce bez příloh: 35 - 40 stran

Seznam odborné literatury:

PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací.* Praha : Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management.* Praha : Argo. 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.

SENGE, P. M. *Piata disciplína manažmentu.* Bratislava : Open Windows, 1995. ISBN 80-85741-10-5.

EDVINSSON, L., MALONE, M. S. *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value By Cindiny Its Hidden Brainpower.* New York : Harper Collins Publeshers, 1997. ISBN 0-88730-841-4.

Vedoucí bakalářské práce:

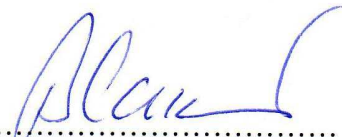
doc. Ing. Ivan Hálek, CSc.

Datum zadání bakalářské práce:

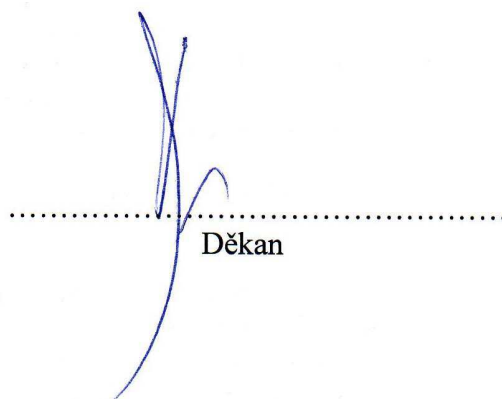
24.11.2006

Datum odevzdání bakalářské práce:

25.5.2007



Vedoucí katedry



Děkan

V Brně dne: 24.11.2006

Jméno a příjmení autora: Věra Strážová
Název bakalářské práce: Management změn podnikové kultury v konkrétním podniku
Název v angličtině: Management of changes of organizational culture – case study
Katedra: Podnikové hospodářství
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ivan Hálek, CSc.
Rok obhajoby: 2007

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Management změn podnikové kultury v konkrétním podniku“ je analyzovat realizaci změny firemní kultury v konkrétním oddělení podniku působícího v elektrotechnickém průmyslu. Hlavním cílem je zjistit připravenost oddělení na přijetí nové kultury firmy. Bude objasněn přístup pracovníků ke změně, uplatňovaný styl řízení a vliv změny na spokojenost zákazníků. V závěru budou definovány oblasti pro zlepšení a návrhy řešení.

Annotation

Objective of bachelor's thesis „Management of corporate culture changes in a particular company“ is to analyze implementation of corporate culture change in a particular department of electronics industry company. The main aim is to find out department's readiness to implement new corporate culture. Thesis is going to explain employee's approach to change, used managerial style and change influence on customer satisfaction. Improvement points and suggested solutions will be defined at the end of thesis.

Klíčová slova

Podniková kultura, management, motivace, vůdcovství, řízení změn

Keywords

Corporate culture, management, motivation, leadership, change management

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Management změn podnikové kultury v konkrétním podniku* vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Ivana Hálka, CSc. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Blansku dne 24. května 2007

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Ivanu Hálkovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji firmě Celestica Czech Republic, s.r.o. za poskytnuté informace a konzultace.

OBSAH

<u>ÚVOD</u>	8
1 FIREMNÍ KULTURA	10
1.1 Definice firemní kultury	10
1.2 Prvky a struktura firemní kultury	11
1.3 Zdroje kultury	13
1.4 Síla a obsah firemní kultury	14
1.5 Typologie podnikové kultury	16
1.5.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho	16
1.5.2 Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho	17
1.5.3 Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese	17
1.6 Potřeba změny firemní kultury	19
1.7 Řízení změny	19
1.7.1 Odpor ke změně	21
1.7.2 Nástroje ke změně firemní kultury	21
1.8 Řízení a vedení lidí	22
1.8.1 Styl řízení	22
1.8.2 Vedení lidí	23
1.9 Motivace	24
1.9.1 Motivační teorie zaměřené na poznání motivačních příčin	24
1.9.2 Motivační teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	25
1.9.3 Nástroje motivace	25
1.10 Hodnocení pracovního výkonu	25
1.11 Metodika výzkumu	26
1.11.1 Kvalitativní výzkum	26
1.11.2 Kvantitativní výzkum	26
2 O FIRMĚ	28
2.1 Nová firemní kultura	29
2.2 Empirické šetření	31
2.3 Výzkum	32
2.4 Předpoklady realizace změny	35
2.4.1 Potřeba změny	35
2.4.2 Postoj k nové firemní kultuře	37
2.5 Uplatňovaný styl řízení	38
2.5.1 Určení stylu řízení	39
2.5.2 Osobní postoje a preference pracovníků	41
2.6 Přínos nové firemní kultury	44
2.7 Návrhy zlepšení	45
2.7.1 Podpora týmové práce	45
2.7.2 Spravedlivé jednání	47
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
SEZNAM OBRÁZKŮ	52
SEZNAM TABULEK	52
SEZNAM GRAFŮ	52
SEZNAM PŘÍLOH	53

ÚVOD

Rychlý technický rozvoj, globalizující se trhy a rostoucí konkurence asijských firem jsou v dnešní době velkou výzvou pro mnohé evropské podniky. Především nadnárodní firmy se musí těmito otázkami intenzivně zabývat a snažit se nacházet a realizovat účinná řešení, která zajistí jejich postavení na trhu. Stejně jako jejich konkurenti mohou nakoupit nejnovější technologie nebo uzavírat smlouvy s nejlepšími dodavateli, přesto ale není jejich úspěch zaručen. Proto je důležité přijít s něčím novým, jiným – nabídnout zákazníkům to co konkurence nemá.

To čím se jednotlivé firmy liší jsou jejich zaměstnanci. Právě oni mohou svým úsilím, nadáním, pílí a znalostmi pomoci firmě dosáhnout plánovaných výsledků. Zaměstnanci ale nejsou pouhými vykonavateli práce. Ať už se jedná o dělníky či manažery, všichni jsou i „tvůrci“ firmy. Vzájemnou interakcí tvoří firemní kulturu, která odráží jejich názory a postoje. Je to tedy firemní kultura, která se může stát konkurenční výhodou. Protože stejně tak, jako rádi nakupujeme u milého a usměvavého obchodníka, raději jednáme vstřícnou a solidní firmou.

Podobná situace je v elektrotechnickém průmyslu, kde působí i firma z jejíhož prostředí budu při zpracování práce čerpat. Vedení podniku si vytýčilo nesnadný cíl: změnit standardy jednání zaměstnanců. Na rozdíl od symbolů, které lze změnit poměrně lehce, je v tomto případě nutné, aby pracovníci nové zásady, hodnoty a pravidla přijali za své a uplatňovali je ve své každodenní činnosti. Teprve potom je možné hovořit o nové podnikové kultuře.

Jedná se především o interní změnu, ale její vliv by měl pozitivně působit i na zákazníky firmy. Cíl změny je dobře vystižen novým heslem: Solid partners. Flexible solutions. (Spolehliví partneři. Flexibilní řešení.). Důraz je především kladen na aktivní, flexibilní a důvtipný přístup k práci. K dosažení úspěchu bude třeba získat ke spolupráci co největší počet zaměstnanců na všech úrovních. V mnoha případech bude také nutné změnit styl řízení tak, aby pomohl naplnit očekávání vedení.

Hlavním cílem mojí práce bude zjistit připravenost oddělení Správy zákaznické dokumentace k realizaci změny podnikové kultury, tak jak ji definovalo vedení společnosti a případně navrhnout možné způsoby řešení v problémových oblastech. K tomuto účelu budu zkoumat zda pracovníci sledovaného oddělení vnímají nutnost změny firemní kultury a zda se s novou kulturou ztotožňují. Dále budu zjišťovat zda současný styl řízení podporuje realizaci změny a jestli bude mít nová firemní kultura vliv na spokojenost interních a externích zákazníků oddělení.

Vzhledem k definovaným cílům formuluji následující hypotézy:

- Pracovníci oddělení vnímají potřebu změny firemní kultury a ztotožňují se s nově definovanou kulturou
- Současný styl řízení podporuje realizaci změny firemní kultury v oddělení
- Přijetí a realizace nové firemní kultury se projeví ve zvýšení spokojenosti zákazníků sledovaného oddělení

Pro ověření stanovených hypotéz bude provedeno empirické šetření. Pro získání základního přehledu o organizaci budou zvoleny kvalitativní metody, především studium firemních dokumentů a zúčastněné zjevné pozorování. V další části bude z kvantitativních metod uplatněna především technika dotazníku, která bude v některých případech doplněna o částečně strukturovaný skupinový rozhovor.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první budou objasněny základní pojmy jako firemní kultura, řízení změny apod. a jejich vzájemné vztahy a souvislosti. Tyto znalosti budou dále použity v druhé části, která bude zaměřená na analýzu připravenosti oddělení Správa zákaznické dokumentace na zavedení a přijetí nové firemní kultury. Pokud to bude nutné budou navrženy kroky k dosažení firmou definovaného cíle, tj. přijetí a uplatňování nové firemní kultury.

1 FIREMNÍ KULTURA

Slovo *kultura* pochází z latiny, doslova znamená to, oč je třeba pečovat. Dnes se používá v různých oblastech a označuje to, co je odkázáno na soustavnou lidskou péči a co by bez ní zaniklo.¹ Podobně je tomu i s kulturou firemní, která vzniká, utváří se a mění vlivem člověka, respektive společenství lidí v organizaci. Jsou to právě pracovníci, kteří jsou jejími nositeli a spolupodílí se na jejím utváření. Firemní kultura je nedílnou součástí každé firmy, bez ohledu na to zda je uvědomovaná, systematicky utvářená, či nikoli. Vždy působí na chod firmy, ale i na okolí podniku a pokud je v souladu s cílem a strategií firmy může být její konkurenční výhodou. Proto je třeba o firemní kulturu pečovat a rozvíjet ji žádoucím směrem.

Firemní kultura byla ve firmách vždy. I začátkem 20. století, v době kdy se teprve začal rozvíjet management jako vědní obor, měly podniky svoji kulturu. Až v 80. letech 20. století se pojem firemní kultura začíná objevovat v odborné literatuře. Její definice a chápání je v té době značně nejednotné. Především teorie obchodu a management uplatňovaly názor, že silná podniková kultura zaměstnance poučí a motivuje. Firemní kultura byla chápána jako způsob, kterým děláme věci kolem sebe. Schein ale upozornil, že způsob konání může být pouze pozorovatelným artefaktem či projevem kultury, která sama je zakotvena v postojích a názorech. Proto kulturu firmy definoval ve třech úrovních, které tvoří předpoklady a názory, hodnoty a projevy kultury. Pojem firemní kultury je tedy z hlediska vědy relativně mladý, přesto je její význam nezanedbatelný a utváření vhodné kultury ve firmách je třeba věnovat dostatečnou pozornost.

Současná odborná literatura používá několik výrazů, kterým je možné přiřkládat stejný význam. Můžeme se setkat s pojmy firemní kultura, organizační kultura nebo podniková kultura, v anglicky psané literatuře pak corporate nebo organizational culture. Vždy se ale jedná o stejný fenomén.

1.1 Definice firemní kultury

Nahlížíme-li na podnik jako na společenství, je to místo, kde se střetávají lidé nejrůznějších osobnostních charakteristik. Vzájemnou interakcí pracovníků a dalším působením managementu, vlivů z okolí firmy a dalších činitelů, se utváří závazné normy chování. Definují co je přípustné, žádoucí a co už nikoli. Dodržování těchto nepsaných norem je považováno za samozřejmost a vyžadováno v rámci celé organizace. Sdílená pravidla a normy chování snižují míru nejistoty a zvyšují sounáležitost pracovníků v podniku. Výsledkem těchto procesů je firemní kultura.

Odborníci zabývající se firemní kulturou ji definují různě, lze však vysledovat shodné prvky. Lukášová a Nový uvádí některé definice, které charakterizují firemní kulturu jako:

„sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy ... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985, s.5)

¹ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kultura>

„základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, s.27)

„vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995, s.8) ²

Definice firemní kultury se podle Lukášové a Nového shodují na tom, že organizační kultura:

- je významným subsystémem organizace, determinantou efektivnosti organizace
- nemá objektivní formu existence
- je skupinovým fenoménem
- je výsledkem procesu učení
- je relativně stabilní, avšak vždy obsahuje určitý potenciál ke změně

a má následující funkce:

- redukuje konflikty uvnitř organizace
- zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu
- redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu
- je zdrojem motivace
- silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou ³

Obecně je možné firemní kulturu definovat jako:

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování
- které jsou sdílené v rámci organizace
- a projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a v materiálních i nemateriálních artefaktech

1.2 Prvky a struktura firemní kultury

Pokud chceme firemní kulturu lépe poznat a pochopit je třeba definovat jednotlivé její komponenty. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány:

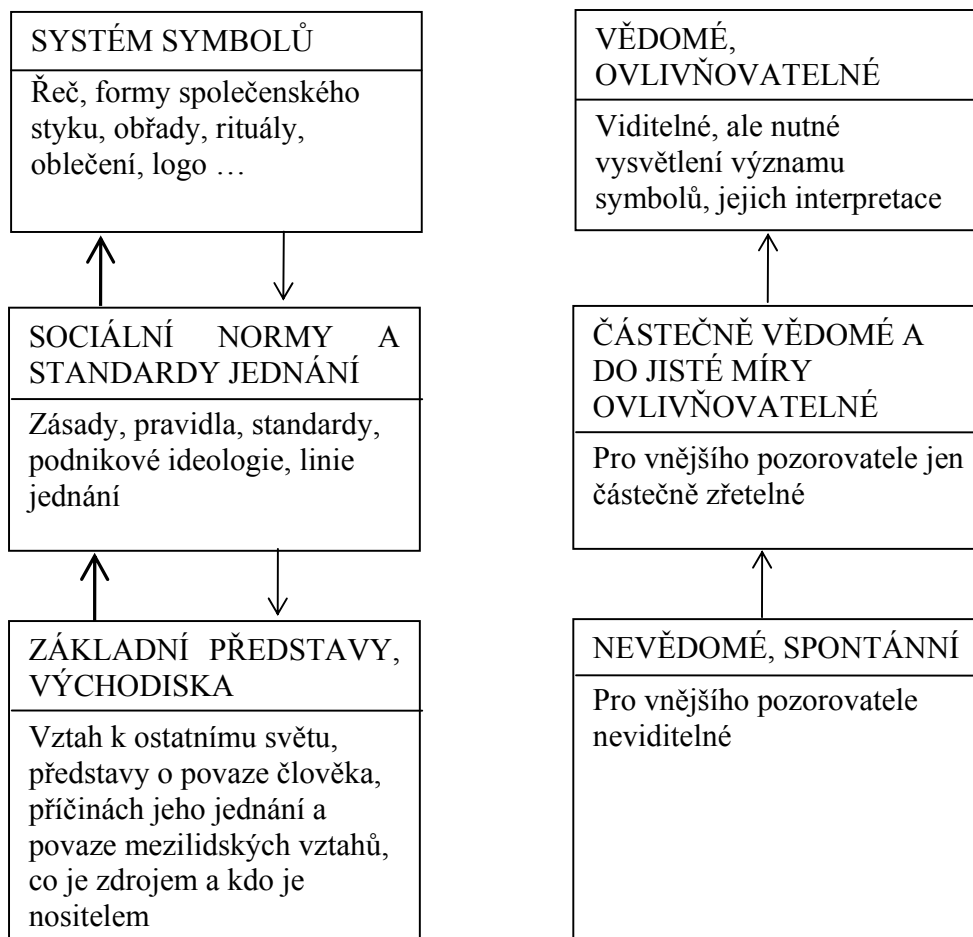
- základní předpoklady
- hodnoty, normy a postoje
- artefakty

Struktura firemní kultury vymezuje vzájemné závislosti a ovlivňování jednotlivých jejích prvků. Ani v tomto případě nedospěli odborníci ke shodě. Nejznámější a nejpoužívanější je Scheinův model na Obr. 1. Vzájemné působení jednotlivých prvků kultury je doplněno mírou vnějšího ovlivnění prvků a možností okolního prostředí jev pozorovat.

² Lukášová, R.; Nový, I. a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2

³ Lukášová, R.; Nový, I. a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2

Obr. 1 Tři úrovně podnikové kultury (podle Scheina)



Zdroj: Nový, I. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1996, str. 28

Základní předpoklady jsou nezpochybnitelné představy člověka o fungování reality. Formují se na základě zkušeností v průběhu celého života. Jsou velmi osobní a člověk má tendenci je bránit, proto jsou jen těžko ovlivnitelné. Pro vnější pozorovatele jsou neviditelné.

Hodnoty představují to čemu je přikládán význam, čeho si člověk cení, o co firma usiluje. Bývají považovány za klíčový prvek firemní kultury, nositele jejího obsahu. Podnikové hodnoty jsou často písemně formulovány a komunikovány zaměstnancům, nebo i okolí podniku jako součást jeho image. Pokud ale, jak uvádí Lukášová a Nový, nejsou „založeny na dřívějším učení a nejsou zvnitřněny, mohou představovat pouze hodnoty „deklarované“⁴. Rozpor mezi prosazovanými a skutečně uplatňovanými hodnotami, může pak vést k nepřijetí firemních hodnot pracovníky nebo i poškození jména firmy na trhu.

⁴ Lukášová, R.; Nový, I. a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2

Normy jsou nepsaná pravidla, zásady chování. Skupinové normy jsou předávány novým členům organizace a jejich dodržování či nedodržování určuje míru přijetí člena do skupiny.

Postoje představují pozitivní či negativní vztah k osobě, věci nebo problému vytvořené na základě zkušenosti a hodnocení.

Hodnoty, normy a postoje jsou částečně ovlivnitelné i pozorovatelné. Jejich interpretace okolím je však značně obtížná.

Artefakty zahrnují materiální a nemateriální výtvořiny projevy lidské činnosti. Materiální artefakty představují zejména architekturu budov, vybavení kanceláří ale i propagační materiály apod. Mezi artefakty nemateriální patří historky, mýty, jazyk, hrdinové, ustálené vzorce chování jako jsou rituály, ceremoniály a zvyky. Představují vše čím se podnik prezentuje navenek, proto jsou velmi dobře rozpoznatelné. Jejich význam, jak uvádí Schein, není jednoznačný a bez znalosti dílčích rovin kultury obtížně interpretovatelný.

1.3 Zdroje kultury

Na utváření a formování firemní kultury se podílí množství faktorů. Označujeme je jako zdroje kultury a patří mezi ně vliv národní kultury, podnikatelského a konkurenčního prostředí, vliv vlastníků a managerů, velikosti a délky existence firmy a další.

Nadnárodní kultura

V nadnárodních organizacích se střetávají pracovníci různých národností a kultur. Firmy jsou však vlivem globalizace nuceny působit jednotně a smazávají tak rozdíly jednotlivých národů. Utváří se tak celosvětové standardy chování užívané pracovníky nadnárodních firem všude na světě. Podle Pfeifera a Umlaufové je jednání lidí na pracovištích v průmyslových státech shodné. Formulované po staletí shodnými vlivy.⁵

Národní kultura

Specifická kultura národa utvářená vlivem náboženství, sociálních subjektů a národními zájmy se výrazně podílí na utváření kultury firmy. Rozsáhlý průzkum zabývající se studiem národní kultury v kontextu managementu provedl G. Hofstede. Identifikoval pět základních dimenzí národní kultury:

- vztah k autoritě – vzdálenost moci (power distance)
- individualismus / kolektivismus
- maskulinita / feminita
- vztah k nejistotě (uncertainty avoidance)
- dlouhodobá / krátkodobá orientace

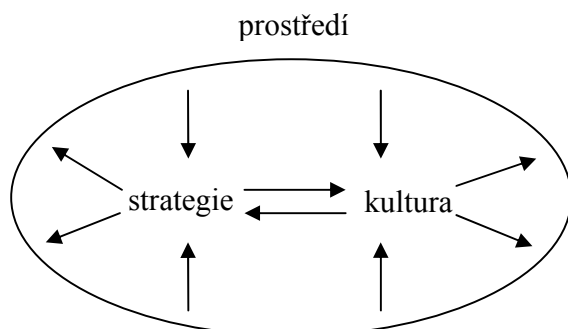
kteří umožňují srovnání národních kultur mnoha zemí světa a názorně ukazují rozdíly jednotlivých národních povah. Další průzkumy ukázaly, že národní kultura má vliv především na volbu organizačních struktur, možnost a způsob motivace pracovníků, styl řízení a způsob rozhodování a představy zaměstnanců o roli manažera.

⁵ Pfeifer, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X

Strategie firmy

Firemní strategie je považována za klíčový prvek úspěchu firmy. Společně s vizí podniku určuje směr, kterým se chce firma ubírat, čeho chce dosáhnout. Realizace firemní strategie je závislá na lidech v organizaci, kteří jsou nositeli firemní kultury. Jak ukazuje Obr. 2, jsou strategie, kultura i prostředí v interakci. Úspěšná firma by měla usilovat o sladění strategie a kultury s ohledem na prostředí ve kterém působí.

Obr. 2 Vztah strategie, kultury a prostředí



Zdroj: Lukášová, R.; Nový, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 2004, str. 41

Podnikatelské a tržní prostředí

Vliv konkurenčního prostředí nutí současné podniky přizpůsobovat požadavkům trhu nejen nabídku zboží, ale i firemní strategie a tím působí i na změnu firemní kultury. Lukášová a Nový tvrdí, že „pokud pracovníci firem nepřijmou hodnoty a chování konzistentní s prostředím, úspěšnost a existence firmy je ohrožena.“⁶ Úkolem vedení podniku je motivovat a vést zaměstnance tak, aby se jejich chování, postoje a sdílené hodnoty vyvíjely v souladu se změnami tržního prostředí a naplňovaly jeho očekávání.

Velikost a délka existence organizace

V závislosti na evoluční fázi firmy se mění i firemní kultura. V počátcích je kultura zdrojem identity a síly organizace. Ve středním věku může docházet k zavádění nových výrob, fúzí apod., která přináší mnoho změn. V této době by měla firemní kultura působit především jako sjednocující prvek, měla by určovat jasná pravidla a posilovat identitu. Ve fázi organizační zralosti se firma snaží držet svých tradic a zažitých, osvědčených postupů. Pro udržení konkurenceschopnosti je ale třeba se pružně přizpůsobovat okolí. Pokud se firma rozhodne ke změnám není snadné je prosadit, protože kultura firmy je extrémně setrvačná a pokud je dostatečně silná může dobře odolávat změnám.

1.4 Síla a obsah firemní kultury

Podle Lukášové a Nového **obsah kultury** organizace představují základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů.

⁶ Lukášová, R.; Nový, I. a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2

Síla kultury je pak určována mírou sdílení souboru základních předpokladů, hodnot, postojů a norem v rámci organizace.⁷ Silná firemní kultura musí mít podle Kadlčíka následující znaky:

- **Pregnantnost** (zřetelnost, jasnost) – všem pracovníkům jsou jasně a srozumitelně komunikována pravidla, jaké jednání je akceptovatelné a jaké nikoli
- **Rozšířenost** – prvky firemní kultury jsou nejen známy všem zaměstnancům, ale také naplňovány v praxi
- **Zakotvenost** – vyjadřuje míru internalizace a identifikace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem chování

Dále autor uvádí, že „*teprve potom, když se stane podniková kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech pracovníků, je možno hovořit o tom, že je silná.*“⁸

Silná kultura může mít pro organizaci výhody i nevýhody. Lukášová a Nový je uvádí takto:

Výhody silné kultury:

- vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků
- usměrňuje chování
- znamená sdílení společných hodnot a cílů

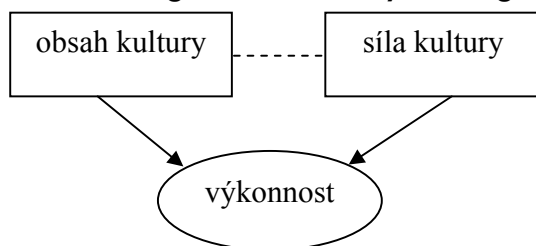
Nevýhody silné kultury:

- fixuje organizaci na minulou zkušenost
- zabraňuje myšlení v alternativách
- způsobuje rezistenci vůči změnám⁹

Vhodnost silné kultury pro organizaci je podmíněna jejím obsahem. Pokud je v souladu s požadavky prostředí firmy je kultura kontextuálně přiměřená. O strategicky přiměřené kultuře hovoříme, pokud odpovídá strategii firmy.

Silná firemní kultura, která nepodporuje strategii, nedovolí firmě dosáhnout plánovaných cílů. Zaměstnanci budou upřednostňovat svoje zájmy před zájmy společnosti a nebudou dosahovat požadované výkonnosti. Síla a obsah firemní kultury jsou v interakci a působí na výkonnost společně – viz. Obr. 3.

Obr. 3 Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace



Zdroj: Lukášová, R.; Nový, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 2004, str. 53

⁷ Lukášová, R.; Nový, I. a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2

⁸ Kadlčík, M. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. 285 s. ISBN 8070419512

⁹ Lukášová, R.; Nový, I. a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2

1.5 Typologie podnikové kultury

Aby bylo možné firemní kulturu řídit je třeba ji poznat, zjistit její obsah, silné a slabé stránky. Popsat kulturu firmy je ale velmi obtížné, protože je zvyková, málo uvědomovaná a má mnoho dimenzí. Pro usnadnění pochopení firemní kultury se používají modely (typologie), které jsou zjednodušením skutečnosti. Vědci definovali množství různých typologií, které nahlížejí na obsah firemní kultury z různých úhlů pohledu. Podle Lukášové a Nového je možné typologie rozdělit do tří základních skupin. Typologie formulované ve vztahu:

- k organizační struktuře
- k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí
- k tendencím v chování organizace¹⁰

1.5.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Je pokládána za nejstarší typologii organizační kultury formulované ve vztahu ke struktuře organizace. Harrison definoval čtyři typy kultury – viz. Obr. 4.

Kultura rolí – důraz je kladen na dodržování postupů, pravidel, norem, předpisů, od nositele role (pracovníka na dané pozici) je očekáván určitý způsob jednání a výkon odpovídající popisu jeho pracovního místa, pracovníkům nabízí jistotu a stabilitu, ale obtížně identifikuje potřebu změny a pomalu na ni reaguje, odpovídá hierarchicky uspořádané organizační struktuře.

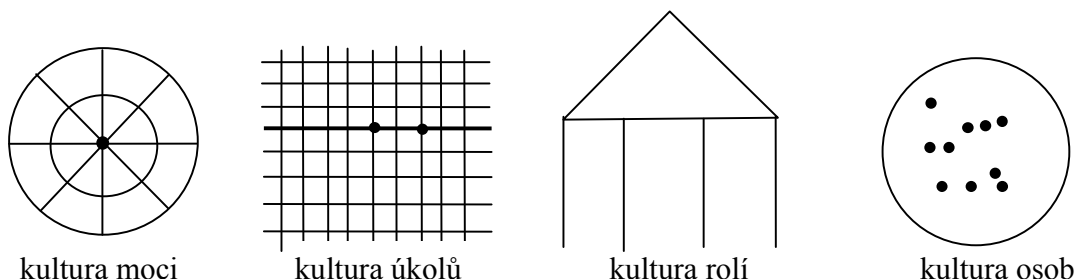
Kultura moci – vedoucí mají znalosti a mohou rozhodovat, podřízení jen poslouchat, existuje málo pravidel a byrokracie, pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků bez ohledu na použité nástroje, vyhovuje lidem, kteří umí riskovat, organizační struktura má tvar pavučiny.

Kultura úkolů (výkonu) – plnění úkolů je nadřazeno dodržování předpisů, organizace pracuje rychle a pružně, upřednostňovány jsou schopnosti a výkonnost než pozice, pracovníky motivuje radost a uspokojení z práce, organizační struktura má obvykle podobu matice.

Kultura osob (podpory) – jednotliví členové kultury jsou samostatní, dělení moci, pokud je to nutné, je prováděno na základě odbornosti, za nejvýznamnější je považováno členství v organizaci a mezilidské vztahy, jednotlivci se snaží přispět ke společnému úspěchu, organizační struktura má charakter podnikatelského sdružení.

Obr. 4 Typologie organizační kultury podle Charlese Handyho (podle Handy, 1993, s.182, 185, 187, 190)

¹⁰ Lukášová, R.; Nový, I. a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2



Zdroj: Lukášová, R.; Nový, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 2004, str. 76

1.5.2 Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Předpokladem vzniku této typologie je přesvědčení autorů, že firemní kultura je nejvíce ovlivňována sociálním a podnikatelským prostředím. Používá dvě kritéria – dynamika (rychlost zpětné vazby) a riziko a podle jejich míry určuje čtyři typy kultur – viz. Obr. 5.

Kultura drsných hochů – uplatňuje se individualismus, soupeřivost, pracovníci nejsou trpěliví, podstupují velké riziko k dosažení rychlého kariéerního růstu, může ale následovat stejně prudký pád, osobní problémy nemají v podniku místo, firmy s touto kulturou nemají dlouhodobou orientaci, mají často vysokou fluktuaci a problémy se soudržností kolektivu.

Kultura tvrdé práce – uplatňuje se týmová práce, aktivita, iniciativa, firma se zaměřuje na potřeby zákazníka, úspěch se hodnotí především podle prodaného nebo vyrobeného množství, vysoké objemy však mohou vést ke snížení kvality, důležité jsou soutěže, setkání a oslavy působící na motivaci pracovníků a posilující jejich hrdost na příslušnost k firmě.

Kultura sázky na budoucnost – správná rozhodnutí jsou nutností pro zachování existence firmy, ke snížení rizika při rozhodování se převažují vědeckotechnické přístupy, invence, zkušenost a tradice jsou pokládány za nespolehlivé, uplatňuje se hierarchie, autorita a technická odbornost, kariérový postup je velmi pomalý.

Procesní kultura – proces má větší význam než samotný cíl, cení se především technická dokonalost, přesnost a správný postup, důležitá je mocenská hierarchie, úspěch není jednoznačně definován, uznávaní jsou pracovníci, kteří řadu let odvádí bezchybné výkony, tato kultura není schopná rychle reagovat a plánovat pro budoucnost.

Obr. 5 Typologie organizační kultury podle T.E. Deala a A. A. Kennedyho (1982)

rychlost zpětné vazby	velká	kultura “tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Zdroj: Lukášová, R.; Nový, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 2004, str. 80

1.5.3 Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese

Tato teorie, je příkladem typologie formulované ve vztahu k chování organizace. Zaměřuje se na vztahy uvnitř podniku, které dělí pomocí míry solidarity a sociability do čtyř typů. Každý z nich může na organizaci působit pozitivně či negativně. Vizualizací získá model podobu krychle – viz. Obr. 6.

Sociabilita zde představuje míru přátelství v organizaci a její vysoká míra se projevuje sdílením informací a vyšší sociální interakcí pracovníků. **Solidarita** určuje míru soudržnosti členů organizace založenou na racionálním rozhodnutí, kdy sdílené úkoly přináší užitek všem zúčastněným. Oba ukazatele, pokud překročí určitou mez, se stávají pro organizaci kontraproduktivní. Tím je určeno pozitivní a negativní působení.

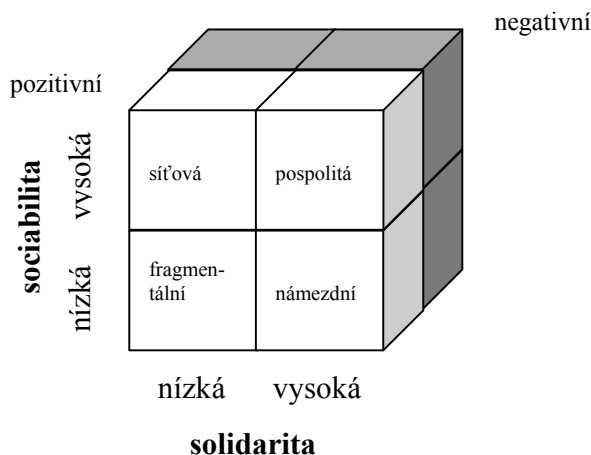
Síťová kultura – v případě pozitivní kultury jsou informace ochotně a vstřícně sdíleny, pracovníci udržují a vytvářejí vztahy, které potom určují možnosti jejich postupu, přínosem je přátelská pracovní atmosféra podporující tvořivost, díky vzájemným vztahům jsou lidé ochotni zůstat v práci i po pracovní době, tolerují však špatný výkon a místo nejlepšího řešení je hledán kompromis, v negativní síťové kultuře jsou informace sdíleny jen mezi vybranými jedinci a skupinami, rozhodování se odehrává mimo porady a podílejí se na něm jen „informovaní“.

Námezdní kultura – prioritní je osobní zisk, splnění úkolů, osobní vztahy se rozvíjí jen v rámci potřeby splnění úkolu, v pozitivní kultuře jsou činnosti koordinované, pracovníci společně usilují o dosažení cíle, pro kariérní postup je důležité dělat správné věci pro správné lidi, míra loajality vůči organizaci bývá nízká, pokud je tato kultura negativní, soustředí se jednotlivci více na vlastní prospěch, upřednostňují krátkodobé cíle, nedostatečný výkon je trestán, je nutná vysoká odolnost vůči konfliktům.

Fragmentální kultura – tvoří ji individualisté, kteří úspěch poměřují vzhledem k okolnímu světu, nikoli v rámci své organizace, spolupráce a sdílení informací ve větší míře není obvyklé, oceňují se především zásluhy a profesionalita jedince, mají značné soukromí a podstatně větší míru svobody a flexibility než pracovníci v ostatních kulturách, negativní forma se projevuje velmi nízkou identifikací s organizací a může vést k odmítání cílů organizace.

Pospolitá kultura – pro pozitivní kulturu je typická přátelská atmosféra, spolupráce a pocit sounáležitosti s organizací, vysoká míra solidarity i sociability jsou zde v jakémsi rozporu. Například nutnost poukázat na špatný výkon je při vysoké míře sociability obtížným úkolem. Negativní pospolitá kultura dává pocit neporazitelnosti a samolibosti.

Obr. 6 Model “krychle 2S” Goffeeho a Jonese (podle Goggee a Jones, 1998, s. 21)



Zdroj: Lukášová, R.; Nový, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 2004, str. 94

1.6 Potřeba změny firemní kultury

Adaptace firem na podmínky trhu a snaha reagovat v předstihu na budoucí vývoj bývají nejčastějším důvodem provádění změn v podniku. Iniciování změn a určení nové strategie je vzhledem k závažnosti dopadů většinou úkolem vrcholového vedení firmy.

Změna firemní kultury je kromě realizace nové strategie podle Armstronga, jak uvádí Nový a Lukášová, žádoucí zejména:

- Pokud je podnik průměrný a horší
- Jestliže je podnik malý, ale velmi rychle roste
- Jestliže má podnik postoupit do sféry velmi velkých společností
- Je-li v odvětví silná konkurence a postupuje bleskovou rychlostí¹¹

Další důvody ke změně kultury uvádí Pfeifer a Umlaufová:

- Nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy
- Překonání charakteru vžité kultury firmy změnami. V ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy.
- Přejít firmu z jedné vývojové etapy do další
- Generační výměna ve firmě – jak ve vedení, tak v první linii
- Závažná změna v předmětu podnikání
- Změna v postavení firmy na trhu
- Převzetí nebo fúze firmy¹²

¹¹ Lukášová, R.; Nový, I. a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2

1.7 Řízení změny

Stejně jako koordinace a řízení výroby je nutné i řízení změn firemní kultury. Odborníci v této oblasti se v otázce realizovatelnosti změny kultury firmy dělí do dvou skupin. Jedna zastává názor, že kulturu lze snadno změnit vhodně volenými prostředky, druhá skupina se domnívá, že firemní kulturu změnit nelze. Kultura je sdílená a relativně trvalá ale zároveň se přizpůsobuje vlivům okolí. Není sice možné ji změnit hned, je ale možné na ni dlouhodobě a systematicky působit a tím ji utvářet.

K úspěšné realizace změny je nutné postupovat vhodným způsobem. Urban uvádí obecný model řízení změn, který tvoří čtyři fáze: hodnocení současného stavu, přípravná fáze, zavádění změn a stabilizace.¹³

Hodnocení současného stavu

Management si uvědomuje potřebu změny. Je provedeno zhodnocení firemní situace, identifikace projevů kultury pomocí dotazování a pozorování a posouzení osobního přístupu pracovníků. Zjišťují se převládající charakteristiky a hledají jejich důvody a možnosti změny. Pavlica uvádí, že podle Hofstedeho je třeba zjistit zda současná kultura odpovídá podnikové strategii, zda lze přizpůsobit strategii nebo jak by bylo třeba změnit kulturu. Dále je nutné posoudit realizovatelnost a přínos změny kultury.¹⁴ Nyní je také třeba překonat odpor ke změně a vytvořit projektový tým.

Přípravná fáze

Podle zjištění provedených v první fázi je formulována nová vize. Definujeme hodnoty, které chceme zachovat a ty které chceme změnit. Nová vize je dále rozpracována do dílčích oblastí a komunikována dalším zaměstnancům se snahou získat co největší podporu. Změny je zpravidla nutné provést těchto oblastech:

- Strukturální – zahrnuje změny firemní organizace, řídicích nástrojů (např. změna organizační struktury, zavedení řízení na základě cílů, apod.), nové vymezení pracovních pozic.
- Kulturní – jedná se např. o transformace stylu řízení a rozhodovacích procesů, definování nových firemních hodnot
- Individuální – zajišťuje rozvoj, trénink a koučování zaměstnanců, které podporuje žádané chování a postoje

Zavádění změn

Zahrnuje zajištění zdrojů, podmínek a prostředků. Jsou vypracovány plány realizace. O změně jsou informováni všichni zaměstnanci (zde se setkáváme s největším odporem ke změně). Následuje vlastní realizace. Cílem této fáze je dosáhnout nové vize, podpory a posílení nového pracovního chování, rozšířit a stabilizovat změny v celé organizaci. Jsou zaváděny nové kontrolní

¹² Pfeifer, L.; Umlaufová, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X

¹³ Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 8086395464

¹⁴ Pavlica, K. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 8086119254

mechanizmy a objasňovány příčiny neúspěchu. Zavádí se systémy odměňování a informování o pozitivních výsledcích. Nezbytná je revize personální politiky v oblastech přijímání, adaptace, hodnocení a odměňování pracovníků.

Stabilizace

Firma se snaží vytvořit schopnost zaměstnanců samostatně diagnostikovat potřebu změny a změnám se přizpůsobit. Výsledkem by měl být proces trvalého zlepšování, který je používán například v metodě 6Sigma. Jsou také oceňováni pracovníci, kteří při realizaci změny dosáhli nejlepších výsledků.

Předpoklady úspěchu realizace změny jsou podle Pfeifera

- Jasná, motivující, dobře sdělitelná vize, osvětlující smysl změny
- Dostatek času, bezodkladný začátek a nepochybný signál zahájení.
- Nerozměňovat síly a využívat „efektu kruhů na vodě“
- Prožívání úspěchů a tvořivost v používání nástrojů změny

Neúspěch při realizaci změny podnikové kultury pak může mít podle autora tyto příčiny:

- Chápání změny jako jednorázového aktu
- Neúčast nebo nezájem těch, jichž se změna především dotýká
- Přílišná složitost nebo nejasnost
- Management firmy nepřevzal ve změně nejen aktivní, ale i dominující roli
- Absence důslednosti a trpělivosti
- Podcenění vlivu vžité kultury¹⁵

1.7.1 Odpor ke změně

Podle rozsáhlého výzkumu G. Hofstede není většina evropských národů změnám příliš nakloněna, což vyjadřuje poměrně vysokou míru úniku před nejistotou. I Urban uvádí, že „mezinárodní manažerské průzkumy ukazují, že při zahájení programu změn má z nich obavy či zaujímá k nim odmítavý až cynický postoj 60 až 80 procent zaměstnanců.“¹⁶ Proto je nutné s obdobnou reakcí pracovníků počítat již při přípravě změny. Autor dále uvádí tzv. cyklus reakce na změny sestávající ze čtyř fází.

1. tendence k okamžitému popření možnosti změny
2. snaha o odpor
3. odpor je neplodný, změny mohou přinést i pozitivní stránky
4. zájem o prozkoumání, nakonec přijetí

Pro překonání odporu ke změnám ze strany zaměstnanců doporučuje kombinaci následujících praktických přístupů:

- **osvěta a komunikace** – Je třeba vysvětlit situaci, například porovnáním stavu s konkurencí a vysvětlit povahu a logiku změn.

¹⁵ Pfeifer, L.; Umlaufová, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X

¹⁶ Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 8086395464

- ***participace na změnách*** – Pracovníci zapojení do realizace změny mohou přinést aspekty, které byly opomenuty. Zároveň se cítí být součástí týmu a mají možnost spolurozhodování. Tento přístup ale může být časově náročný.
- ***facilitace a podpora*** – Zavádění nových přístupů je třeba pracovníkům usnadnit a pomáhat jim, zvláště pokud mají obavu, že nové úkoly nezvládnou. Vhodný je například trénink, naslouchání a porozumění problémům.
- ***odměňování a negociace*** – Přezkoumat formy odměňování a motivační stimuly. Tento přístup je účinný zvláště pokud zaměstnanec ztrácí část svého postavení nebo pravomocí a zároveň má schopnost bránit se změnám.
- ***kooptování*** – Důležitý pracovník, který brání změnám, dostane důležitou roli v jejich realizaci. Jeho větší začlenění do realizace zmenší jeho se odpor vůči změně. Používá se pokud si zaměstnanci myslí, že jsou manipulováni.
- ***přímé či nepřímé donucení*** – Je možné použít i sankce nebo hrozby sankcemi, pokud realizace změn spěchá. Rizikem je to, že pracovníci nejsou vnitřně ztotožnění s probíhající změnou.

1.7.2 Nástroje ke změně firemní kultury

Firemní kultura se formuje i bez zásahu zvenčí. Pokud však chceme firemní kulturu ovlivňovat a utvářet je možné a žádoucí použít vhodné nástroje. Pfeifer je rozděluje na přímé a nepřímé.¹⁷ Zatímco nástroje přímé působí přímo na jednání pracovníků, nepřímé nástroje působí na utváření firemní kultury zprostředkovaně.

Přímé nástroje změny firemní kultury:

- Vzdělávání a výcvik
- Tvorba pracovního prostředí
- Projekty změn kultury
- Změny v organizační struktuře
- Změny v řídicích procesech (vytyčování cílů, plánování, kontrola, rozvoj)
- Personální změny (lídři změn, cirkulace)

Nepřímé nástroje změny firemní kultury:

- Používání vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury (časopis, nástěnky, video)
- Vedení spolupracovníků
- Jiný způsob komunikace (všestrannost, otevřenost)
- Cílený rozvoj neformálních sítí
- Šíření rituálů, historek
- Nové „oslavy hrdinů“
- Osobní příklad (presentace a podpora postojů a norem chování)

¹⁷ Pfeifer, L.; Umlaufová, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X

1.8 Řízení a vedení lidí

Jak zdůrazňuje Pfeifer a Umlaufová jsou vedoucí pracovníci jedni z klíčových účastníků změny firemní kultury, protože „svými postoji a názory mají nejcitelnější šanci ovlivnit představy, přístupy a hodnoty“¹⁸ svých podřízených. Uplatňovaný styl řízení (bývá používán také termín vedení lidí) by měl firemní kultuře odpovídat a podporovat ji.

Řízení a vedení lidí je v odborné literatuře chápáno rozdílně. Podle Johna Kottera jsou za klasické aktivity řízení považovány plánování, organizování, výběr pracovníků, kontrola a sledování dosažených výsledků. Nositelem této činnosti je manažer a cílem je vytvoření řádu, který zajistí dosažení cílů. Do protikladu Kotter staví vedení lidí, představované vůdcem (resp. lídrem), které „definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.“¹⁹ Podle Vebera se ke klasické úloze zabezpečení cílů, přidávají funkce aktivizovat, iniciovat, motivovat angažovanost výkonných pracovníků a usilovat o rozvoj pracovníků.²⁰

1.8.1 Styl řízení

Klasické koncepce řízení lidí uvádí v jedné z nejznámějších typologií Vágner. Uvádí tři styly řízení: autokratický, demokratický a styl „laissez-fair“ neboli volný.²¹

Autokratický styl řízení

Moc a rozhodování jsou soustředěny v rukou manažera, který přiděluje pracovníkům práci, přičemž komunikace je jednosměrná (shora dolů). Výhodou tohoto stylu vedení je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků a akceschopnost. Nevýhodou tohoto stylu je potlačení individuální motivace a iniciativy pracovníků.

Demokratický styl řízení

Manažer deleguje značnou část své působnosti, ponechává si však pravomoc činit konečná závažnější rozhodnutí. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování celého kolektivu. Komunikace je obousměrná. Výhodou tohoto stylu je osobní zaujetí pracovníků pro plnění úkolů a dosahování cílů. Nevýhodou demokratického stylu je časová ztráta způsobená déletrvajícím rozhodovacím procesem než při autokratickém stylu vedení.

Styl „laissez-fair“ (volný průběh)

Manažer ponechává řízení práce plně na svých spolupracovnících a podstatnou část své pravomoci přenechává kolektivu spolupracovníků. Skupina si sama řeší pravomoci a postup práce. Komunikace je převážně horizontální mezi členy kolektivu. Manažer kontroluje činnost vedeného kolektivu obvykle jen podle výsledků a zasahuje jen v případě nezbytnosti. Výhodou

¹⁸ Pfeifer, L.; Umlaufová, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X

¹⁹ Kotter, John P., přeložila Škapová H. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 8072610155

²⁰ Veber, J. *Management: základy – prosperita – globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 8072610295

²¹ Vágner, I. *Systém managementu*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 432 s. ISBN 8021039728

tohoto stylu, který lze uplatnit jen u vysoce způsobilého kolektivu pracovníků je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého a prohlubuje se u nich způsobilost samořízení. Nevýhodou tohoto stylu je bezcílné tápání ve chvíli, kdy vznikne situace vyžadující rázné a přímočaré řešení.

1.8.2 Vedení lidí

Podle odborníků je vedení lidí efektivnější ale také náročnější na dovednosti manažerů, protože zahrnuje techniky a postupy doposud nepříliš využívané. Veber uvádí čtyři formy vedení lidí: vedení sdílenou vizí, koučování, zmocňování a týmová práce²².

Vedení sdílenou vizí

Cílem tohoto přístupu je ztotožnění se pracovníků s vizemi a zásadami organizace. Zaměstnanci chápou svůj příspěvek k plnění cílů firmy, což umožňuje posilovat samokontrolní prvky. Vizí je ale třeba formulovat jasně a stručně a zajistit informovanost o strategických záměrech napříč firmou. Tím se posiluje důvěra pracovníků v organizaci. Na utváření firemní kultury se podílí všichni manažeři, ne pouze zakladatelé či vrcholové vedení.

Koučování

Manager působí jako rádce při řešení problémů kdy poskytuje radu, pomoc nebo stanovisko a omezuje přímé příkazy, projevuje důvěru v pracovní tým a přislíbí pomoc při problémech. Tento přístup využívá individuálních předpokladů členů týmu k dosažení co nejlepších výkonů.

Zmocňování

Pracovníkovi je poskytnut prostor pro vlastní rozhodování a převzetí odpovědnosti za vlastní pracovní výkon a dosažené výsledky. Je jedním z motivačních nástrojů. Zmocňování je možné využít v případech, kdy neexistují jasné pokyny, ale je třeba dosáhnout výsledku.

Týmová práce

Tým je chápán jako skupina lidí, která má soustavně plnit dané pracovní úkoly nebo se může jednat o účelově utvořenou skupinu k řešení konkrétního úkolu nad rámec běžných pracovních úkolů. V obou případech je zdůrazňována závislost mezi výsledky týmu a prací skupiny jako celku. Je posilováno vědomí jednotlivce k přispění úspěchu skupiny a možnost podpory od členů týmu. Tým spojuje společný cíl a přátelská neformální atmosféra.

1.9 Motivace

Motivace je součástí manažerské práce. Podle Vebera je motivace „vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami, apod.), který způsobuje určité chování, aktivitu člověka; integruje psychickou a fyzickou aktivitu směrem k vytčenému cíli.“²³ Úlohou pracovní motivace je podle autora „utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy.“²⁴ K dosažení tohoto stavu je třeba manažerské motivování, které využívá manažerské

²² Veber, J. *Management: základy – prosperita – globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 8072610295

²³ Veber, J. *Management: základy – prosperita – globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 8072610295

²⁴ Veber, J. *Management: základy – prosperita – globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 8072610295

techniky a systémy odměn, trestů, stimulů a pobídek. Hovoříme o tzv. motivačních teoriích, které se dělí do dvou základních skupin.

1.9.1 Motivační teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Jednou z nejznámějších motivačních teorií je *teorie hierarchie potřeb*, jejímž autorem je A. Maslow. Dělí lidské potřeby do hierarchicky uspořádaných skupin:

- Potřeba seberealizace
- Potřeba uznání
- Sociální potřeby
- Potřeba jistoty a bezpečí
- Fyziologické potřeby

a říká, že člověk se nejprve snaží uspokojovat základní fyziologické potřeby a potřebu jistoty a bezpečí, teprve potom sociální a postupně další vyšší potřeby.

Autorem další motivační teorie je Herzberg, který definuje *satisfactory* jako vlivy vztahující se k obsahu práce a vyvolávající uspokojení a *hygienické faktory*, které přímo nemotivují ale mají vliv na chuť k práci. Významné jsou především satisfactory mezi ne patří např. úspěch, povýšení, dobrý pocit z vykonané práce.

Autorem *teorie tří druhů potřeb* je McClelland. Definuje potřebu moci, oblíbenosti a úspěchu. Silná potřeba moci se projevuje především u vedoucích pracovníků, velkou potřebu oblíbenosti je možné pozorovat u těch komu záleží na dobrých mezilidských vztazích a potřeba úspěchu se projevuje především u pracovníků, kteří rádi pracují na složitých úkolech.

1.9.2 Motivační teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Do této skupiny teorií patří *teorie spravedlnosti*, kterou formuloval J.S.Adams. Podle ní člověk hodnotí poměr vlastního vynaloženého úsilí a dosažený úspěch s poměrem úsilí a úspěchu jiného pracovníka. Pokud shledá, že podíl vlastního úsilí a úspěchu je nižší než u srovnávaného pracovníka dostaví se pocit nespokojenosti.

Teorie očekávání, kterou formuloval Vroom, určuje míru motivace člověka podle síly touhy po dosažení cíle a pravděpodobnosti jeho dosažení. Bere zároveň v úvahu i subjektivní postoj člověka k obtížnosti dosažení cíle, protože pro některé jedince je dosažení očekávaného úspěchu s vynaložením malého úsilí nedostatečně motivující.

1.9.3 Nástroje motivace

Vedle volby vhodné motivační techniky je možné používat i některé nástroje motivace. Mezi hlavní *ekonomické motivátory* patří mzda, odměny, prémie, podíly na hospodářském výsledku nebo zaměstnanecké akcie. Tyto však působí krátkodobě a jsou finančně náročné. *Mimoekonomické nástroje* zahrnují pochvaly, veřejná uznání nebo dobré sociální a pracovní klima. Jsou finančně méně náročné, ale nelze je uplatňovat u všech pracovníků. Vhodným motivačním přístupem, který je použitelný především u pracovníků, kteří mají chuť se učit, je

obohacování práce. Činnost je delegována přímo na pracovníka a ten má možnost prokázat svoje znalosti a dovednosti. *Rozšiřování pracovní způsobilosti* je vhodné především u těch zaměstnanců, kteří vykonávají rutinní, opakující se práci. Umožňuje jim rozšířit svoje dovednosti. Ve vhodných případech je možné použít *praticipaci spolupracovníků na rozhodování.* Vedoucí musí zvážit, kdy je tento přístup vhodný a zda je připraven nést odpovědnost za rozhodnutí týmu. Pokud je zajištěno zainteresování pracovníků na důsledcích a naplnění jejich rozhodnutí jedná se o velmi účinnou metodu zvyšující výkonnost a kvalitu práce. Vychází se z předpokladu, že pracovníci se aktivněji podílejí na realizaci vlastních rozhodnutí než nařízení vedení.

1.10 Hodnocení pracovního výkonu

S motivací zároveň úzce souvisí hodnocení pracovního výkonu. Veber uvádí, že „kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitnění personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků.“²⁵ Při hodnocení se určuje úroveň pracovního výkonu, stanovují silné a slabé stránky pracovníka a poskytuje se mu možnost ke zlepšení výkonu. Dále hodnocení poskytuje podklady pro odměňování a dává zpětnou vazbu. Je také nástrojem motivace. Aby bylo hodnocení úspěšné musí splňovat základní požadavky:

- Pravidelnost, hodnocení je realizováno jako systém – využívá se neformální i formální forma
- Systém hodnocení a kritéria jsou předem známa
- Výsledky hodnocení mají písemnou formu – dokumentace zachycující průběžně pracovní výkon může zamezit konfliktu při formálním hodnocení
- Je zaměřeno na podporu a rozvoj pracovníků
- Uvádí negativa i pozitiva
- Může využívat princip sebehodnocení
- Projednání závěrů s pracovníkem a stanovení úkolů pro obě strany
- Využití výsledků pro zlepšení činnosti firmy

1.11 Metodika výzkumu

Protože se firemní kultura projevuje v chování a postojích lidí a je relativně obtížné ji poznat není možné ji snadno změřit. Pro poznání firemní kultury se proto používá empirické šetření, které může využívat kvalitativní i kvantitativní formy výzkumu.

1.11.1 Kvalitativní výzkum

Tato forma výzkumu se zaměřuje na zjištění významu a smyslu zkoumaných lidských projevů. Mezi její techniky, které budou následně použity v praktické části patří:

Studium podnikových dokumentů

²⁵ Veber, J. *Management: základy – prosperita – globalizace.* 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 8072610295

Jedná se o průzkum firemních dokumentů – časopis, intranet, internetové stránky firmy, firemní zprávy, presentace zaměstnancům, směrnice, výroční zprávy – a je základním pramenem poznatků o firmě, jejím postavení na trhu, finanční situaci, probíhajících změnách, stávající a nové firemní kultuře. Umožňuje poznat prostředí ve kterém bude prováděn další výzkum.

Zúčastněné zjevné pozorování

Výzkumník je členem týmu, který je o jeho probíhajícím výzkumu informován. Pozorováním zjišťuje jak se pracovníci chovají k zákazníkům, nadřízeným a kolegům, jaké normy chování jsou podporovány a tolerovány. Umožňuje poznat konkrétní pracoviště, jeho procesy, úkoly a používané způsoby jejich řešení.

Skupinový částečně strukturovaný rozhovor

Cílem rozhovoru je poznat jak pracovníci interpretují a vnímají projevy firemní kultury, tedy myšlení a chování členů organizace a materiální i nemateriální artefakty. Výsledky rozhovoru je možné konfrontovat se zjištěním zjevného pozorování, což umožní lépe pochopit příčiny jednání respondentů. Formulování otevřených otázek a interakce členů ve skupině přispěje k objasnění všech aspektů zkoumaného problému. Při rozhovoru je důležité, aby výzkumník vysvětlil jeho význam a působil důvěryhodně. Měl by také být dobrým posluchačem, vyvarovat se unáhlených reakcí a kritizování. Tím by mohl ovlivnit pravdivost získaných informací.

1.11.2 Kvantitativní výzkum

Cílem kvantitativního výzkumu je zjistit četnost zkoumaného jevu. Bývá prováděn na mnohem větším vzorku než průzkum kvalitativní. V praktické části bude použita technika dotazníku.

Dotazník

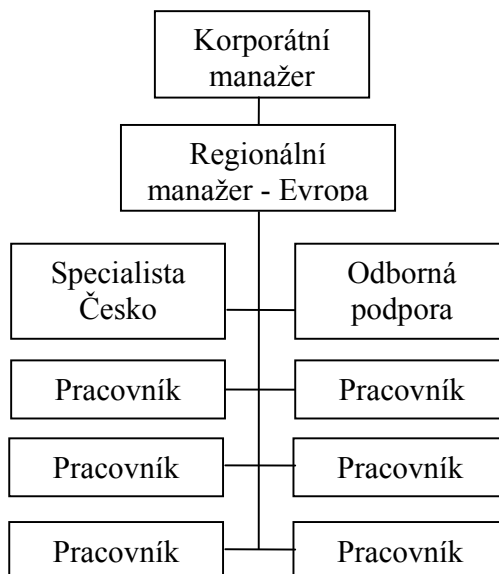
Jedná se o písemnou formou metody dotazování. Dotazník je složen z uzavřených přímo formulovaných otázek. Odpovědi mají formu škály, kde respondent volí nejvhodnější možnost podle míry souhlasu s předkládaným tvrzením. V malé míře jsou zařazeny otevřené otázky, které slouží jako kontrolní. Tato forma dotazování je neosobní a není možné pokládat doplňující otázky, proto je nutné věnovat dostatečnou pozornost výběru otázek a skladně dotazníku. Vzhledem k větší anonymitě respondentů je ale možné očekávat upřímnější odpovědi.

2 O FIRMĚ

Podnik, z jehož prostředí budu čerpat, je jednou z předních světových společností, která působí v oblasti výroby elektroniky na kontraktační bázi. Firma byla založena v roce 1994 v Kanadě a během čtyř let již měla přes 25 poboček po celém světě. V roce 1999 k nim přibyla i pobočka v České republice. Rychlý růst v tomto oboru podnikání byl přerušen v roce 2002. Změny na trhu elektroniky způsobily dramatické snížení zakázek a hovořilo se o celosvětové krizi EMS (electronic manufacturing services) průmyslu. Stejně jako další přední firmy, se i tento podnik snažil přizpůsobit situaci a rozšiřoval nabídku služeb. Přesto velká konkurence asijských firem a nepřilíš uspokojujivé finanční výsledky posledních let, přiměly management v roce 2005 zahájit restrukturalizaci evropských i amerických poboček. V Evropě proběhlo několik transferů výrob převážně do českého závodu. Kvůli vysokým nákladům byla zároveň některá produkce přesunuta z Česka do Asie. Cílem transformace bylo zajištění finanční stability evropských poboček. Během transferů se snížila zákaznická spokojenost z původních 74% až na 60% ve 3.čtvrtletí 2006. Také spokojenost zaměstnanců s firmou se snížila, proto bylo třeba po provedených změnách posílit jméno firmy. Korporátní vedení se koncem roku 2006 rozhodlo zahájit proces změny podnikové kultury.

Součástí české pobočky firmy je oddělení Správa zákaznické dokumentace, které zajišťuje zpracování zákaznických výrobních podkladů do firemních systémů. Výstupy jeho práce používají hlavně oddělení nákupu, plánování, výroby a kvality. Pracovníci oddělení jsou v přímém kontaktu se zástupci zákazníků a aktivně se podílí na zavádění nových výrob nebo transferech. Proto mohou značně ovlivnit názor zákazníků na firmu. Při restrukturalizaci evropských závodů bylo nutné oddělení rozšířit a převést většinu práce z ostatních evropských poboček do České republiky. Oddělení se tak stalo hlavním centrem zpracování dat pro Evropu. Z původního počtu čtyř členů se oddělení rozrostlo na současných osm pracovníků, kteří spadajících pod regionálního manažera pro Evropu. Organizační struktura oddělení je na Obr. 7.

Obr. 7 Organizační schéma týmu Správa zákaznické dokumentace v Česku



Zdroj: interní materiály firmy

2.1 Nová firemní kultura²⁶

Veber říká, že „konkurenční síla organizace je determinována rychlostí, s jakou se umí přizpůsobit stále se měnícím podmínkám trhu, a zejména schopností tvořit hodnotu pro zákazníka“.²⁷ Podobný přístup zvolilo i vedení firmy. Hlavním cílem projektu změny podnikové kultury je vymezit firemní služby, které jsou lepší nebo nedostupné u konkurence, zdůraznit specifický přístup podniku k potřebám jednotlivých skupin zákazníků a udržet tak současně a získat nové perspektivní a spokojené zákazníky. Na rozdíl od původní strategie, která se zaměřovala především na dobré jméno firmy jako jednoho z lídrů ve svém oboru, je *nová strategie zaměřená na zákazníka*, jeho spokojenost a úspěch dosažený díky naší firmou poskytovaným službám.

Na přípravě projektu změny firemní kultury, který je interně nazván „New Brand“, se podílelo vrcholové vedení, zástupci klíčových útvarů i jednotlivých poboček. Ti se zároveň stali „ambasadorů“ změny ve svém podniku. Realizace bude probíhat během tří let a její první část je zaměřena na interní změny v chování a přístupu pracovníků. Nová kultura by pak měla ovlivňovat nejen spolupráci uvnitř firmy, ale i odpovídat potřebám a představám externích zákazníků.

Znaky nové firemní kultury

Původní vize: „Chceme být vyhledávaným partnerem.“ byla nahrazena novou: „Jsme solidní partner, který poskytuje kvalifikovaná a flexibilní řešení umožňující úspěch našich zákazníků.“ Firemní logo bylo nově doplněno sloganem: „Solidní partner. Flexibilní řešení.“

Dosavadní hodnoty:

- Lidé
- Partnerství
- Zákazníci
- Kvalita
- Týmová práce a delegování pravomocí
- Technologie a procesy
- Komunikace
- Vysoce kvalifikovaná pracovní síla
- Odměňování a uznání
- Prostředí

²⁶ Podle www.celestica.com a interních materiálů firmy, přeloženo autorem

²⁷ Veber, J. *Management: základy – prosperita – globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 8072610295

byly přeformulovány, aby lépe odpovídaly nové vizi. Současné hodnoty jsou:

- Týmová práce – pracujeme jako jeden tým s jednou vizí, způsobem života a hodnotami
- Důvěra a odpovědnost – plníme svoje závazky čestně, s respektem a kvalitou
- Kreativita – usilujeme o inovace
- Odvaha – jednáme odvážně v úsilí o výrobní výsledky

Nově zavedené rozdělení zákazníků podle segmentů trhu zdůrazňuje schopnost firmy poskytovat specifické služby podle potřeb zákazníků. Segmenty byly stanoveny takto:

- Communications (Komunikace)
- Customer (Spotřebitelský průmysl)
- Enterprise (Podnikové programování)
- Industry (Přístrojová technika)

V rámci nové jednotné vizualizace byly vytvořeny prezentace, vizitky a také byly zřízeny nové intranetové stránky jednotlivých poboček. V odpovídajícím stylu byly upraveny i internetové stránky firmy. Nově jsou na nich prezentována hesla:

- Umožňujeme váš úspěch
- Dodáváme flexibilní řešení
- Budujeme solidní partnerství
- Rozumíme vašemu podnikání

Hlavní interní atributy nové firemní kultury, které ukazují jaká chce firma být, jsou umístěny ve formě plakátů na několika místech ve firmě. Představují je následující vlastnosti:

Aktivita: Jsme aktivní, energičtí a vnímaví, předvídáme změny

Přizpůsobivost: Jsme otevření, horliví, spolupracujeme abychom se připravili na neočekávané

Důvtip: Nasloucháme a děláme informovaná rozhodnutí prozíravá pro obchod

V české pobočce podniku byla dosavadní divizionálně štábní struktura změněna na maticovou. Tato změna by měla podporovat pružnější reakce na změny, větší motivaci a rozvoj specializovaných dovedností pracovníků. S novou strukturou také souvisely změny na některých vedoucích místech.

Nově definovaná firemní kultura je orientovaná na porozumění a maximální přizpůsobení firmy potřebám zákazníka. Zdůrazňuje flexibilitu, inovativnost a aktivní přístup k řešení problémů. Ve vztahu k organizační struktuře by nová kultura měla odpovídat kultuře výkonů (úkolů), ve vztahu k prostředí kultuře tvrdé práce a ve vztahu k chování v organizaci pozitivní pospolitě kultuře. Manažeři by podle nové firemní kultury měli působit spíše jako lídři uplatňující styl vedení

sdílenou vizí případně podporující týmovou práci než jako manažeři soustředující se pouze na dosažení výsledků.

2.2 Empirické šetření

Úspěšnost realizace změny firemní kultury záleží na míře internalizace nových postojů a hodnot pracovníky firmy. Teprve pokud jsou sdíleny a projevují se navenek v chování a činech je možné považovat změnu za zdařilou. Přijetí nové kultury pracovníky je třeba podpořit kroky ze strany vedení. Následující šetření objasní postoje pracovníků a bude podkladem pro určení konkrétních metod využitelných ve zkoumaném oddělení k realizaci změny podnikové kultury.

Cíl šetření

Šetřením bude zjištěna připravenost oddělení Správy zákaznické dokumentace k realizaci změny podnikové kultury, tak jak ji definovalo vedení společnosti. Na základě získaných poznatků bude možné určit problémové oblasti a navrhnout jejich řešení. Není možné postihnout veškeré aspekty změny, proto bude šetření zaměřeno na tři klíčové oblasti. Nejprve zjistí předpoklady realizace změny v oddělení, představované mírou potřeby změny firemní kultury a mírou identifikace pracovníků oddělení s novou kulturou. Druhá část šetření se bude věnovat uplatňovanému stylu řízení a posoudí jeho kompatibilitu s novou firemní kulturou. Na závěr bude objasněn vliv realizace změny firemní kultury na míru spokojenosti zákazníků oddělení.

Subjekty šetření

Šetření bude probíhat v oddělení Správy zákaznické dokumentace v české pobočce firmy. Zúčastní se jej všech osm řadových pracovníků oddělení. Šest z nich vykonává obdobné administrativní činnosti, další dva působí jako odborná podpora. Vedoucí oddělení se šetření nezúčastní.

Hypotézy

Vzhledem k definovaným cílům jsou formulovány tyto hypotézy:

- Pracovníci oddělení vnímají potřebu změny firemní kultury a ztotožňují se s nově definovanou kulturou
- Současný styl řízení podporuje realizaci změny firemní kultury ve zkoumaném oddělení
- Přijetí a realizace nové firemní kultury se projeví ve zvýšení spokojenosti zákazníků sledovaného oddělení

Metody

V rámci šetření budou z kvalitativních metod použity techniky studium podnikových dokumentů, zúčastněné zjevné pozorování a částečně strukturovaný skupinový rozhovor. Z kvantitativních metod bude použita technika dotazníku (viz. PŘÍLOHA č. 1). Jednotlivé otázky dotazníku jsou členěny do skupin, které odpovídají zkoumaným oblastem. Otázky v rámci jednotlivých oblastí jsou považovány za stejně důležité. Každá otázka předkládá tvrzení a respondent svou odpověď vyjadřuje podle stanovené škály (Tab. 1) míru souhlasu s tímto výrokem.

Tab. 1 Škála použitá v dotazníku

1	2	3	4	5
souhlasím	částečně souhlasím	nemohu rozhodnout	částečně nesouhlasím	nesouhlasím

Pro vyhodnocení dotazníkových otázek jsou konstruovány dva ukazatele – *index*, kde n_1, n_2, n_3, n_4 a n_5 jsou absolutní četnosti odpovědi pro variantu odpovědi 1 až 5 a *rozptyl*, kde n je počet respondentů, x_i je zvolená varianta odpovědi a m je vážený průměr (viz. Obr. 8). Čím nižší index byl u otázky dosažen, tím větší je míra souhlasu respondentů s tvrzením a naopak. U rozptylu představuje nižší hodnota menší míru variability odpovědí, což znamená, že pracovníci odpovídali na danou otázku stejně nebo podobně.

Obr. 8 Výpočet indexu a rozptylu

$\text{Index} = n_1 * 1 + n_2 * 2 + n_3 * 3 + n_4 * 4 + n_5 * 5$	$\text{rozptyl} = 1/n \sum_{i=1}^n (x_i - m)^2$
--	---

Pro snazší interpretaci a větší názornost výsledků otázek jsou pro hodnoty obou ukazatelů definovány tři intervaly: malý, střední a velký index nebo rozptyl a následně vytvořena interpretační matice (Tab. 2). V matici je určena pro většinu zkoumaných okruhů jako vyhovující oblast s malým nebo středním indexem a malým rozptylem (označena tučně). Po zapsání výsledků jednotlivých otázek v každé zkoumané oblasti do matice bude možné jednoznačně určit zda výsledky splňují očekávání nebo ne a je třeba navrhnout nápravná opatření.

Tab. 2 Interpretační matice

		Rozptyl (r)		
		malý ($r \leq 0,65$)	střední ($0,65 < r \leq 0,8$)	velký ($r > 0,8$)
Index (I)	malý ($I \leq 12$)	malý index a malý rozptyl		
	střední ($12 < I \leq 19$)			
	velký ($I > 19$)	velký index a malý rozptyl		velký index a velký rozptyl

U otázek s velkým rozptylem a velkým indexem je obecně doporučováno přednostně působit na pracovníky, kteří vyjádřili nejvíce negativní postoj a následně se snažit zvyšovat míru souhlasu celého týmu stejně jako v případě velkého indexu a malého rozptylu. V konkrétních případech je však třeba postupovat individuálně a vzít v úvahu i výsledky dalších technik šetření.

2.3 Výzkum

Aby bylo možné provést analýzu zvolených oblastí je třeba nejprve získat základní informace o firmě, oddělení a jeho pracovnících. K tomuto účelu bude studium podnikových dokumentů a zúčastněné zjevné pozorování. Ke zjištění složení oddělení bude použita technika dotazníku.

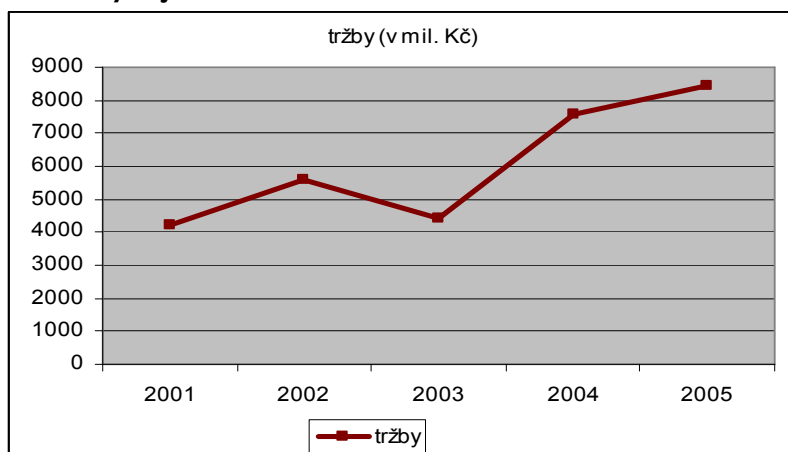
Studium podnikových dokumentů

Zkoumání budou podrobeny výroční zprávy, internetové stránky, interní směrnice firmy, intranetové stránky, firemní časopis a zprávy, presentace zaměstnancům a výsledky šetření spokojenosti zákazníků.

Výroční zprávy ukazují, že pobočka Česko dosahovala v posledních čtyřech letech ztrátu a ani výsledky celého evropského regionu nedosahovaly pravidelně plánovaných hodnot. V letech 2005-2006 proběhla restrukturalizace evropských poboček spojená s přesuny výrob, které způsobily snížení zákaznické spokojenosti z původních 74% na 60% ve 3.čtvrtletí 2006.

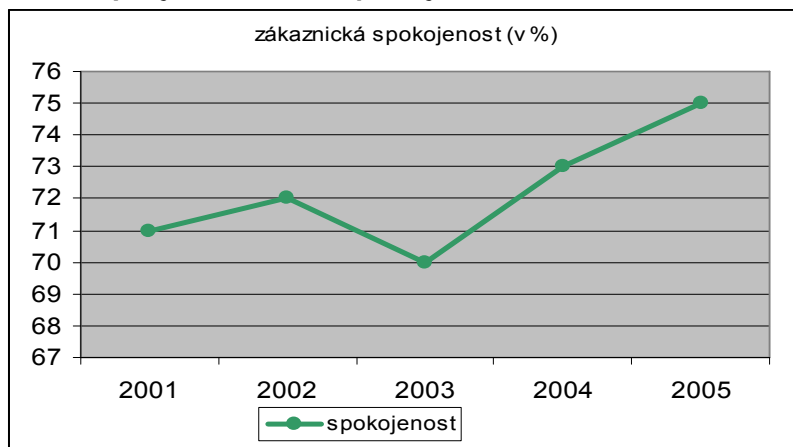
Zákaznická spokojenost je ve firmě považována za klíčový ukazatel loajality zákazníků určující možnosti budoucích zisků. Porovnáním vývoje tržeb (Graf 1) a průběhu zákaznické spokojenosti (Graf 2) je možné prokázat, že míra spokojenosti zákazníků přímo ovlivňuje výši dosahovaných tržeb. Firma pravidelně oslovuje svoje zákazníky prostřednictvím dotazníků a zjišťuje jejich spokojenost s poskytovanými službami. Podobně je pravidelně zjišťována i spokojenost interních útvarů s prací sledovaného oddělení a spokojenost zaměstnanců s firmou prostřednictvím výzkumu názorů zaměstnanců.

Graf 1 Vývoj tržeb



Zdroj: Výsledovky 2001 - 2005

Graf 2 Vývoj zákaznické spokojenosti



Zdroj: Výzkum spokojenosti zákazníků firmy 2001 - 2005

Nový vizuální styl (viz. PŘÍLOHA č. 2) je jednotně používán na stránkách internetu, intranetu i nástěnkách. Stejně tak je v některých případech využito nové logo doplněné o slogan. Zatím neproběhla kompletní výměna vizitek a identifikačních karet zaměstnanců a ne všechny presentace byly přepracovány podle nového stylu. Nový vizuální styl působí jako jednotící prvek a zároveň nenásilnou formou upozorňuje zaměstnance i zákazníky na probíhající změny.

Složení oddělení

K objasnění složení sledovaného oddělení byly do dotazníku zařazeny identifikační otázky. Oddělení Správy zákaznické dokumentace tvoří osm pracovníků převážně ve věku 26 až 30 let se středoškolským vzděláním s maturitou. Odpovídali pouze řadoví pracovníci, vedoucí se šetření neúčastní. Většina respondentů pracuje ve firmě déle než 3 roky. Délka působení v současné pozici je u poloviny pracovníků větší než tři roky, u dalších tří je do tří let, ale více než rok. Pouze jeden respondent je v oddělení méně než rok. Vzhledem ke složení respondentů nepředpokládám, že budou výsledky šetření výrazně ovlivněny délkou praxe, věkem, vzděláním nebo zkušenostmi s chodem oddělení.

Tab. 3 Identifikační otázky

č.32 Kolik je vám let?	Abs.	Rel. %	č.33 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Abs.	Rel. %
a) 18 – 25 let	1	12,5	a) Základní	0	0
b) 26 – 30 let	5	62,5	b) Vyučen/á	0	0
c) 31 – 40 let	2	25	c) Středoškolské s maturitou	7	87,5
d) 40 a více	0	0	d) Vysokoškolské	1	12,5

č.34 Jak dlouho pracujete v této firmě?	Abs.	Rel. %	č.35 Jak dlouho pracujete na této pozici?	Abs.	Rel. %
a) méně než rok	0	0	a) méně než rok	1	12,5
b) více než rok, ale méně než 3 roky	1	12,5	b) více než rok a méně než 3 roky	3	37,5
c) 3 a více let	7	87,5	c) 3 a více let	4	50

Zúčastněné zjevné pozorování

Pozorování trvalo přibližně 3 měsíce. Během této doby byly všem pracovníkům české pobočky postupně prezentovány nové prvky jednotného vizuálního stylu, nová organizační struktura a změny vedení na vrcholové i lokální úrovni. V závěru období byli pracovníci seznámeni na společném setkání s celým projektem zavádění nové firemní kultury „New Brand“, jeho atributy a plánem realizace a podpory. Projekt byl přijat převážně kladně. Pracovníci ocenili, že se představení zúčastnil i zástupce vrcholového vedení. Jednou z reakcí na nový vizuální styl byl názor, že „podnik by měl svůj image obnovovat častěji, pokud podniká v rychle se měnícím konkurenčním prostředí“. Zároveň pracovníci očekávají, že jim vedení půjde příkladem v naplňování cílů nové firemní kultury.

Špatný dojem udělala nová maticová organizační struktura, která se pracovníkům zdá být nepřehledná. Hlavně v situacích kdy je třeba vyžádat si spolupráci některého z pracovníků jiného oddělení není jasné, který vedoucí by měl být požádán o záštitu. Například díky změně původních zákaznických oddělení logistiky na centrální plánování a centrální nákup je třeba jednat s dvěma vedoucími, což přináší časové ztráty a větší potřebu koordinace.

V průběhu pozorování bylo zjištěno, že sledované oddělení nemůže uspokojit všechny požadavky zákazníků a naráží na některé překážky. Jsou to především obtížné prosazování návrhů na globální úrovni a nejasná podpora ze strany manažera, problémy při spolupráci s některými odděleními, dále malá podpora odborných úseků při řešení problému a také stávající procesy a pravidla nedovolují pružně reagovat na požadavky zákazníků. Pozitivně působí především dobré mezilidské vztahy a pružná pracovní doba.

2.4 Předpoklady realizace změny

Pro úspěšnou realizaci jakékoli změny je nezbytné splnit některé předpoklady. Nejprve je třeba si uvědomit potřebu změny a akceptovat její obsah. V případě sledovaného oddělení bylo o změně firemní kultury i jejím obsahu rozhodnuto vedením společnosti. Proto je třeba zjistit jaký postoj k plánované změně mají pracovníci oddělení. Pokud nevnímají potřebu změnit stávající firemní kulturu nebo nesouhlasí s jejím obsahem lze předpokládat, že nebudou aktivně spolupracovat na realizaci změny. Proto je formulována **hypotéza: Pracovníci oddělení vnímají potřebu změny firemní kultury a ztotožňují se s nově definovanou kulturou.** Bude ověřována postupně pomocí dvou dílčích hypotéz - **dílčí hypotéza 1: Pracovníci oddělení vnímají potřebu změny firemní kultury a dílčí hypotéza 2: Pracovníci oddělení se ztotožňují s nově definovanou kulturou.**

2.4.1 Potřeba změny

K ověření **dílčí hypotézy 1: Pracovníci oddělení vnímají potřebu změny firemní kultury** byl použit částečně strukturovaný skupinový rozhovor, který proběhl na závěr pozorování. Kladené otázky a získané odpovědi uvádí PŘÍLOHA č. 3. Míra sdílení názorů v týmu byla zjišťována pomocí dotazníku. Východiskem pro formulování otázek byla zjištění z rozhovoru a původní firemní hodnoty.

Částečně strukturovaný skupinový rozhovor

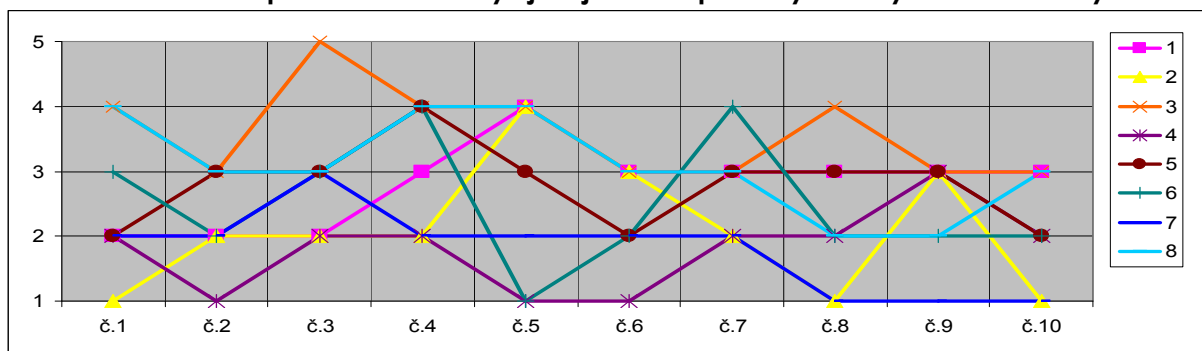
Při rozhovoru, kterého se zúčastnilo všech osm pracovníků oddělení, bylo zjištěno, že firma dosahuje stanovených cílů pouze částečně. Stávající procesy a struktura organizace nejsou schopné pružně reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Firma by se podle týmu měla chovat jako solidní společnost, která si váží jak svých zákazníků, tak zaměstnanců, slibuje jen to co může splnit a zároveň je schopna pružně reagovat na potřeby zákazníků. Vztah firmy k zaměstnancům je hodnocen převážně kladně. Jako kritický bod byla určena nedostatečná a někdy i nevhodná komunikace změn zaváděných ve firmě. V rámci sledovaného oddělení je pozitivně vnímána spolupráce mezi kolegy a interpersonální komunikace. Naopak návrhy a podněty zaměstnanců jsou podporovány pouze na lokální úrovni a nejsou příliš prosazovány na úrovni globální. Pracovníci se necítí být rovnocennými členy korporátního týmu. Také nejsou spokojeni s odměnami za nadstandardní výkony. Říkají: „Hodně chvály, ale neadekvátní odměny. To je lepší nedostat nic!“

Dotazníkové šetření

Otázky č.1 až č.10 (Tab. 4) byly formulovány tak, aby vystihovaly vlastnosti, které by v ideálním případě měla mít zkoumaná společnost. Východiskem přitom byla částečně současná firemní

kultura a částečně názor pracovníků oddělení zjištěný v předchozím rozhovoru. Výsledky ukazuje Graf 3.

Graf 3 Rozložení odpovědí na otázky zjišťující míru potřeby změny firemní kultury



Výsledky jsou značně nejednotné a obtížně interpretovatelné. Přehledněji je členění interpretační matice definovaná v 2.2, která otázky dělí do oblastí podle stanovených kritérií.

Tab. 4 Otázky zjišťující míru potřeby změny firemní kultury

		Rozptyl (r)		
		malý (r ≤ 0,65)	střední (0,65 < r ≤ 0,8)	velký (r > 0,8)
Index	malý (I ≤ 12)			
	střední (12 < I ≤ 19)	č.2, č.6, č.10		č.8
	velký (I > 19)	č.7, č.9		č.1, č.3, č.4, č.5
Číslo	Otázka	Index	Rozptyl	
1	Hodnoty firmy znají a řídí se jimi všichni pracovníci společnosti.	20	1,000	
2	Zaměstnanci jsou objektivně, pravdivě a včas informováni o dění ve firmě.	18	0,437	
3	Společnost si váží svých zaměstnanců stejně jako zákazníků.	23	0,859	
4	Firma i pracovníci jednají vždy spravedlivě a s respektem.	25	0,859	
5	Spolupráce ve firmě je dobrá. Pracujeme jako jeden tým.	23	1,609	
6	Pracovní výkony jsou spravedlivě odměňovány.	19	0,484	
7	Společnost si váží svých odborníků a umožňuje jejich rozvoj.	22	0,437	
8	Nasloucháme potřebám zákazníků a pružně na ně reagujeme.	18	0,937	
9	Aktivní a inovativní lidé jsou ve firmě oceňováni.	20	0,500	
10	Jsem hrdý, že jsem součástí této firmy.	17	0,609	

Firemní kultura by měla být interpretována všemi pracovníky podobně. Měli by sdílet podobné postoje. Za vyhovující stav je proto možné považovat výsledky s malým nebo středním indexem a malým rozptylem. Tomu odpovídají pouze otázky č.2, č.6 a č.10 a nebyl tak prokázán podle stanovených kritérií dostatečně pozitivní přístup k současné kultuře. Za největší problémy byly označeny otázky č.7 a č.9, kde se pracovníci spíše shodují na střední variantě odpovědi. Nejsou přesvědčeni, že si společnost váží odborníků a aktivních a inovativních lidí. Vzhledem k tomu, že realizace změny firemní kultury je podmíněna aktivním zapojením co největšího počtu pracovníků, je třeba se na tyto oblasti soustředit a podporovat aktivitu a inovativnost u všech pracovníků. Ostatní otázky vykazují velký rozptyl a převážně velký index. Proto je v oblastech chápání firemních hodnot, vztahů mezi pracovníky i firmy k pracovníkům a týmové práce vhodné působit přednostně na ty pracovníky, kteří uvedli nejhorší hodnocení.

Z výsledků rozhovoru a dotazníkového šetření usuzují, že pracovníci nejsou se současnou firemní kulturou spokojeni a v rozhovoru také uvedli jak by se měla změnit. Proto považují dílčí hypotézu 1: Pracovníci oddělení vnímají potřebu změny firemní kultury, za **potvrzenou**.

2.4.2 Postoj k nové firemní kultuře

Dílčí hypotéza 2: *Pracovníci oddělení se ztotožňují s nově definovanou kulturou*, byla ověřována pomocí částečně strukturovaného skupinového rozhovoru (PŘÍLOHA č. 3) a dotazníku. Jeho otázky byly zaměřeny na nové hodnoty společnosti a atributy nové firemní kultury.

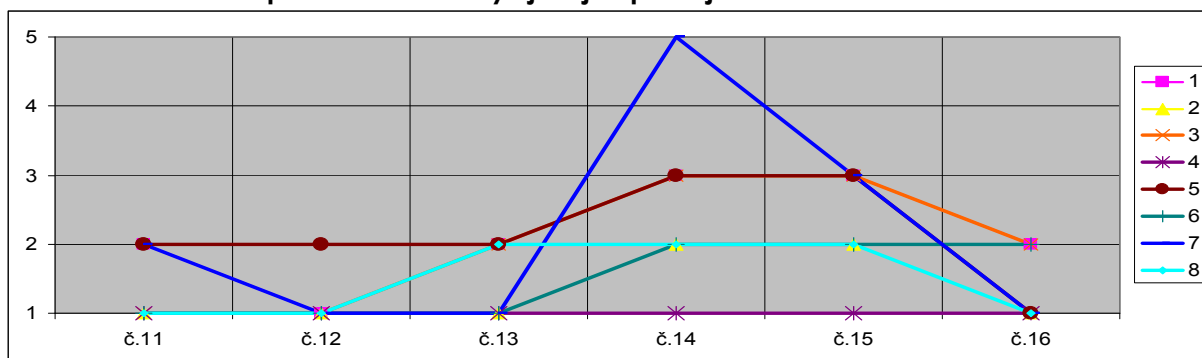
Částečně strukturovaný skupinový rozhovor

Během rozhovoru převládal u pracovníků oddělení názor, že zavedení nové firemní kultury je dobrý nápad, který může pomoci firmě se zviditelnit nejen v celosvětovém měřítku, ale i na místním pracovním trhu. Změna obecně, je chápána jako dynamický prvek, který přitahuje mladé a schopné lidi. Pozitivně je hodnoceno zjednodušení hodnot a srozumitelné objasnění cílů a plánu projektu. Jako hlavní překážku realizace spatřují pracovníci doposud nedostatečný příklad ze strany vedoucích pracovníků.

Dotazníkové šetření

Otázky v této části jsou zaměřené na určení míry ztotožnění pracovníků oddělení s novou firemní kulturou. Otázky č.11 a č.15, které zjišťují postoj pracovníků k představovanému projektu a jeho artefaktům, byly doplněny o otázky zaměřené na posouzení přínosu nové kultury pracovníkům, oddělení a firmě.

Graf 4 Rozložení odpovědí na otázky zjišťující postoj k nové firemní kultuře



Již z Graf 4 je patrné, že ve většině otázek se pracovníci shodují. Výjimkou je pouze otázka č.14. Pracovník 7 zde nesouhlasil s tvrzením, že potřebujeme být více aktivní při řešení problémů. Tento výsledek však mohl být způsoben nepochopením otázky nebo nedostatkem informací pracovníka. Jeho platnost by proto měla být ověřena rozhovorem mezi vedoucím a tímto pracovníkem. Pokud bude tento postoj potvrzen, potom je třeba působit nejprve na pracovníka 7 a až potom se soustředit na další otázky.

Ke stejnému závěru dospějeme pokud převedeme výsledky šetření do interpretační matice v Tab. 5 a za vyhovující budeme považovat otázky s malým rozptylem a malým nebo středním indexem.

Respondenti souhlasí s převážnou většinou otázek. Vůbec největší míru souhlasu, tedy nejnižší index, vykazuje otázka č.12, kde téměř všichni uvádí, že zákazníci potřebují řešení „na míru“. Vítána je také podpora spolupráce, komunikace a předcházení problémům v otázkách č.13 a č.16. Pracovníci uvádí, že nové hodnoty jsou jasné a srozumitelné, ale projekt „New Brand“ již takovou podporu nemá – index souhlasu je střední. Tento fakt je možné vysvětlit tím, že byl zahájen teprve nedávno a nemá tudíž zatím příliš mnoho hmatatelných výsledků.

Tab. 5 Otázky zjišťující postoj k nové firemní kultuře

		Rozptyl (r)		
		malý (r ≤ 0,65)	střední (0,65 < r ≤ 0,8)	velký (r > 0,8)
index	malý (I ≤ 12)	č.11, č.12, č.13, č.16		
	střední (12 < I ≤ 19)	č.15		
	velký (I > 19)			č.14
Číslo	Otázka	Index	Rozptyl	
11	Nové hodnoty firmy jsou jasné a srozumitelné.	11	0,234	
12	Zákazníci potřebují řešení „na míru“.	9	0,109	
13	Lepší spolupráce a komunikace ve firmě zefektivní naši práci.	12	0,25	
14	Je třeba abychom byli více aktivní při řešení problémů.	21	1,234	
15	Podporuji projekt „New Brand“ a chci se podílet na jeho realizaci.	19	0,484	
16	Chci raději problémům předcházet než je následně řešit.	11	0,234	

Většina otázek vyhovuje stanoveným kritériím, mají malý nebo střední index a malý rozptyl. Pouze jedna otázka je v pásmu nevyhovujících. Protože byla takto hodnocena díky odpovědi jediného respondenta je třeba tento výsledek nejprve ověřit a chápat jeho odpověď jako statistickou chybu. Proto považuji dílčí hypotézu 2: Pracovníci oddělení se ztotožňují s nově definovanou kulturou za **potvrzenou**.

Hlavní hypotéza

Firma působí v oblasti s velmi silnou konkurencí a nedosahuje plánovaných finančních výsledků ani zákaznické spokojenosti. Proto se domnívám, že změna firemní kultury je nutná, ikdyž postoje pracovníků tomu zcela neodpovídají. Ve výsledcích se projevují relativně nejednotné názory na současnou firemní kulturu. Celkově hodnocení vykazuje mírnou tendenci ke kladnému hodnocení. Jako problematické oblasti byly určeny normy jednání firmy s pracovníky i mezi zaměstnanci navzájem a nedostatečná týmová spolupráce. Postoj pracovníků k nové firemní kultuře je převážně kladný. Potvrzuje to jak výsledek dotazníkového šetření, tak výsledky rozhovoru, kdy pracovníci určili některé přínosy pro firmu a realizaci změny podpořili. Domnívám se, že nová firemní kultura i její obsah je přijímán pozitivně a odpovídá potřebám a přáním pracovníků. Vzhledem k výsledkům dílčím hypotéz je možné považovat i hlavní hypotézu: Pracovníci oddělení vnímají potřebu změny firemní kultury a ztotožňují se s nově definovanou kulturou za **potvrzenou**.

2.5 Uplatňovaný styl řízení

Úkolem řízení je koordinovat chování skupin a jednotlivců tak, aby byly stanovené úkoly včas a efektivně vyřešeny. Styl řízení pak představuje metodu jak daného cíle dosáhnout. V různých organizacích je možné uplatňovat rozdílné styly řízení, které právě dané organizaci vyhovují a podporují její cíle. Zvolený styl řízení je však vhodné uplatňovat jednotně v celé organizaci, protože takto vyvolaný synergický efekt umožňuje dosahovat lepších výsledků, než kdyby každý vedoucí volil a uplatňoval styl řízení samostatně.

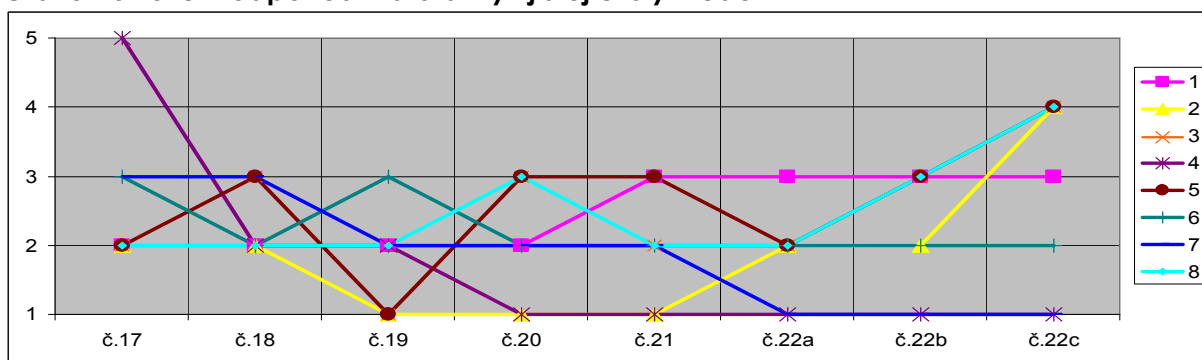
Nová firemní kultura zdůrazňuje aktivitu, spolupráci a flexibilitu. Vedoucí pracovníci by podle ní měli působit jako lídři a uplatňovat styl vedení sdílenou vizí případně podporující týmovou práci. Ke zjištění stávajícího stylu řízení ve sledovaném oddělení byla formulována **hypotéza: Současný styl řízení podporuje realizaci změny firemní kultury v oddělení, která bude ověřována pomocí**

techniky dotazníku. Zároveň budou objasněny osobní postoje a preference pracovníků. Porovnáním těchto zjištění bude určeno zda současný styl vedení vyhovuje pracovníkům a zda odpovídá potřebám firmy.

2.5.1 Určení stylu řízení

V nové firemní kultuře by měl být uplatňován styl vedení sdílenou vizí, popřípadě podporující týmovou práci. Následující otázky byly formulovány tak, aby objasnily zda je některý z preferovaných stylů řízení v současnosti ve zkoumaném oddělení uplatňován, popřípadě ke kterému z nich se blíží.

Graf 5 Rozložení odpovědí na otázky zjišťující styl vedení



Tvrzení uvedená v otázkách č.17, č.18 a č.19 odpovídají znakům týmové práce. Otázky č.20, č.21 a ověřující otázky č.30 a č.31 jsou zaměřeny na vedení sdílenou vizí. Podle výsledků v Graf 5 pracovníci více souhlasí s tvrzeními otázek č.20 a č.21. Tato preference je zřejmá i při použití interpretační matice, kde za vyhovující jsou považovány otázky s malým nebo středním indexem a malým rozptylem.

Tab. 6 Otázky zjišťující styl vedení

		Rozptyl (r)		
		malý (r ≤ 0,65)	střední (0,65 < r ≤ 0,8)	velký (r > 0,8)
index	malý (I ≤ 12)			
	střední (12 < I ≤ 19)	č.18, č.19, č.20, č.21, č.22a	č.22b	
	velký (I > 19)			č.17, č.22c
Číslo	Otázka	Index	Rozptyl	
17	Nové úkoly (projekty) jsou v oddělení přidělovány spíše týmu než jednotlivcům.	27	0,984	
18	Volba metod práce je převážně na pracovnících, než aby byla určena nadřízeným.	19	0,234	
19	Pokud si nevím rady s pracovním problémem poradí mi spíše kolega než nadřízený.	14	0,437	
20	Vize oddělení/firmy je pravidelně zaměstnancům komunikována nadřízenými.	17	0,609	
21	Vím jak moje práce přispívá k naplnění cílů oddělení/firmy.	16	0,500	
22a	Jsem nadřízeným oceněn/a (např. pochvala) pokud: ▪ jsem aktivní, nápaditý/á a iniciativní	15	0,359	

22b	▪ jsem samostatný/á, sám/a určuji priority a způsob plnění úkolů	18	0,688
22c	▪ sdílím svoje poznatky s ostatními členy týmu	23	1,609

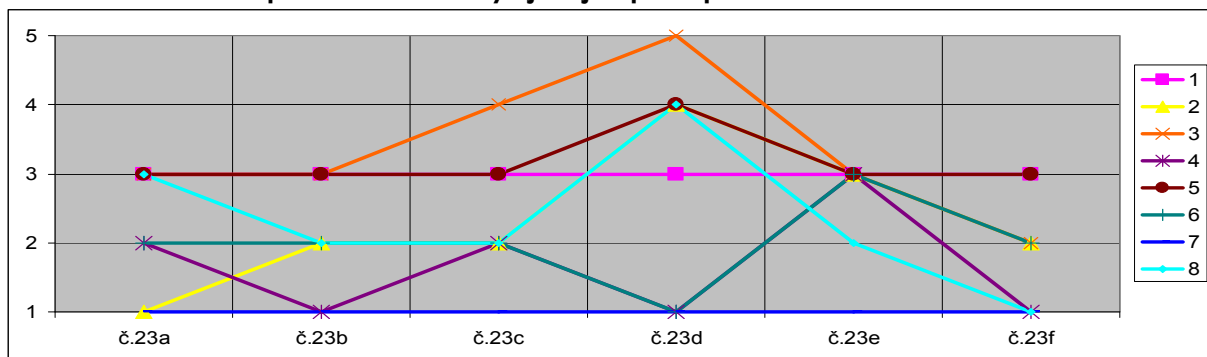
Vůbec největší míry nesouhlasu bylo dosaženo u otázky č.17. Více než polovina respondentů uvedla, že jsou úkoly přidělovány spíše jednotlivcům. Stejně množství pracovníků spíše souhlasí s tvrzením: Vím jak moje práce přispívá k naplnění cílů oddělení/firmy. V kontrolních otázkách č.30 a č.31 v Tab. 7 žádný z pracovníků neuvedl novu vizi podniku, ale většina z nich má dobré povědomí o původní vizi a cílech oddělení. Aktivita i samostatnost jsou nadřazeným spíše oceňovány. Problematickou oblastí však je sdílení poznatků mezi členy týmu. Ikdž tato technika posiluje týmovou práci jsou odpovědi na otázku č.22c nejednotné a dosahují malé míry souhlasu. Polovina pracovníků s tvrzením této otázky spíše nesouhlasí. Vzhledem k nevyhovujícím výsledkům otázek č.17 a č.22c považují uplatňovaný styl řízení za vedení sdílenou vizí.

Tab. 7 Ověřující otázky

Otázka:	Odpovědi:
č.30 Vize (nebo cíl) podniku je:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ být nejlepší v našem oboru ▪ snížení nákladů ▪ neustále zlepšovat svoji pozici na trhu ▪ zisk ▪ dobré finanční výsledky ▪ být nejlepším na trhu
č.31 Vize (nebo cíl) oddělení je:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mít dobré zákazníky ▪ spokojenost externích a interních zákazníků ▪ efektivita ▪ zkvalitnění komunikace a spokojenosti zákazníků ▪ podpora výroby ▪ zlepšení spolupráce se zákazníkem, zefektivnění našich procesů ▪ podporovat oddělení logistiky a výrobu

Další oblastí, která s řízením souvisí je přístup nadřízeného k práci a podřízeným. V rozhovoru pracovníci uvedli, že při zavádění nové firemní kultury očekávají příkladné jednání ze strany vedení. Aby bylo možné ověřit zda tento požadavek bude splněn ve sledovaném oddělení byla do dotazníku zařazena otázka č.23.

Graf 6 Rozložení odpovědí na otázky zjišťující přístup nadřízeného



Graf 6 ukazuje jako nejproblematictější otázku č.23d. Více než třetina respondentů souhlasila, že nadřízený jedná stejně, důsledně a spravedlivě se všemi pracovníky, zatímco stejný počet spíše

nesouhlasí. Pocit nespravedlivého jednání snižuje motivaci pracovníků, kterou je třeba kvůli úspěšné realizaci projektu nové firemní kultury rozvíjet. Proto se domnívám, že nadřízený by se měl zaměřit na pracovníky, kteří volili částečně nebo úplně nesouhlasili, snažit se pochopit důvody hodnocení a stanovit a provést nápravné kroky.

K interpretaci ostatních otázek bude použita matice. Za vyhovující budou považovány takové otázky, které mají malý nebo střední rozptyl a malý nebo střední index. Kritérium rozptylu bylo rozšířeno proto, že lze předpokládat snahu pracovníků vyhnout se hodnocení přímého nadřízeného.

Tab. 8 Otázky zjišťující přístup nadřízeného

		Rozptyl (r)		
		malý (r ≤ 0,65)	střední (0,65 < r ≤ 0,8)	velký (r > 0,8)
index	malý (I ≤ 12)			
	střední (12 < I ≤ 19)	č.23b, č.23f	č.23a, č.23c	
	velký (I > 19)	č.23e		č.23d
Číslo	Otázka	Index	Rozptyl	
	Můj přímý nadřízený:			
23a	se soustavně snaží zvyšovat svoji odbornou kvalifikaci	18	0,688	
23b	dodržuje stejnou pracovní morálku, kterou vyžaduje ode mne	17	0,609	
23c	se zajímá především o dosahování výborných pracovních výsledků svých podřízených	19	0,734	
23d	jedná stejně, důsledně a spravedlivě se všemi pracovníky	23	2,359	
23e	dodržuje zásady morálního chování v organizaci (tj. nezneužívá služební telefony/cesty, plní sliby, nezbavuje se odpovědnosti, ...)	21	0,484	
23f	utváří dobré vztahy se zákazníky oddělení	15	0,609	

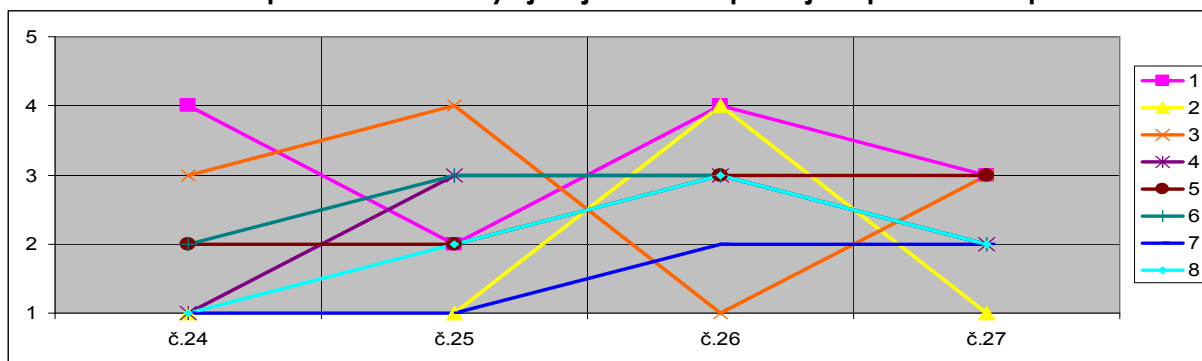
Podle zvolených kritérií je jako problematická uvedena otázka č.23e, kde většina pracovníků volila střední variantu. Protože se jedná o velice citlivou oblast a bylo dosaženo vůbec největší míry shody v tomto bloku otázek, domnívám se, že se v tomto případě pracovníci chtěli vyhnout hodnocení a volili raději střední variantu. Přesto doporučuji, aby nadřízený ověřil postoj respondentů k morálním zásadám obecně, například formou rozhovoru. Je přitom třeba postupovat uváženě, neboť nevhodným postupem může být narušena důvěra mezi nadřízeným a pracovníky.

Střední index i střední rozptyl mají ve vyhovujícím pásmu otázky č.23a a č.23c. Zatímco polovina pracovníků neumí (nebo nechce) hodnotit zda si jejich nadřízený zvyšuje kvalifikaci zbytek se přiklání spíše k pozitivním variantám odpovědí. Zaměřením na pracovní výsledky u nadřízeného pozoruje a částečně souhlasí právě polovina pracovníků. Naproti tomu se vedoucímu daří utvářet dobré vztahy se zákazníky oddělení, jak uvádí otázka č.23f. I v otázce dodržování stejné pracovní morálky se shodla na variantě „souhlasím“ nebo „částečně souhlasím“ více než polovina pracovníků.

2.5.2 Osobní postoje a preference pracovníků

Tyto otázky si kladou za cíl pochopit pracovní preference respondentů a zjistit tak, jaké metody řízení jsou vzhledem ke složení týmu vhodné. Případné rozpory mezi uplatňovaným stylem vedení a osobních preferencí pracovníků definují prostor pro změnu ve stylu řízení.

Graf 7 Rozložení odpovědí na otázky zjišťující osobní postoje a preference pracovníků



U tohoto bloku otázek lze předpokládat nejednotu odpovědí, která se také projevuje v Graf 7. Je logické, že každý pracovník má jiné potřeby a preference, které se různí u každého z nich. Největší míry shody bylo dosaženo v otázce č.27, kde polovina respondentů částečně souhlasila s tvrzením, že se snadno přizpůsobují požadavkům okolí. Tento výsledek považuji za projev vstřícnosti ke změnám a snaze přizpůsobovat se novým podmínkám. Největší rozptyl odpovědí byl zjištěn u otázky č.24 zaměřené na dostatečné využití a rozvoj schopností a dovedností pracovníků, přesto index je nízký. U pracovníka, který s předloženým tvrzením částečně nesouhlasil, je třeba zjistit jaké znalosti by chtěl využít nebo v jaké oblasti by se rád zdokonalil a pokud to půjde umožnit mu to. Tento rozhovor je vhodné zařadit do pravidelného hodnotícího pohovoru a zároveň stanovit plán rozvoje.

Tab. 9 Otázky zjišťující osobní postoje a preference pracovníků

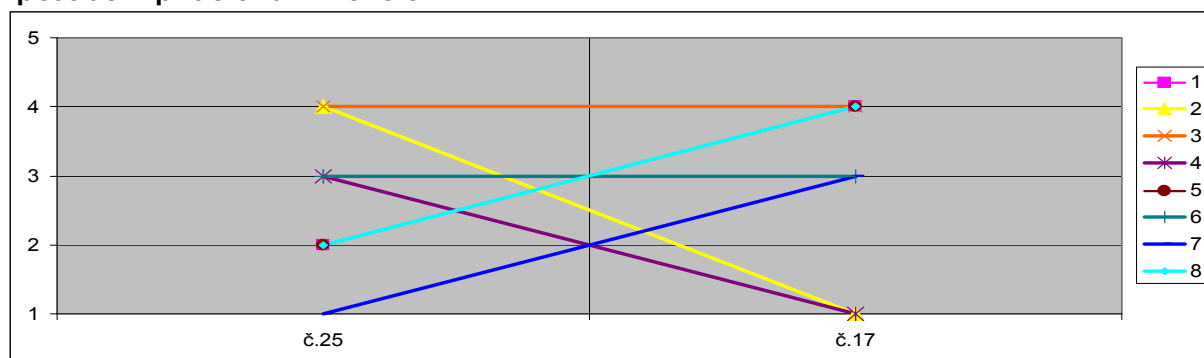
Číslo	Otázka	Index	Rozptyl
24	Moje individuální znalosti a dovednosti jsou v mé práci dostatečně využívány a rozvíjeny.	15	1,109
25	Raději pracuji v týmu než samostatně.	18	0,938
26	Raději nalézám nová řešení než abych postupoval/a podle předem definovaných postupů.	23	0,859
27	Snadno se přizpůsobuji požadavkům okolí.	18	0,437

Protože otázky vyjadřují různí se osobní postoje, je v tomto případě třeba postupovat individuálně a sledovat jak uplatňovaný styl řízení vyhovuje každému jednotlivci. Není použita interpretační matice, ale porovnání preferencí pracovníků s jejich hodnocením stylu řízení pomocí grafů. Optimální stav, kdy pracovní preference pracovníka odpovídá uplatňovanému přidělování práce, se projevuje shodnou odpovědí na obě otázky. Shoda je v grafu znázorněna vodorovnou spojnici mezi odpověďmi.

Graf 8 ukazuje míru shody mezi uplatňovaným stylem přidělování úkolů v otázce č.17 a preferencí práce v týmu v otázce č.25. Shoda byla zjištěna pouze u dvou respondentů (pracovník 3 a 6), v ostatních případech se projevily rozdíly. Znamená to, že pracovníci 2, 5, 7 a 8 raději

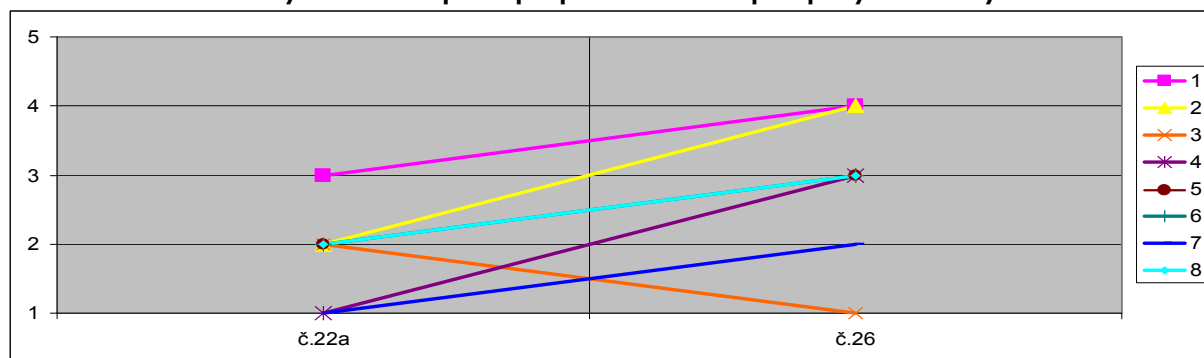
pracují v týmu, přesto dostávají samostatné úkoly. Naproti tomu pracovníci 1, 2 a 4 naopak preferují samostatnou práci, ale mají pocit, že spíše pracují v týmu. Nadřízený by se měl podle výsledků zaměřit nejprve na pracovníka 2, kde byl zjištěn největší rozdíl. Ověřit a objasnit důvody zjištěného rozdílu a případně upravit způsob přidělování práce odpovídajícím způsobem, tak aby bylo dosaženo maximální efektivity.

Graf 8 Porovnání shody mezi postojem zaměstnanců k týmové práci a uplatňovaným způsobem přidělováním úkolů



Jaký je přístup pracovníků k hledání nových řešení ukazuje otázka č.26, kde vyšší číslo hodnocení znamená odklon od inovací. Odpovědi jsou porovnány s otázkou č.22a, která udává míru podpory aktivity a iniciativy ze strany nadřízeného. V následujícím Graf 9 jsou za vyhovující považovány takové výsledky, kdy otázka č.22a ukazuje stejné nebo menší číslo v hodnocení než otázka č.26. V takovém případě je podpora vedoucího na dostatečné nebo vyšší úrovni. U naprosté většiny pracovníků byl zjištěn vyhovující stav. Pouze jeden pracovník se domnívá, že jeho aktivita není dostatečně oceněna. Přesto je zjištění porovnání vzhledem k atributům nové firemní kultury velmi pozitivní. Ukazuje, že podpora atributu aktivity je v oddělení na dobré úrovni.

Graf 9 Porovnání míry aktivního přístupu pracovníků a podpory ze strany vedoucího



Ověření hypotézy

Šetřením bylo zjištěno, že povědomí o vizi firmy a cílech oddělení je dobré, ale sdílení znalostí mezi členy týmu není ze strany nadřízeného dostatečně podporováno. Práce je přidělována především jednotlivcům, ale většina pracovníků preferuje práci v týmu. Při hodnocení přístupu nadřízeného byl zjištěn diferencovaný výsledek u otázky č.23d, která zjišťovala zda vedoucí

jedná stejně, důsledně a spravedlivě se všemi pracovníky. Protože znaky týmové práce nebyly dostatečně prokázány, považují současný styl řízení uplatňovaný v oddělení za vedení sdílenou vizí.

Zjištěný styl řízení odpovídá potřebám nové firemní kultury, ale byly zjištěny nedostatky v oblasti týmové práce. Nebyla prokázána dostatečná podpora ze strany manažera. Protože právě týmová práce se stala jednou s hlavních hodnot nové kultury a problémové oblasti jsou natolik závažné, považují hypotézu: Současný styl řízení podporuje realizaci změny firemní kultury v oddělení za **částečně potvrzenou** a to pouze v oblasti uplatňovaného stylu řízení. Nízká míra podpory týmové práce vyžaduje nápravná opatření.

Mezi kritické oblasti zjištěné šetřením v oblasti řídicí práce patří:

- otázka č.22c – Sdílení poznatků mezi členy týmu není dostatečně oceňováno nadřízeným. Myslí si to polovina pracovníků. Celkově hodnocení této otázky spadá do nevyhovující oblasti a má také vysoký rozptyl.
- otázka č.23d – Odpovědi vykazují vůbec největší rozptyl v rámci celého šetření. Více než třetina respondentů uvedla, že jejich nadřízený jedná stejně důsledně a spravedlivě se všemi pracovníky a zároveň stejný počet uvedl, že nadřízený jedná důsledně se všemi

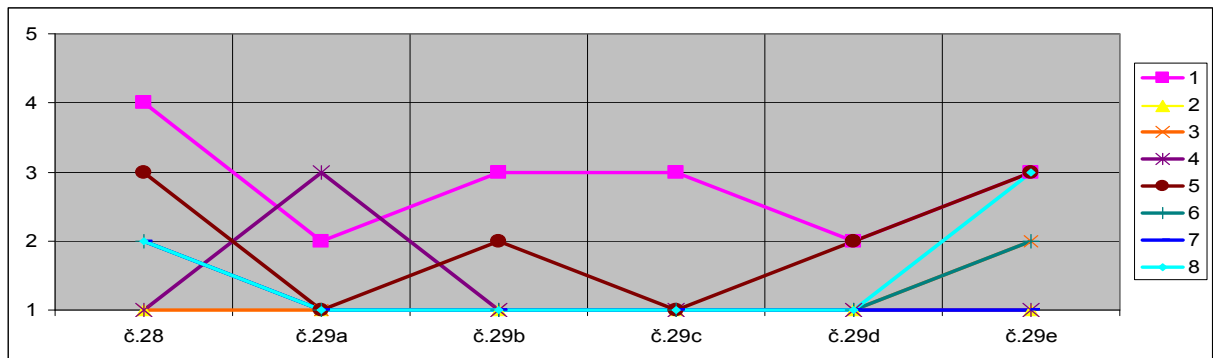
Obě oblasti jsou v rozporu s novou kulturou. Pokud se nebudou řešit, mohou mít vliv na motivaci pracovníků a odborný rozvoj týmu. V prvním případě by tento přístup potlačil synergický efekt, kterého je ve spolupracujících týmech dosahováno. V druhém případě může rozdílný přístup vedoucího k jednotlivým pracovníkům narušit nyní dobré mezilidské vztahy. Proto bude pro obě oblasti navrženo řešení, které by mělo zároveň posilovat styl vedení podporující týmovou práci.

2.6 Přínos nové firemní kultury

Objasnění přínosu změny firemní kultury je důležitým faktorem úspěchu její realizace. Pouze pracovníci, kteří novou kulturu chápou, ztotožňují se s ní a ví jak může přispět k jejich nebo zákaznické spokojenosti se na ní budou aktivně podílet. Proto byla formulována **hypotéza: Přijetí a realizace nové firemní kultury se projeví ve zvýšení spokojenosti zákazníků sledovaného oddělení.** Ověřena bude pomocí techniky dotazníku.

Otázky byly formulovány tak, aby ukázaly do jaké míry mohou mít jednotlivé prvky nové firemní kultury vliv na spokojenost zákazníků. Vyházelo se přitom především z atributů a nových hodnot firmy.

Graf 10 Rozložení dopovědí na otázky zjišťující vliv nové firemní kultury na spokojenost zákazníků



Podle výsledků v Graf 10 je zřejmá tendence ke kladnému hodnocení. Potvrzuje to i interpretační matice, kde za vyhovující jsou považovány otázky s malým nebo středním indexem a malým rozptylem. Do tohoto pásma spadá většina otázek kromě č.28 a č.29e. Velký rozptyl a střední hodnota indexu v případě otázky č.28, která zjišťuje zda nová kultura odpovídá potřebám zákazníků, může mít různé příčiny. Za nejpravděpodobnější považuji nedostatečnou internalizaci nové kultury, vzhledem k tomu, že projekt byl teprve nedávno zahájen. Pracovníci také nejsou dostatečně přesvědčeni, že lepší využití času může mít vliv na spokojenost zákazníků.

Tab. 10 Otázky zjišťující vliv nové firemní kultury na spokojenost zákazníků

		Rozptyl (r)		
		malý (r ≤ 0,65)	střední (0,65 < r ≤ 0,8)	velký (r > 0,8)
index	malý (I ≤ 12)	č.29a, č.29b, č.29c, č.29d		
	střední (12 < I ≤ 19)		č.29e	č.28
	velký (I > 19)			
Číslo	Otázka		Index	Rozptyl
28	Nová firemní kultura odpovídá potřebám zákazníků.		16	1
	Spokojenost interních nebo externích zákazníků je možné zvýšit pokud:			
29a	▪ budeme pružněji reagovat na přání zákazníků		11	0,484
29b	▪ budeme aktivně přistupovat k řešení problémů		11	0,484
29c	▪ zlepšíme spolupráci uvnitř firmy		10	0,438
29d	▪ budeme schopni nabídnout řešení přesně podle jejich požadavků		10	0,188
29e	▪ budeme efektivně využívat čas		16	0,750

Vzhledem k tomu, že většina tvrzení je přijímána kladně a panuje velká shoda, bylo možné prokázat, že realizace nové firemní kultury bude zákazníky pozitivně vnímána. Proto považuji hypotézu: Přijetí a realizace nové firemní kultury se projeví ve zvýšení spokojenosti zákazníků sledovaného oddělení za **potvrzenou**.

2.7 Návrhy zlepšení

Mezi kritické oblasti zjištěné šetřením v oblasti řídicí práce patří:

- otázka č.22c – Sdílení poznatků mezi členy týmu není dostatečně oceňováno nadřízeným. Myslí si to polovina pracovníků. Hodnocení této otázky spadá do nevyhovující oblasti,

má vysoký rozptyl i index. I z výsledků dalších otázek zaměřených na týmovou práci vyplívá, že není v oddělení dostatečně podporována a uskutečňována.

- otázka č.23d – Odpovědi vykazují vůbec největší rozptyl v rámci celého šetření. Více než třetina respondentů uvedla, že jejich nadřízený jedná stejně důsledně a spravedlivě se všemi pracovníky a zároveň stejný počet uvedl, že nadřízený jedná důsledně se všemi

Obě oblasti jsou v rozporu s novou kulturou. Pokud se nebudou řešit, mohou mít vliv na motivaci pracovníků a odborný rozvoj týmu. V prvním případě by tento přístup potlačil synergický efekt, kterého je ve spolupracujících týmech dosahováno. V druhém případě může rozdílný přístup vedoucího k jednotlivým pracovníkům narušit nyní dobré mezilidské vztahy. Proto bude pro obě oblasti navrženo řešení, které by mělo zároveň posilovat styl vedení podporující týmovou práci.

2.7.1 Podpora týmové práce

Týmová práce je jedním z hlavních znaků nové kultury firmy, ale není dostatečně rozvíjena nadřízeným oddělení. Při zkoumání uplatňovaného stylu řízení bylo zjištěno, že většina úkolů bývá přidělována jednotlivcům, kteří následně mají většinou možnost zvolit sami pracovní postupy a metody. Každý pracovník odpovídá za splnění přiděleného úkolu nadřízenému, který podle dosaženého výsledku hodnotí jeho výkon. V této situaci se pracovník, který chce dosáhnout dobrého nebo lepšího hodnocení, soustředí na rozšiřování vlastních znalostí a dovedností, ale nemá důvod sdílet nové poznatky se svými kolegy. Na druhé straně pracovníci týmovou práci preferují. Šetřením bylo zjištěno, že jsou to především kolegové, kdo jim poradí při řešení problému. Je proto zřejmé, že pracovníci oddělení již nějakou zkušenost s týmovou prací mají a že by její uplatňování ve větším rozsahu uvítali. Přínosem této změny by mělo být zlepšení pracovního výkonu oddělení jako celku a postupná eliminace slabých míst u jednotlivých pracovníků.

Řešení 1: Změna v přidělování úkolů

K posílení spolupráce v oddělení by bylo vhodné změnit způsob přidělování úkolů. Nyní má každý pracovník vlastní úkol a podle jeho splnění je pak hodnocen. Oddělení tak pracuje spíše jako skupina jednotlivců než jako tým. Když budou úkoly přidělovány týmu je možné očekávat zlepšení v několika oblastech:

- využití odborných znalostí jednotlivců – aby byl zadaný úkol splněn musí pracovníci zvolit vhodné postupy a co nejlépe využít individuální schopnosti členů týmu. Průběh práce je také nutné koordinovat a sladovat dokončení jednotlivých úkolů. Poznatky o dovednostech svých kolegů, které by jím jinak nebyly známy, mohou pracovníci využít i v další práci.
- přínos týmové práce – dobře spolupracující tým dokáže splnit úkol lépe a rychleji než jednotlivci. Pokud si tento fakt můžou pracovníci sami ověřit v praxi budou více preferovat týmovou práci. Pochvala výkonu týmu nadřízeným nebo cílová prémie je utvrdí v tom, že spolupráce je výhodná pro každého z nich.
- sebehodnocení pracovníků – při zadání úkolu týmu dostávají pracovníci jistou míru volnosti v rozhodování o organizaci práce a volbě metod. Zároveň však přebírají i odpovědnost za splnění úkolu. Jedná se vlastně o jakousi formu spolurozhodování, která předpokládá, že nadřízený bude rozhodnutí svých pracovníků akceptovat a podporovat je. Možnost rozhodovat vyjadřuje důvěru vedoucího ve schopnosti týmu a posiluje sebehodnocení pracovníků.

Pokud se nadřízený rozhodne pro tento přístup, musí důvěřovat ve schopnosti svých podřízených, nezasahovat příliš do práce týmu, ale pouze sledovat, zda se daří dosahovat určených cílů. Šetření ukázalo, že většina pracovníků týmovou práci upřednostňuje, proto lze předpokládat, že by změnu uvítali.

Řešení 2: Motivace k týmové práci

Rozvoj týmové práce je možné podporovat nejen změnou přístupu vedoucího při rozdělování úkolů, ale je také vhodnou motivací. Můžeme využít ekonomických i mimoekonomických motivátorů. Z dlouhodobého hlediska je však vhodné se přiklonit k těm druhým, především pro jejich menší finanční náročnost. Navrhují některé z těchto technik:

- pravidelné hodnocení výkonu týmu – v oddělení jsou vyzdvihovány především individuální úspěchy. Tento přístup podporuje spíše soutěživost než týmovou spolupráci. Pokud chce vedoucí spolupráci podporovat měl by se více soustředit na hodnocení výkonu týmu jako celku a přitom ukázat možnosti přínosu každého pracovníka. Vhodným nástrojem může být pravidelné měření spokojenosti interních zákazníků oddělení.
- sdílení úspěchu – pro dosažení jakéhokoli zlepšení je třeba nejprve stanovit cíl. Stejně tak u týmové práce je třeba definovat stav, kterého chceme dosáhnout. I když se můžeme setkat s problémy je vhodné zdůrazňovat a slavit i drobné úspěchy. Vhodné je také o dílčích úspěších informovat okolí. Tento úkol je především na vedoucím oddělení, který by měl umět prodat výsledky práce svého týmu. Budování dobrých vztahů s okolím je vůbec nejsilnější stránkou manažera oddělení. Zbývá se tedy zaměřit na „propagaci“ práce svého oddělení.
- systém hodnocení – současný systém hodnocení pracovníků zahrnuje položku týmová práce. Její význam ani kritéria však nejsou pracovníkům zcela jasná. Doporučuji proto definovat stupně hodnocení této položky a seznámit s tímto pracovníky. Výsledky pravidelného hodnocení výkonu pracovníků jsou také podkladem pro úpravu platu. Toto opatření tedy bude mít částečně hmatatelný dopad, je však nutné počítat s tím, že jeho efekt není trvalý.

2.7.2 Spravedlivé jednání

Více než třetina respondentů souhlasila s tvrzením, že jejich nadřízený jedná stejně, důsledně a spravedlivě se všemi pracovníky. Stejně množství pracovníků s tímto tvrzením částečně nesouhlasí. Příklon k negativní odpovědi respondentů je možné vysvětlit motivační teorií spravedlivosti, kterou formuloval J.S.Adams. Nespokojení pracovníci považují poměr vlastního vynaloženého úsilí a dosaženého úspěchu za nižší než u ostatních pracovníků a tím se snižuje jejich pracovní motivace. Příčinou může být nejasné přidělování úkolů, respektive nedostatečná informovanost týmu o jejich obtížnosti a časové náročnosti, nevhodně nastavený systém odměňování nebo kombinace obou faktorů.

Řešení 1: Hodnocení jako nástroj motivace

Dodatečným pozorováním a průzkumem firemních dokumentů bylo zjištěno, že se ve firmě alespoň dvakrát ročně provádí pravidelné hodnocení pracovníků. Je používán standardizovaný formulář, který zároveň slouží jako plán rozvoje zaměstnance. Hodnocení se účastní nadřízený i hodnocený pracovník a cíle i kritéria jejich splnění určují společně. Ve druhé části formuláře je u všech pracovníků hodnocen způsob jednání pomocí těchto atributů: přístup, týmová práce,

orientace na výsledek, znalost a rozvoj odvětví a hodnoty. Domnívám se, že výklad těchto pojmů je nejasný a chybí průběžné dokumentované hodnocení výsledků práce. Navrhuji proto následující opatření:

- Zavést týdenní setkání týmu, kde by byl průběžně diskutován stav plnění jednotlivých úkolů a výsledky byly zaznamenávány nadřízeným. Tím by se zamezilo možným překvapením při formálním hodnocení a zároveň by byli členové týmu informováni o úkolech, jejich průběhu a složitosti. Při řešení problémů by mohly být využity zkušenosti spolupracovníků. Tento přístup by také více podporoval týmovou práci. Týdenní setkání je vhodné doplnit o neformální průběžné hodnocení.
- Před nejbližším formálním hodnocení seznámit pracovníky s interpretací atributů používaných při hodnocení jejich způsobu jednání. Vhodným nástrojem může být zavedení klasifikační stupnice s popisem chování pro každý stupeň. Definování pojmů a určení míry jejich naplnění umožní nadřízenému i pracovníkům objektivní hodnocení.

Řešení 2: Systém odměňování

Problém nespokojenosti pracovníků je možné vysvětlit nevhodně nastaveným systémem odměňování. Nemusí se jednat pouze o platové ocenění, které by se mělo opírat spíše o hodnocení výkonu, ale o ocenění nebo pochvalu za přínos podniku nebo oddělení, případně za mimořádný výkon. Při rozhodování o odměně by měl být posouzen vliv pracovníka na výkon oddělení, jaké schopnosti projevil a jak je využil při plnění úkolu. Je třeba ocenit takové pracovníky, kteří rozvíjí svoje dovednosti ve prospěch oddělení bez ohledu na současnou míru jejich schopností. Odměněn by měl být například pracovník, který při řešení zadaného úkolu vytvoří novou metodu a ta je pak používána pro řešení dalších úkolů v oddělení. Přispěl tak k zjednodušení práce celého týmu a zároveň rozšířil vlastní dovednosti. Odměna může mít formu pochvaly vyslovené nadřízeným před členy oddělení nebo je možné pracovníka jmenovat „zaměstnancem měsíce“. Tyto formy odměny povzbuzují sebehodnocení pracovníků a jejich budoucí aktivitu.

ZÁVĚR

Po nutné restrukturalizaci, která měla za následek snížení zákaznické spokojenosti, se firma Celestica rozhodla ke změně firemní kultury. Bylo třeba pozvednout jméno firmy a připomenout jaké služby nabízí. Zároveň byla změněna i vize firmy, která nově zdůrazňuje především zájem o úspěch zákazníka nikoli postavení samotné firmy.

Projekt realizace změny firemní kultury byl připraven vedením firmy a postupně představen v jednotlivých závodech. Protože je při zavádění nové kultury třeba spolupráce všech pracovníků bylo cílem šetření zjistit jak je na realizaci změny firemní kultury připraveno oddělení Správy zákaznické dokumentace. V rámci šetření byly stanoveny a ověřovány tři hypotézy.

První hypotéza byla rozdělena na dvě dílčí. Otázky zaměřené na ověření **dílčí hypotézy 1: Pracovníci oddělení vnímají potřebu změny firemní kultury**, vykazovaly velký rozptyl. Ukazují, že názory pracovníků oddělení na současnou firemní kulturu nejsou jednotné a kultura tedy není dostatečně pregnantní. Nejmenší míra souhlasu byla zjištěna u otázek týkajících se mezilidských vztahů i vztahu firmy k zaměstnancům. Pracovníci také uvedli, že není dostatečně rozvinuta týmová práce. Na základě výsledků dotazníku i rozhovoru byla tato hypotéza potvrzena.

Dílčí hypotéza 2: Pracovníci oddělení se ztotožňují s nově definovanou kulturou, byla také potvrzena. Respondenti souhlasili s většinou předkládaných otázek a souhlas s novou kulturou byl vyjádřen i v rozhovoru. Menší míry souhlasu bylo dosaženo u otázky zaměřené na aktivní účast pracovníků v projektu „New Brand“, který je ale možné vysvětlit tím, že realizace změny je na počátku a nemá zatím mnoho hmatatelných výsledků.

Pro ověření **druhé hypotézy: Současný styl řízení podporuje realizaci změny firemní kultury v oddělení** byla provedena analýza současného stylu řízení, přístupu nadřízeného a postojů a preferencí pracovníků. Porovnáním výsledků jednotlivých částí šetření byly určeny oblasti ke zlepšení. Nová firemní kultura předpokládá uplatňování stylu vedení sdílenou vizí nebo podporující týmovou práci. Podle výsledků šetření je nedostatečně rozvíjena týmová spolupráce, proto je současný styl řízení pokládán za vedení sdílenou vizí. Při porovnání preferencí pracovníků s uplatňovaným stylem řízení bylo zjištěno, že většině současný styl nevyhovuje. Týmová spolupráce je preferována více než samostatná činnost a byly zjištěny problémy v oblasti sdílení informací mezi členy týmu. Proto tato hypotéza byla potvrzena pouze částečně. Současný styl řízení sice odpovídá nové firemní kultuře, ale nedostatky v týmové práci jsou natolik závažné, že byly navrženy řešení pro oblast podpory týmové práce a spravedlivého jednání s pracovníky.

Poslední **hypotéza: Přijetí a realizace nové firemní kultury se projeví ve zvýšení spokojenosti zákazníků sledovaného oddělení** byla potvrzena na základě výsledků dotazníkového šetření. Většina atributů je pracovníky oddělení chápána jako prostředek ke zlepšení zákaznické spokojenosti. Názory na novou firemní kulturu jako celek však už tak jednotné nejsou. Příčinou

může být počáteční nedůvěra v úspěch projektu. Proto je třeba oceňovat i dílčí úspěchy a povzbuzovat tak pracovníky, aby se zapojili do projektu.

Řešení navržená pro problémové oblasti budou konzultována s vedoucím oddělení Správy zákaznické dokumentace. Po zavedení některých nápravných opatření bude možné zopakovat šetření a ověřit zda bylo dosaženo zamýšlených výsledků. Pokud se ve výsledcích projeví posun směrem k nové kultuře a budou odstraněny alespoň některé současné nedostatky, bude možné obdobné šetření provést i v dalších odděleních firmy. Šetření tak může sloužit jako další nástroj zavádění nové firemní kultury v podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografie

1. Brooks, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Přel. V. Jungman. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 288s. ISBN 80-7226-763-9
2. Kadlčík, M. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. 285 s. ISBN 8070419512
3. Kotter, John P., přeložila Škapová, H. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1.vydání. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 8072610155
4. Koubek, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X
5. Lukášová, R.; Nový, I. a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2
6. Nový, I. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1.vydání. Praha: Grada, 1996. 143 s. ISBN 8071692603
7. Pavlica, K. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 8086119254
8. Pfeifer, L.; Umlaufová, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X
9. Vágner, I. *Systém managementu*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 432 s. ISBN 8021039728
10. Veber, J. *Management: základy – prosperita – globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 8072610295
11. Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 8086395464

Internetové odkazy

1. WordWideWeb.< <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>>

Podnikové prameny

1. Výsledovky 2001-2005
2. Výsledky výzkumu zákaznické spokojenosti 2001-2005

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Tři úrovně podnikové kultury (podle Scheina)	12
Obr. 2 Vztah strategie, kultury a prostředí	14
Obr. 3 Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace	15
Obr. 4 Typologie organizační kultury podle Charlese Handyho (podle Handy, 1993, s.182, 185, 187, 190)	16
Obr. 5 Typologie organizační kultury podle T.E. Deala a A. A. Kennedyho (1982)	17
Obr. 6 Model “krychle 2S” Goffeeho a Jonese (podle Goggee a Jones, 1998, s. 21)	18
Obr. 7 Organizační schéma týmu Správa zákaznické dokumentace v Česku	28
Obr. 8 Výpočet indexu a rozptylu	32

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Škála použitá v dotazníku	32
Tab. 2 Interpretační matice	32
Tab. 3 Identifikační otázky	34
Tab. 4 Otázky zjišťující míru potřeby změny firemní kultury	36
Tab. 5 Otázky zjišťující postoj k nové firemní kultuře	38
Tab. 6 Otázky zjišťující styl vedení	39
Tab. 7 Ověřující otázky	40
Tab. 8 Otázky zjišťující přístup nadřízeného	41
Tab. 9 Otázky zjišťující osobní postoje a preference pracovníků	42
Tab. 10 Otázky zjišťující vliv nové firemní kultury na spokojenost zákazníků	45

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj tržeb	33
Graf 2 Vývoj zákaznické spokojenosti	33
Graf 3 Rozložení odpovědí na otázky zjišťující míru potřeby změny firemní kultury	36
Graf 4 Rozložení odpovědí na otázky zjišťující postoj k nové firemní kultuře	37
Graf 5 Rozložení odpovědí na otázky zjišťující styl vedení	39
Graf 6 Rozložení odpovědí na otázky zjišťující přístup nadřízeného	40
Graf 7 Rozložení odpovědí na otázky zjišťující osobní postoje a preference pracovníků	42
Graf 8 Porovnání shody mezi postojem zaměstnanců k týmové práci a uplatňovaným způsobem přidělováním úkolů	43
Graf 9 Porovnání míry aktivního přístupu pracovníků a podpory ze strany vedoucích	43
Graf 10 Rozložení dopovědí na otázky zjišťující vliv nové firemní kultury na spokojenost zákazníků	44

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA č. 1 – Dotazník	54
PŘÍLOHA č. 2 – Nový jednotný vizuální styl	57
PŘÍLOHA č. 3 – Částečně strukturovaný skupinový rozhovor a jeho výsledky	58
PŘÍLOHA č. 4 – Výsledky dotazníkového šetření	59

PŘÍLOHA č. 1 – Dotazník

DOTAZNÍK PRO ODDĚLENÍ SPRÁVY ZÁKAZNICKÉ DOKUMENTACE

Vážené kolegyně, Vážení kolegové,

po dohodě s vedoucí oddělení mi bylo umožněno zpracovat v našem oddělení bakalářskou práci na téma „Management změn podnikové kultury v konkrétním podniku“. Aby bylo možné současný stav firemní kultury v našem oddělení lépe poznat obracím se na Vás s žádostí o vyplnění níže přiloženého dotazníku. Zároveň se zavazuji, že individuální odpovědi zůstanou anonymní a výsledky výzkumu budou souhrnně poskytnuty vedoucí oddělení, třetím osobám pouze za jejího souhlasu.

Věřím, že spolupráce na tomto projektu pomůže zlepšit výsledky našeho oddělení a předem Vám děkuji za čas strávený vyplňování dotazníku.

Věra Střížová

Pokyny k vyplnění dotazníku:

Pokud není uvedeno jinak zvolte právě jedno číslo podle míry vašeho souhlas.:

1 – souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – nemohu rozhodnout, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – nesouhlasím

	1	2	3	4	5
1. Hodnoty firmy znají a řídí se jimi všichni pracovníci společnosti.					
2. Zaměstnanci jsou objektivně, pravdivě a včas informováni o dění ve firmě.					
3. Společnost si váží svých zaměstnanců stejně jako zákazníků.					
4. Firma i pracovníci jednají vždy spravedlivě a s respektem.					
5. Spolupráce ve firmě je dobrá. Pracujeme jako jeden tým.					
6. Pracovní výkony jsou spravedlivě odměňovány.					
7. Společnost si váží svých odborníků a umožňuje jejich rozvoj.					
8. Nasloucháme potřebám zákazníků a pružně na ně reagujeme.					
9. Aktivní a inovativní lidé jsou ve firmě oceňováni.					
10. Jsem hrdý, že jsem součástí této firmy.					
11. Nové hodnoty firmy jsou jasné a srozumitelné.					
12. Zákazníci potřebují řešení „na míru“.					
13. Lepší spolupráce a komunikace ve firmě zefektivní naši práci.					
14. Při řešení problémů nejsme dostatečně aktivní.					
15. Podporuji projekt „New Brand“ a chci se podílet na jeho realizaci.					
16. Chci raději problémům předcházet než je následně řešit.					
17. Nové úkoly (projekty) jsou v oddělení přidělovány spíše jednotlivcům než týmu.					
18. Volba metod práce je převážně na pracovnících, než aby byla určena nadřízeným.					
19. Pokud si nevím rady s pracovním problémem poradí mi spíše kolega než nadřízený.					
20. Vize oddělení/firmy je pravidelně zaměstnancům komunikována nadřízenými.					
21. Vím jak moje práce přispívá k naplnění cílů oddělení/firmy.					
22. Jsem nadřízeným oceněn/a (např. pochvala) pokud:					X
a) jsem aktivní, nápaditý/á a iniciativní					
b) jsem samostatný/á, sám/a určuji priority a způsob plnění úkolů					
c) sdílím svoje poznatky s ostatními členy týmu					
23. Můj přímý nadřízený:					X
a) se soustavně snaží zvyšovat svoji odbornou kvalifikaci					
b) dodržuje stejnou pracovní morálku, kterou vyžaduje ode mne					
c) se zajímá především o dosahování výborných pracovních výsledků svých podřízených					
d) jedná stejně, důsledně a spravedlivě se všemi pracovníky					
e) dodržuje zásady morálního chování v organizaci (tj. nezneužívá služební telefony/cesty, plní sliby, nezbavuje se odpovědnosti, ...)					
f) utváří dobré vztahy se zákazníky oddělení					
24. Moje individuální znalosti a dovednosti jsou v mé práci dostatečně využívány a rozvíjeny.					
25. Raději pracuji v týmu než samostatně.					

26. Raději nalézám nová řešení než abych postupoval/a podle předem definovaných postupů.					
27. Snadno se přizpůsobuji požadavkům okolí.					
28. Nová firemní kultura odpovídá potřebám zákazníků.					
29. Spokojenost interních nebo externích zákazníků je možné zvýšit pokud:					X
a) budeme pružněji reagovat na přání zákazníků					
b) budeme aktivně přistupovat k řešení problémů					
c) zlepšíme spolupráci uvnitř firmy					
d) budeme schopni nabídnout řešení přesně podle jejich požadavků					
e) budeme efektivně využívat čas					

30. Vize (nebo cíl) podniku je:

31. Vize (nebo cíl) oddělení je:

32. Kolik je vám let?

- a) 18 – 25 let
- b) 26 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 40 a více

33. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen/á
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

34. Jak dlouho pracujete v této firmě?

- a) méně než rok
- b) více než rok, ale méně než 3 roky
- c) 3 a více let

35. Jak dlouho pracujete na této pozici?

- a) méně než rok
- b) více než rok, ale méně než 3 roky
- c) 3 a více let

PŘÍLOHA č. 2 – Nový jednotný vizuální styl



PŘÍLOHA č. 3 – Částečně strukturovaný skupinový rozhovor a jeho výsledky

Otázka: *Jak se k sobě chovají spolupracovníci (nadřízení k podřízeným) v podniku (v našem oddělení)?*

Odpovědi:

- Firma uplatňuje osobní přístup k pracovníkům a dobře komunikuje s pracovníky
- Zaměstnanci mohou říkat svoje názory
- Firma se zaměstnanci diskutuje, ale na jejich názory nereaguje
- Podnik podporuje pracovníky, např. studijní volno, benefity
- Interpersonální komunikace je dobrá, může být ale narušena díky pokynům vedení
- Firma špatně komunikuje organizační změny
- Návrhy zaměstnanců oddělení, které jsou podloženy zkušeností, jsou podporovány na lokální úrovni, na globální úrovni je podpora velmi malá
- Jsou vydávána striktní nařízení a zaměstnanci mají malou možnost je změnit, změny nejsou dostatečně objasněny a je jich příliš mnoho
- Spolupráce v týmu je výborná, osobní vztahy jsou stabilní „můžu se na kolegy spolehnout“
- Nadstandardní výkony nejsou adekvátně odměněny

Otázka: *Jak se daří společnosti naplňovat svůj cíl? Jaká je spokojenost našich zákazníků?*

Odpovědi:

- K externím zákazníkům se chováme lépe než k interním
- Firma není dostatečně připravena na všechny typy výrob
- Ne vždy je možné plně uspokojit požadavky zákazníka
- Firma propouští odborníky, což snižuje atraktivnost firmy na trhu práce
- Zákazníci očekávají větší vstřícnost a méně byrokracie, flexibilní přístup při řešení nestandardních situací
- Pro zákazníka je firma „černá skříňka“, bude spokojen, pokud se nemusí detailně zabývat interními procesy ve firmě
- Spokojenost interních zákazníků lze zvýšit, pokud bude oddělení schopné flexibilně reagovat na jejich požadavky

Otázka: *Jaký je Váš postoj k nově definované firemní kultuře? (Je jasná, smysluplná, nesrozumitelná, adekvátní, lepší než stávající, zbytečná ...?)*

Odpovědi:

- Stávající systém hodnot je jasný, ale nedodržuje se; je jich moc a jsou nekonkrétní; jsou užitečné hlavně pro zákazníky
- Nové hodnoty jsou stručné, což je lepší
- Nová kultura ukazuje lidem pozitivní přístup
- Je potřeba hodně komunikovat přínosy změn i dělnickým profesím, protože mají menší zájem se zapojit
- Publicita způsobená novou image pomůže firmě získat nové pracovníky
- K prosazování nových postupů potřebujeme vzory na vedoucích místech
- Podpora by měla vzrůstat s vyšší pozicí ve firmě
- Dobře vysvětlený záměr a plán vedení, chybí víc koordinace na místní úrovni

PŘÍLOHA č. 4 – Výsledky dotazníkového šetření

otázka	odpovědi respondentů								absolutní četnost					relativní četnost					index	průměr	rozptyl
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
č.1	2	1	4	2	2	3	2	4	1	4	1	2	0	13	50	13	25	0	20	2,5	1,000
č.2	2	2	3	1	3	2	2	3	1	4	3	0	0	13	50	38	0	0	18	2,25	0,438
č.3	2	2	5	2	3	3	3	3	0	3	4	0	1	0	38	50	0	13	23	2,875	0,859
č.4	3	2	4	2	4	4	2	4	0	3	1	4	0	0	38	13	50	0	25	3,125	0,859
č.5	4	4	4	1	3	1	2	4	2	1	1	4	0	25	13	13	50	0	23	2,875	1,609
č.6	3	3	3	1	2	2	2	3	1	3	4	0	0	13	38	50	0	0	19	2,375	0,484
č.7	3	2	3	2	3	4	2	3	0	3	4	1	0	0	38	50	13	0	22	2,75	0,438
č.8	3	1	4	2	3	2	1	2	2	3	2	1	0	25	38	25	13	0	18	2,25	0,938
č.9	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	5	0	0	13	25	63	0	0	20	2,5	0,500
č.10	3	1	3	2	2	2	1	3	2	3	3	0	0	25	38	38	0	0	17	2,125	0,609
č.11	2	1	1	1	2	1	2	1	5	3	0	0	0	63	38	0	0	0	11	1,375	0,234
č.12	1	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0	0	0	88	13	0	0	0	9	1,125	0,109
č.13	2	1	2	1	2	1	1	2	4	4	0	0	0	50	50	0	0	0	12	1,5	0,250
č.14	3	2	3	1	3	2	5	2	1	3	3	0	1	13	38	38	0	13	21	2,625	1,234
č.15	3	2	3	1	3	2	3	2	1	3	4	0	0	13	38	50	0	0	19	2,375	0,484
č.16	2	1	2	1	1	2	1	1	5	3	0	0	0	63	38	0	0	0	11	1,375	0,234
č.17	4	4	4	1	4	3	3	4	1	0	2	5	0	13	0	25	63	0	27	3,375	0,984
č.18	2	2	3	2	3	2	3	2	0	5	3	0	0	0	63	38	0	0	19	2,375	0,234
č.19	2	1	1	2	1	3	2	2	3	4	1	0	0	38	50	13	0	0	14	1,75	0,438
č.20	2	1	3	1	3	2	2	3	2	3	3	0	0	25	38	38	0	0	17	2,125	0,609
č.21	3	1	2	1	3	2	2	2	2	4	2	0	0	25	50	25	0	0	16	2	0,500
č.22a	3	2	2	1	2	2	1	2	2	5	1	0	0	25	63	13	0	0	15	1,875	0,359
č.22b	3	2	3	1	3	2	1	3	2	2	4	0	0	25	25	50	0	0	18	2,25	0,688
č.22c	3	4	4	1	4	2	1	4	2	1	1	4	0	25	13	13	50	0	23	2,875	1,609
č.23a	3	1	3	2	3	2	1	3	2	2	4	0	0	25	25	50	0	0	18	2,25	0,688
č.23b	3	2	3	1	3	2	1	2	2	3	3	0	0	25	38	38	0	0	17	2,125	0,609
č.23c	3	2	4	2	3	2	1	2	1	4	2	1	0	13	50	25	13	0	19	2,375	0,734
č.23d	3	4	5	1	4	1	1	4	3	0	1	3	1	38	0	13	38	13	23	2,875	2,359
č.23e	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	6	0	0	13	13	75	0	0	21	2,625	0,484
č.23f	3	2	2	1	3	2	1	1	3	3	2	0	0	38	38	25	0	0	15	1,875	0,609
č.24	4	1	3	1	2	2	1	1	4	2	1	1	0	50	25	13	13	0	15	1,875	1,109
č.25	2	1	4	3	2	3	1	2	2	3	2	1	0	25	38	25	13	0	18	2,25	0,938
č.26	4	4	1	3	3	3	2	3	1	1	4	2	0	13	13	50	25	0	23	2,875	0,859
č.27	3	1	3	2	3	2	2	2	1	4	3	0	0	13	50	38	0	0	18	2,25	0,438
č.28	4	1	1	1	3	2	2	2	3	3	1	1	0	38	38	13	13	0	16	2	1,000
č.29a	2	1	1	3	1	1	1	1	6	1	1	0	0	75	13	13	0	0	11	1,375	0,484
č.29b	3	1	1	1	2	1	1	1	6	1	1	0	0	75	13	13	0	0	11	1,375	0,484
č.29c	3	1	1	1	1	1	1	1	7	0	1	0	0	88	0	13	0	0	10	1,25	0,438
č.29d	2	1	1	1	2	1	1	1	6	2	0	0	0	75	25	0	0	0	10	1,25	0,188
č.29e	3	1	2	1	3	2	1	3	3	2	3	0	0	38	25	38	0	0	16	2	0,750
č.32	a	c	b	b	b	a	c	c													
č.33	c	c	c	c	c	c	d	c													
č.34	b	c	c	c	c	c	c	c													
č.35	b	c	c	b	c	b	b	c													