

**UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2014**

**Josef Pátek**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Zdroje, vznik a vývoj podnikové kultury firmy

Josef Pátek

Bakalářská práce  
2014

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Josef Pátek**  
Osobní číslo: **E11036**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Zdroje, vznik a vývoj podnikové kultury firmy**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Práce je zaměřena na identifikování faktorů, které ovlivňují obsah a sílu podnikové kultury, podnikovou identitu a podnikovou integritu.

Zásady:

- Stanovení cíle a metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické základy problematiky podnikové kultury, její vlastnosti, typologie, související vlivy, možnost identifikace, zavádění, změny.
- Charakteristika konkrétní vybrané firmy.
- Analýza podnikové kultury a jejího vlivu ve vybrané firmě.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení na zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**LANG H. Management: trendy a teorie. 1. vydání, C. H. Beck 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.**

**LUKÁŠOVÁ R., NOVÝ I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vydání, Grada Publishing 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2**

**PUTNOVÁ A., SEKNIČKA P. Etické řízení ve firmě. 1. vydání, Grada Publishing 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3**

**ŠIGUT Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vydání, ASPI 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7**

**TURECKIOVÁ M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání, Grada Publishing 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6**


Vedoucí bakalářské práce:

  
**Ing. Michaela Strítěská, Ph.D.**


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne

Josef Pátek

## Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí bakalářské práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu bakalářské práce věnovala. Dále bych rád poděkoval společnosti Evector, spol. s r. o. za poskytnutí cenných údajů pro zpracování mé bakalářské práce.

## ANOTACE

Práce je zaměřena na studium podnikové kultury firmy. Nejprve budou vymezena teoretická východiska vztahující se k danému tématu. Pozornost bude věnována typologiím podnikové kultury, vzniku, vývoji a vlivu podnikové kultury na zaměstnance. Analytická část práce se zaměří na identifikaci obsahu a síly podnikové kultury a na vybrané faktory, které ji ovlivňují.

## KLÍČOVÁ SLOVA

*podnik, kultura, hodnoty, předpoklady, normy, artefakty*

## TITLE

Resources, formation and development of corporate culture company

## ANNOTATION

The work is focused on the study of the corporate culture of the company. First, they defined the theoretical background related to the topic. Attention will be paid to typologies of corporate culture, origin, evolution and impact of corporate culture on employees. The analytical part will focus on the identification of a strength of corporate culture and selected factors that affect it.

## KEY WORDS

*company, culture, values, assumptions, standards, artifacts*

# Obsah

SEZNAM ILUSTRACÍ .....	9
Úvod .....	10
1 Základní pojmy podnikové kultury .....	11
1.1 Kultura .....	11
1.2 Historie podnikové kultury .....	11
1.3 Způsoby definování podnikové kultury .....	11
1.4 Vymezení podnikové kultury .....	12
1.5 Vnitřní prvky podnikové kultury .....	13
1.6 Vnější prvek podnikové kultury .....	14
1.7 Struktura podnikové kultury .....	14
1.8 Scheinův (zjednodušený) model podnikové kultury .....	15
1.9 Organizační úrovně podle Wendy Hall .....	15
1.10 Struktura složek a prostředků podnikové kultury .....	16
1.11 Síla podnikové kultury .....	16
1.12 Zdroje podnikové kultury .....	17
1.13 Vliv národní kultury .....	17
1.14 Podnikatelské prostředí .....	18
1.15 Konkurence .....	18
1.16 Vliv vlastníka, či zakladatele (vůdce) podniku .....	18
1.17 Velikost podniku a délka provozu .....	18
1.18 Používané technologie .....	19
2 Vznik, funkce a typologie podnikové kultury .....	20
2.1 Vznik a vývoj podnikové kultury .....	20
2.2 Podniková kultura kontra jednotlivec .....	20
2.3 Funkce podnikové kultury .....	21
2.4 Typologie podnikové kultury .....	22
2.5 Typologie ve vztahu k organizační struktuře .....	22
2.6 Typologie formulovaná ve vztahu k prostředí a k reakci organizace na prostředí .....	23
2.7 Typologie formulovaná ve vztahu k chování organizace .....	24
2.8 Typologie dle vztahu k organizační změně .....	25
2.9 Podniková identita a integrita .....	26
3 Charakteristika podniku Evektor, spol. s r. o. ....	27
3.1 Vybrané podniky .....	27



3.2	Charakteristika vybraného podniku Evektor, spol. s r. o. ....	27
3.3	Živnosti podniku Evektor, spol. s r. o. ....	27
3.4	Spolupráce.....	28
3.5	Mezinárodní projekty.....	30
3.6	Vývoj zaměstnanců podniku .....	31
3.7	Orientace podniku do budoucna .....	32
4	Analýza podnikové kultury firmy Evektor, spol. s r. o.....	35
4.1	Metodika analýzy podnikové kultury firmy .....	35
4.2	Prvky podnikové kultury ve firmě Evektor, spol. s r. o.....	36
4.2.1	Hodnoty.....	36
4.2.2	Základní předpoklady.....	37
4.2.3	Normy.....	39
4.2.4	Artefakty.....	39
4.3	Sdílení prvků v podniku Evektor, spol. s r. o. ....	40
4.4	Charakteristické rysy prostředí firmy Evektor, spol. s r. o. ....	41
4.5	Vliv podnikové kultury na fungování firmy Evektor, spol. s r. o.....	43
5	Zhodnocení výsledků a návrhy doporučení .....	44
5.1	Zhodnocení.....	44
5.2	Návrhy a doporučení.....	46
	Závěr.....	48
	Použitá literatura.....	50

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: <i>Scheinův model podnikové kultury</i> .....	15
Obrázek 2: <i>Struktura složek a prostředků podnikové kultury</i> .....	16
Obrázek 3: <i>Kompasový model Wendy Hall</i> .....	24
Graf 1: <i>Průměrný počet zaměstnanců firmy Evektor v letech 2006 - 2012</i> .....	32
Graf 2: <i>Vývoj hospodářského výsledku za běžné účetní období (v tis. Kč)</i> .....	33
Graf 3: <i>Vývoj aktiv společnosti Evektor v letech 1997 až 2012 (v tis. Kč)</i> .....	34

## Úvod

Podniková kultura firmy je nehmotná vlastnost podniku, která ale má určitý vliv na jeho fungování a na jeho úspěšnost. Podniková kultura totiž ovlivňuje zaměstnance podniku, kteří jsou hlavním zdrojem jeho úspěšnosti. Podnik se také musí snažit pomocí podnikové kultury působit dobrým dojmem na své okolí, ve kterém se nachází jeho potenciální zákazníci.

V první části práce bude přiblížena teoretická problematika týkající se podnikové kultury. Bude zde pojednáno o celkové definici podnikové kultury a o jejích základních prvcích. Dále zde bude vysvětleno, které vnitřní a vnější zdroje mají vliv na podnikovou kulturu. Popsána bude také její síla a některé druhy typologií, na které se podniková kultura člení.

Další část práce bude obsahovat charakteristiku podniku. Konkrétně jeho historii, spolupráci s příbuznými podniky, jeho angažovanost v projektech. Zjišťováno bude také, jak se za poslední období vyvíjel stav jeho zaměstnanců, aktiv a důležitý ukazatel hospodářského výsledku. Tyto výsledky budou také použity pro srovnání se zkoumanými jevy podnikové kultury.

V závěrečné části nejprve charakterizujeme metodiku pro zajištění potřebných údajů. Dále budeme interpretovat zjištěné výsledky z analýzy podnikové kultury vybraného podniku. Hlavně zde bude popsáno, jaké jsou v analyzovaném podniku základní předpoklady podnikové kultury a jaké vnitřní a vnější vlivy mají dopad na jeho podnikovou kulturu. Následně zde budou popsány případné návrhy na zlepšení a doporučení.

Vypracování tohoto tématu bylo vybráno, protože podniková kultura je jeden z několika jevů, který ovlivňuje fungování podniku. V poslední době se na tento jev více zaměřují i samotné podniky, protože zjišťují, že silná podniková kultura má pro firmu významný přínos. Na podnikovou kulturu má také vliv i národní kultura, která se díky stále rostoucí globalizaci neustále vyvíjí.

Cílem této bakalářské práce je provedení analýzy zaměřené na identifikování faktorů, které ovlivňují obsah a sílu podnikové kultury, podnikovou identitu a podnikovou integritu.

# 1 Základní pojmy podnikové kultury

## 1.1 Kultura

Všeobecně označuje jistý specifikovaný způsob organizace, realizace a rozvoje činností, které jsou zahrnuty ve výsledcích fyzické a duševní práce. Ze sociologického pohledu se jedná o autonomní adaptivní systém s vymezeným obsahem. Kultura tedy vznikla za účelem popisování a pochopení podobností členů v dané skupině a hledá tak rozdíly mezi ostatními skupinami. Na základě těchto rozdílů lze jednotlivé skupiny porovnávat a vyhodnocovat, která je v čem lepší nebo naopak horší.

Kulturu lze také brát jako existující vlastnost jednotlivého člověka. Pozorováním této vlastnosti můžeme poznat stav chování jednotlivce, zjistit jaké má hodnoty, názory, přístup k řešení problémů. Tyto své vlastnosti se dále snaží sdílet s ostatními účastníky v e svém okolí. [1 s. 17]

## 1.2 Historie podnikové kultury

Zmínky o tomto pojmu se vztahují již k 60. letům 20. století. Postupně se podniková kultura stává předmětem zájmu na začátku let 80. v čemž se Lukášová, Nový shodují s Tureckiovou.

*„Jednou z příčin, proč zejména američtí manažeři a organizační teoretici zaměřili koncem 70. let a na počátku 80. let svou pozornost na kulturní aspekty organizací, byl „japonský ekonomický zázrak“, který znamenal pro americký průmysl velkou výzvu. Japonský ekonomický růst generoval otázky týkající se efektivnosti západních manažerských technik a podnítil zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení.“* [1 s. 20]

## 1.3 Způsoby definování podnikové kultury

Lukášová, Nový uvádí několik způsobů definice: [1 s. 21–22]

a) *způsob A* jako sdílení určitých názorů, myšlenek, postojů, hodnot, očekávání norem, které jsou součástí pracovníků v rámci dané firmy,

b) *způsob B* postoje, způsoby, jaké skupina používá k řešení problémů či zadaných úkolů, dále rozhodování o postupu, zodpovědnost,

c) *způsob C* průběh jednotlivých vzniklých situací uvnitř podniku, tzn.: co je pro danou firmu typické, jaký má k daným situacím postoj a jak je zvyklá je řešit,

d) *způsob D* vzorec názorů, hodnot a naučené způsoby, jak zvládat dané situace, kde tyto způsoby jsou založeny na zkušenostech z minulosti

Lang uvádí podnikovou kulturu jako souhrn všech norem a hodnot, které popisují organizaci podobně jako člověka. Charakterizují tedy ducha organizace a její celkovou osobnost. [2 s. 104]

Charakteristika podnikové kultury dle Šiguta zní: „*Podniková kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňuje myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.*“ [3 s. 9–10]

Podle výše uvedených definic můžeme konstatovat, že všichni tři autoři se v podstatě při charakterizování podnikové kultury shodují. Všichni berou v úvahu, že nejdůležitější jsou v podniku normy a hodnoty, které jsou na pracovišti zavedeny a dále ovlivňují celkový chod podniku ať už pozitivně, či negativně. Pokud jsou tedy užívány správné hodnoty a normy uvnitř podniku, je správný i způsob vystupování podniku vůči svému okolí.

#### **1.4 Vymezení podnikové kultury**

Podle Lukášové, Nový existují dva základní způsoby, jak lze podnikovou kulturu vymezit a to: [1 s. 20–21]

a) *interpretativní*, především vyjadřuje podnikovou kulturu jako to, čím organizace je. Kulturu zde můžeme považovat za celkovou charakteristiku dané organizace. Podniková kultura je tak chápána, jako systém sdílených významů.

b) *objektivistický*, kde se podniková kultura považuje jako to, co organizace vlastní. Je zde brána jako proměnná (jedna z mnoha), která má vliv na chod a úspěšnost podniku. Lze ji také vědomě měnit a upravovat.

Šigut uvádí následující faktory, které kulturu v podniku vymezují: [3 s. 14–15]

a) *faktory okolního prostředí*, které obsahují například vývoj státního hospodářství, nové technické a technologické novinky. Jako další zde působí i sociální faktory, které sledují sociální procesy a ukazatele.

b) *základní faktory*, kde se sledují osobnosti řídicích pracovníků, jejich schopnosti a dovednosti. Následují rituály a symboly, což jsou způsoby chování pracovníků uvnitř i vně

podniku. Dále sem patří komunikace, kde se sleduje způsob přenosu informací uvnitř podniku a také schopnost dorozumívání se s podnikovým okolím.

*c) faktory managementu*, tyto faktory zahrnují jednotlivé podnikové strategie (marketingové, obchodní, výrobní), strukturu podniku a podnikové procesy. Jako poslední jsou uvedeny řídicí systémy, které zahrnují technické vybavení systémů, reakci systémů na různé podněty, typy systémů, jejich rozsah apod.

Vymezení podnikové kultury podle Lukášové, Nový lze chápat jako celkovou charakteristiku a vlastnictví podniku.

Šigut charakterizuje vymezení podnikové kultury více specificky. Především pak tím, že uvádí, které faktory mají vliv na tvorbu kultury v podniku. Jako vnitřní a ovlivnitelné můžeme označit základní faktory a faktory managementu. Vnější a špatně ovlivnitelné jsou faktory okolního prostředí.

## **1.5 Vnitřní prvky podnikové kultury**

Představují základ kulturních systémů. Ve firmě za tyto prvky považují Lukášová, Nový: [2 s. 23–24]

*a) základní předpoklady*, což je něco, co je ve firmě bráno jako nezpochybnitelné fungování vžitých představ o fungování reality. Tyto předpoklady jsou brány jako samozřejmost.

*b) hodnoty*, jsou prvkem, kterému skupina či jednotlivec přikládá určitý význam důležitosti. Dle hodnot se provádí výběry řešení, postupy. Hodnoty mohou také znázorňovat, jaká panuje v podniku důvěra vůči zaměstnancům.

*c) postoje*, vyjadřují vztah k dané situaci, hlavně jak je daný problém, úkol vnímán,

*d) normy chování*, jsou brány jako nepsaná akceptovaná pravidla pro sdružené skupiny o tom, jak se chovat v konkrétních situacích, jak mezi sebou komunikovat apod. Nedodržování je skupinou trestáno vyloučením jednotlivce, odmítáním a nepřijetím. Naopak dodržování norem je přijímáno kladně a ten, kdo je dodržuje, je odměněn přijetím do skupiny.

*e) jazyk*, řeč používaná v podniku. Odraz předpokladů a hodnot, které podnik zastává, odráží také způsob formálnosti či neformálnosti vztahů. Vymezuje vzájemné dorozumívání mezi pracovníky v podniku.

f) *historky a mýty*, mají původ v minulosti podniku, snadno zapamatovatelné, plní motivační funkci

g) *zvyky, rituály, ceremoniály*, určité opakující se tradice uvnitř podniku.

Stejně prvky podnikové kultury uvádí také Tureckiová jen s tím rozdílem, že zvyky, rituály a ceremoniály označuje jako symboly. „*Symboly jsou konkrétním vyjádřením nějaké abstraktní skutečnosti a nositeli významu, který je časově a prostorově omezen na skupinu lidí, jež ho vytvořili, používají ho, a kteří symbol na základě dohodnutého významu interpretují.*“ [4 s. 135]

Pokud se v podnikové kultuře vyskytují problémy, můžeme je díky vymezení jednotlivých prvků snáze odhalit a zajistit tak efektivní řešení.

## **1.6 Vnější prvek podnikové kultury**

Za vnější prvky se považují artefakty. Představují veřejný výstup podnikové kultury. Lukášová, Nový člení artefakty na 2 druhy a to: [1 s. 22–23]

a) *materiální* = budovy, vybavení podniku, předmět výroby, letáky, aj.

b) *nemateriální* = jazyk užívaný na pracovišti (záleží, jak se v organizaci dorozumíváme), firemní historky (příběhy, které se někdy v minulosti ve firmě odehrály) a mýty (liší se od historek tím, že jsou převážně smyšlené), hrdinové (jsou dávání za příklad zaměstnancům, mají je motivovat), rituály (například způsob pozdravu, rozložení pracovních potřeb na stole při příchodu do práce) a ceremoniály (narozeninové oslavy, rozlučkové oslavy, firemní večírky).

Oproti výše popsanému dělení Tureckiová artefakty popisuje pouze jako symboly materiální povahy, které jsou brány jako lidské výtvořiny. Podle této autorky artefakty odlišují podnik od jiných firem a mají vliv na potencionální zákazníky. [4 s. 136]

Rozdíl je zde patrný hlavně v rozdělení, protože nemateriální artefakty uvádí Lukášová, Nový. Nemateriální artefakty obsahují část vnitřních prvků podnikové kultury, kde tyto prvky jsou důležité při vývoji podniku. Druhá autorka tyto prvky označuje samostatně jako symboly.

## **1.7 Struktura podnikové kultury**

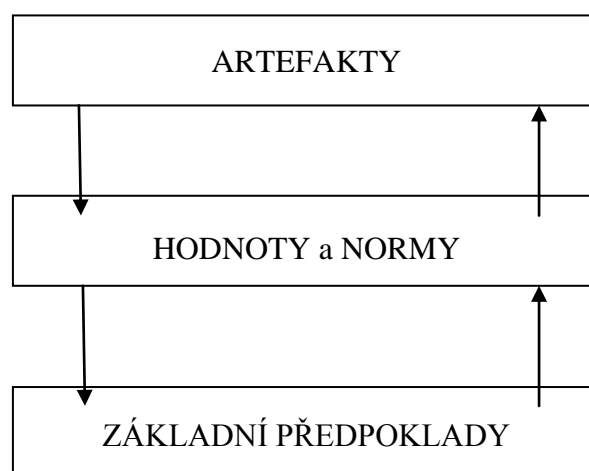
Nejnámějším model vytvořil Edgar Schein. Ten popisuje podnikovou kulturu jako firemní jev, který se dělí na 3 části: [1 s. 26–27]

a) *artefakty*, nejlépe pozorovatelné pro okolí podniku (zachycují, jak se kultura podniku projevuje na vnějším prostředí), lze je snadno ovlivnit

b) *zastávané hodnoty, normy chování*, rovina, která je pro vnější činitele jen částečně zřetelná, ovlivňovat ji lze málo

c) *základní předpoklady*, jsou známy jen pro účastníky podnikové kultury. Tyto předpoklady jsou již vžitá a fungují automaticky. Lze je měnit jen těžce, protože mají v podniku stabilní postavení.

## 1.8 Scheinův (zjednodušený) model podnikové kultury



**Obrázek 1: Scheinův model podnikové kultury**

*Zdroj: (Lukášová, Nový s. 27)*

Uvedený model znázorňuje, že nejsvrchnější vrstva obsahující artefakty působí na druhou vrstvu, která obsahuje hodnoty a normy. Tyto hodnoty a normy dále působí na nejhlubší vrstvu, tedy základní předpoklady. Způsob ovlivňování v modelu funguje i opačným směrem. Z modelu lze také odvodit, že všechny tři vrstvy jsou vzájemně provázané.

## 1.9 Organizační úrovně podle Wendy Hall

Úrovně jsou členěny následovně: [1 s. 31]

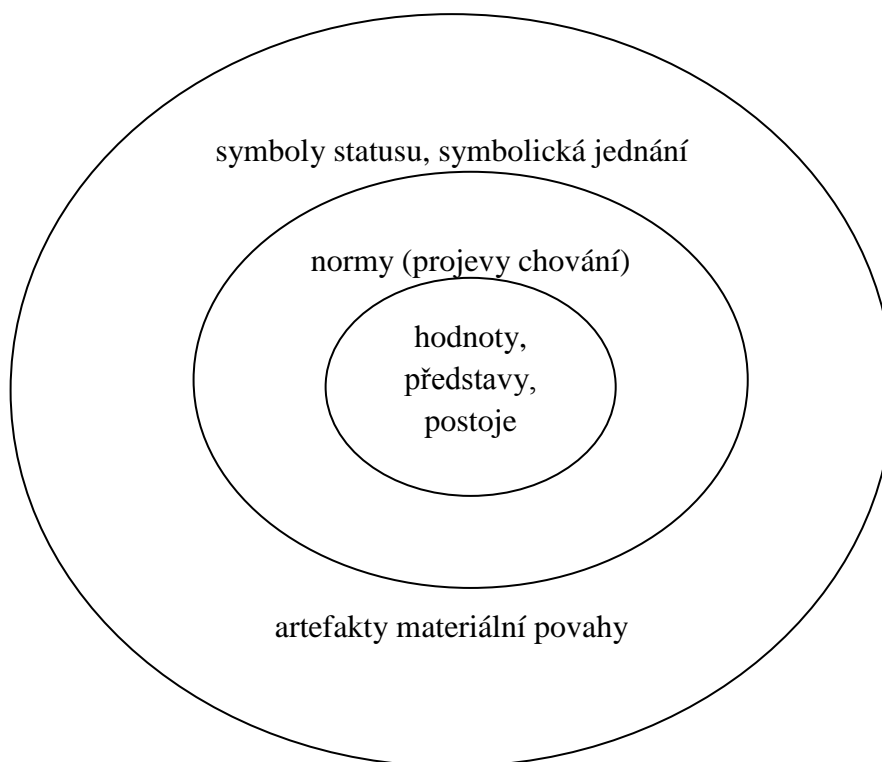
*úroveň A:* obsahuje artefakty a etiku (oslovování, oblékání, způsob pozdravů, apod.), tato úroveň je nejlépe viditelná,

*úroveň B:* zahrnuje chování a jednání (způsob, jakým se ve firmě řeší vzniklé situace), tuto úroveň lze pozorovat, pro pozorovatele je ale již méně čitelná,



úroveň C: zde jsou základní morální normy, názory a hodnoty (v této úrovni je definováno, co je správné, co nesprávné, co je špatné a dobré), špatně viditelná úroveň pro pozorovatele, převážně neměnná.

### 1.10 Struktura složek a prostředků podnikové kultury



**Obrázek 2: Struktura složek a prostředků podnikové kultury**

*Zdroj: (Tureckiová s. 136)*

Výše uvedená členění struktury podnikové kultury jsou v podstatě totožná. Rozdíly lze pozorovat jen v malých detailech. V podstatě ve všech uvedených členěních se jako první a nejvíce čitelné pro okolí uvádí artefakty, které znázorňují určitý obraz firmy pro veřejnost. Méně dostupné pro vnější okolí jsou uváděny normy řešení problémů, které jsou obsahovány v druhých vrstvách struktur. Nejhlubší třetí vrstva obsahuje pro okolí takřka nedostupné základní hodnoty, postoje, názory jednotlivých členů podniku.

### 1.11 Síla podnikové kultury

Lukášová, Nový popisují sílu podnikové kultury jako parametr, který podmiňuje funkce podnikové kultury v organizaci. Vyjadřuje, jak jsou v organizaci sdíleny dané normy, hodnoty a předpoklady. Pokud jsou sdíleny silně, je podniková kultura také silná a má značný vliv na

fungování podniku. Pokud jsou normy, hodnoty a předpoklady sdíleny málo, je kultura podniku na slabé úrovni.

Šigut uvádí význam podnikové kultury jako zlepšování efektivnosti podniku. Podniková kultura je také silná při řízení změn, které mohou mít v budoucnu velký dopad na celý podnik. Varuje ale také před tím, že „...podniková kultura může působit i kontraproduktivně, nejsou-li její obsah i forma utvářeny s ohledem na konkrétní cíle a strategii každé organizace.“ [3 s. 70]

Z uvedených informací lze odvodit, že síla podnikové kultury má pro podnik velký význam, a proto je potřeba ji udržovat a snažit se ji posilovat. Pokud nebudeme mít silnou podnikovou kulturu, firmě se nebude dařit, protože pracovníci mezi sebou nebudou dobře komunikovat, budou mít rozdílné názory a postoje.

V případě silné podnikové kultury by měl podnik dosahovat úspěchů na trhu. Bude také působit dobrým vlivem na své okolí, čímž přiláká nové zákazníky. Pracovníci spolu sdílí důležité vnitřní postoje, morální a jiné hodnoty, práce je baví.

## **1.12 Zdroje podnikové kultury**

Za nejčastější zdroje jsou považovány následující: [1 s. 33–36]

- a) *Prostředí (národní kultura, podnikatelské prostředí, konkurence)*
- b) *Vliv vlastníka či zakladatele firmy*
- c) *Velikost podniku a doba, po kterou je provozován*
- d) *Technologie, které jsou v podniku používány*

Tyto zdroje jsou podrobněji popsány níže.

## **1.13 Vliv národní kultury**

Jedná se o hodnoty, normy a způsob chování jednotlivých občanů konkrétního národa, které jsou prostřednictvím pracovníků přenášeny do podniku, který v dané zemi funguje. Například německé firmy v Německu, kde se pevně dodržují pravidla, v České republice berou zaměstnanci věci více s nadhledem.

Vliv na podnikovou kulturu popisuje ve své publikaci také Zuzák, a to tak, že podniková kultura každé společnosti je dlouhodobě formulována tím, že na ni působí řada

faktorů. Prvotním a nejdůležitějším faktorem je národní kultura, protože ovlivňuje jedincovi hodnoty, rozhodování a další faktory. [5 s. 125]

### **1.14 Podnikatelské prostředí**

Firma se snaží přizpůsobit své hodnoty a předpoklady místnímu prostředí. Díky tomu je pak lépe přijata veřejností. Pokud se podniku nepodaří na pracovišti zavést požadované hodnoty a předpoklady, je životnost firmy ohrožena.

### **1.15 Konkurence**

Podnik se snaží co nejlépe konkurovat tím, že se snaží vyzorovat hodnoty a předpoklady u jiných konkurentů. Pokud se podniku podaří identifikovat, jaké hodnoty a předpoklady užívá konkurence pro dosažení setrvání na trhu, začne se je snažit používat i ve svém vlastním prostředí. Dále je také může vylepšovat a přizpůsobovat tak, aby v organizaci fungovaly, co nejlépe.

### **1.16 Vliv vlastníka, či zakladatele (vůdce) podniku**

Tato role je v dané organizaci unikátní. Zakladatel má již své pevné představy a normách, hodnotách a předpokladech, které chce v podniku zavést. Takto stanovené normy, hodnoty a předpoklady vymezují podnikovou kulturu především v nově vzniklé organizaci.

*„Způsob formování kultury má přitom svůj specifický průběh. Při zakládání organizace získají zakladatelé pro svou vizi několik dalších lidí, kteří uvěří, že idea zakladatele je dobrá a realizovatelná a že stojí za to investovat do ní peníze, čas a energii.“*  
[1 s. 35]

Při zakládání podniku je třeba řešit počáteční problémy. Pokud zakladatel přichází s řešeními, která jsou účinná, jsou tato řešení začleněna do základních předpokladů nově vznikající podnikové kultury.

### **1.17 Velikost podniku a délka provozu**

Tento zdroj podnikové kultury vychází z vývojových fází podniku. Jedná se o fázi počáteční, kdy se organizace snaží prosadit. Je zde rozhodující vliv zakladatele.

Další fáze se nazývá střední věk organizace, kdy podnik působí na trhu již delší dobu. Snaží se udržet si svou pozici a dále se rozvíjet. Je zde vyžadována již pevně zavedená

organizační struktura. V této části se ale také začínají vytrácet společné cíle a předem daný smysl existence. Pokud však podnik v této fázi neseleže, postoupí k poslední fázi.

Poslední fáze je popisována jako organizační zralost. V tomto okamžiku je již firma stabilní. Svoji pevnou podnikovou kulturu se již snaží jen chránit a dodržovat.

### **1.18 Používané technologie**

Technologie, které se v podniku užívají, mají vliv na pracovní procesy a vnitřní chod organizace. Ovlivňují také to, jak je vnímán chod organizace vnějším okolím. Jedná se například o to, jak jsou ve firmě předávány informace (vnitřní komunikace). Vnitřní komunikace má vliv na komunikaci s okolím firmy.

Všechny výše uvedené zdroje se při vzniku a formování podnikové kultury kombinují.

## 2 Vznik, funkce a typologie podnikové kultury

### 2.1 Vznik a vývoj podnikové kultury

Hlavním prostředek pro vznik a tvorbu podnikové kultury je učení se nových znalostí a zkušeností. Toto učení se probíhá v procesu vnitřního začleňování a externího adaptování. „*Základem organizačního učení jsou přitom dva hlavní principy: redukce úzkosti a pozitivní posilování.*“ [1 s. 37]

Princip redukce úzkosti je definován tak, že na začátku utváření podnikové kultury v podniku jsou členové podrobováni různým úkolům a problémům. Tato zkušenost zapříčiňuje stresové situace, které se musí pracovníci naučit řešit. Jakmile přijdou na to, jak daný problém co nejlépe odstranit, stane se pro ně toto řešení v budoucnu přirozené. Budou také schopni tyto situace předvídat a minimalizovat jejich vznik. Tím pádem už jsou schopni si s nastalou situací efektivně poradit a potlačovat negativní pocity.

Pozitivní posilování znamená, že se pracovníci naučí správný postup řešení problémů, který funguje a upustí od postupu, který fungoval dříve, ale na nastalou situaci uplatnit nelze. Užíváním správného postupu je zároveň posilováno sebevědomí pro řešení vzniklých potíží. Díky tomu se posiluje podniková kultura a také se zlepšují výsledky fungování podniku. [1 s. 37]

### 2.2 Podniková kultura kontra jednotlivec

Tato problematika se zkoumá u lidí, kteří se zajímají o místo v daném podniku. Seznámení s podnikovou kulturou proběhne již při počáteční návštěvě podniku. Uchazeč se seznámí především s nejvrchnější vrstvou kultury podniku, tedy s artefakty, které jsou (jak je již výše uvedeno) nejlépe čitelné i pro širokou veřejnost. Zájemce si tedy po první návštěvě firmy odnáší své první dojmy o podnikové kultuře daného podniku.

V další fázi se již jedná o adaptování norem, hodnot, předpokladů podnikové kultury na nového pracovníka. Ten se tyto stanovené požadavky učí dodržovat a respektovat. V opačném případě je novými spolupracovníky nepřijat a může se cítit ostrčený. Ve větších společnostech je nová pracovní síla většinou předmětem začleňujícího procesu.

Doba potřebná na začlenění do podnikové kultury je závislá jednak na ztotožnění pracovníka se stanovenými hodnotami, normami, předpoklady, ale také na fungování začleňujícího procesu daného podniku. [1 s. 37–38]

## 2.3 Funkce podnikové kultury

Tyto funkce se v podniku vymezují jak ve vztahu k organizaci, tak ve vztahu k jednotlivci. Níže uvedeny funkce podle Lukášová, Nový: [1 s. 40–41]

a) *Vliv na pracovníky* = snižování nerozhodnosti a nejistoty pracovníků, vliv na jejich vnitřní klid a spokojenost s prací. „*Pracovníci se učí vnímat realitu v souladu s organizační kulturou, osvojují si předpoklady týkající se toho, co je důležité, jak se věci dělají a jak je obvyklé se chovat.*“ [1 s. 41]

b) *Konkurenční nástroj* = pokud je podniková kultura vyspělá a silná, představuje dobrou výhodu proti konkurenci. Silná podniková kultura je taková, kde se dodržují dané hodnoty a předpoklady, funguje zde komunikace a spolupráce mezi pracovníky. Toto má za následek, že zaměstnanci práce baví, jsou spokojeni a odvádí ji poctivě a dobře. Zvyšuje se tím tedy efektivnost celého podniku.

c) *Motivační funkce* = podniková kultura slouží jako zdroj motivace. Zaměstnanci mají rádi svoji práci, naplňuje je. Pokud svůj úkol poctivě plní, jsou náležitě odměňováni, což je motivuje.

d) *Eliminace konfliktů* = snižuje vnitřní konflikty v organizaci. Pokud uvnitř podniku funguje silná kultura, vnitřní problémy jsou řešeny společně, protože zaměstnanci spolupracují jako správně fungující celek. Navíc vyřešení daných problémů posiluje vnitřní vztahy a vylepšuje tak podnikovou kulturu jako celek.

Lang uvádí jako funkce podnikové kultury následující: [2 s. 105 ]

a) *pořádková* = chápána jako společné kulturní hodnoty, které mají vliv na chování zaměstnanců a na jejich celkovou spolupráci,

b) *stabilizační* = pokud je kultura stabilní, dodává při vývoji podniku určitý pocit jistoty,

c) *zprostředkování cíle podnikání* = předložení norem a hodnot užívaných ve firmě, které napomáhají k pochopení podnikatelského jednání. Pracovníci jsou tak motivováni k práci a ztotožňují se s podnikem,

d) *racionalizační* = pomocí společných norem a hodnot lze racionálněji řešit rozhodovací procesy.

Ve výše popsaných funkcích podnikové kultury se oba autoři v podstatě ztotožňují. Lze zde najít shodu ve funkci motivační a ve funkci racionalizační při postupu řešení problémů. Obdobně je lze považovat za shodné vlivy hodnot a norem na rozhodování a tím pádem na chování zaměstnanců.

Můžeme tedy tvrdit, že pokud podniková kultura v podniku správně plní všechny výše uvedené funkce, je to výhodné pro jeho rozvoj a upevňování jeho pozice na daném trhu.

## 2.4 Typologie podnikové kultury

Dle Lukášové, Nový existují zatím dva významy zkonstruovaných typologií a to: [1 s. 75]

a) *teoretický* – typologie, která identifikuje klasický obsah podnikové kultury,

b) *praktický* – vedení podniku může porovnávat obsah kultury vlastního podniku s typickými případy, které se v okolí vyskytují. Praktický význam je brán jako teoretický základ pro další vývoj diagnostických nástrojů, které lze využít v poradenské činnosti.

Lukášová, Nový také dále uvádí členění typologií do tří základních skupin. [1 s. 76]

1.) *ve vztahu k organizační struktuře,*

2.) *ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,*

3.) *ve vztahu k tendencím v chování organizace.*

## 2.5 Typologie ve vztahu k organizační struktuře

Jedná se o typologii R. Harrisona a Ch. Handyho. Tato typologie rozděluje podnikovou kulturu na čtyři základní typy. [1 s. 77–78]

a) *kultura moci* – v této kultuře existuje jedinec, či jedinci, kteří mají dominantní postavení. Je zde málo byrokracie a pravidel, podnik je závislý na vzájemné důvěře a komunikaci. Jedná se o silnou a pružnou kulturu, která je vnímána jako tvrdá, ale za to úspěšná.

b) *kultura rolí* – tato kultura je založená na určitých plánech, postupech, normách a na logice. Jednotlivými rolemi se rozumí chování pracovníků na daných pozicích. Tento typ kultury se uplatňuje ve stabilních podmínkách. Jako stinnou stránku kultury rolí lze brát pomalé rozpoznání změn a následnou reakci.

c) *kultura úkolů* – zaměřuje se na plnění úkolů a projektů. Platí zde, že pravomoc je spojená více s odborností, než s pozicí. Úkolem vedení je soustředování se na dané úkoly a

projekty, pro které vybírá vhodné týmy s příslušnými zdroji. Aby tato kultura fungovala efektivně, je nutné, aby se jednotliví pracovníci respektovali a měli mezi sebou dobré vztahy. Tento typ by se měl používat tam, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost trhu. Problémem může být nedostatek zdrojů, protože se začnou projevovat individuální návrhy z řad vedoucích týmů, což má za následek pokles pracovní morálky.

*d) kultura osob* – za střed veškerého dění se bere jednotlivce. Vzniká tak, že jednotlivci se spolu dohodnou na spojení, protože je to pro ně výhodnější. Členové této kultury sdílí pravomoci v daném podniku. Základ moci je odbornost jednotlivce.

## **2.6 Typologie formulovaná ve vztahu k prostředí a k reakci organizace na prostředí**

Tuto typologii navrhli v roce 1982 pánové T. E. Deale a A. A. Kennedy, protože tvrdí, že podniková kultura je nejvíce ovlivňována širším sociálním a podnikatelským prostředím. V této typologii jsou uvedeny čtyři druhy: [2 s. 80–81]

*a) kultura drsných hochů* – v tomto typu kultury jsou individualisté, kteří podstupují vysoké riziko a potřebují co nejdříve vědět, jak byly jejich aktivity úspěšné. Tito lidé jsou ve firmě pod velkým tlakem, protože se nedovoluje zaváhání ani chybovost. Dále je to také soupeřivost mezi dalšími individualisty na pracovišti.

*b) kultura tvrdé práce* – tato typologie se vyskytuje u firem, které mají malou míru podnikatelského rizika a rychlou zpětnou vazbu na trh. Klade se zde důraz na aktivitu, iniciativu, týmovou práci. Důležitá hodnota této kultury je zaměření na zákazníka a na jeho požadavky a potřeby. V tomhle typu kultury se uplatňují hlavně aktivní lidé se zaměřením na přítomnost a výkon spojený se zábavou.

*c) kultura sázky na budoucnost* – existuje ve firmách, ve kterých je vysoké riziko rozhodování a velmi pomalá zpětná vazba. Pracovníci, kteří mají na starost rozhodování, mají zodpovědnost za budoucnost celé firmy. Pro fungování v této kultuře je nutné respektovat hierarchii, autority a technické kompetence. Dále také schopnost fungování pod tlakem z náročnosti rozhodnutí. Kvůli vysoké zodpovědnosti jednotlivců je zde velmi pomalý kariéerní postup.

*d) procesní kultura* – je vlastní pro podniky s nízkou mírou rizika a pomalou zpětnou vazbou. Lidé v této kultuře se hlavně soustředí, jak věci dělají. Za hodnoty se v této kultuře považuje hlavně technická dokonalost, zaměření na přesnost a detaily a správný postup. Za

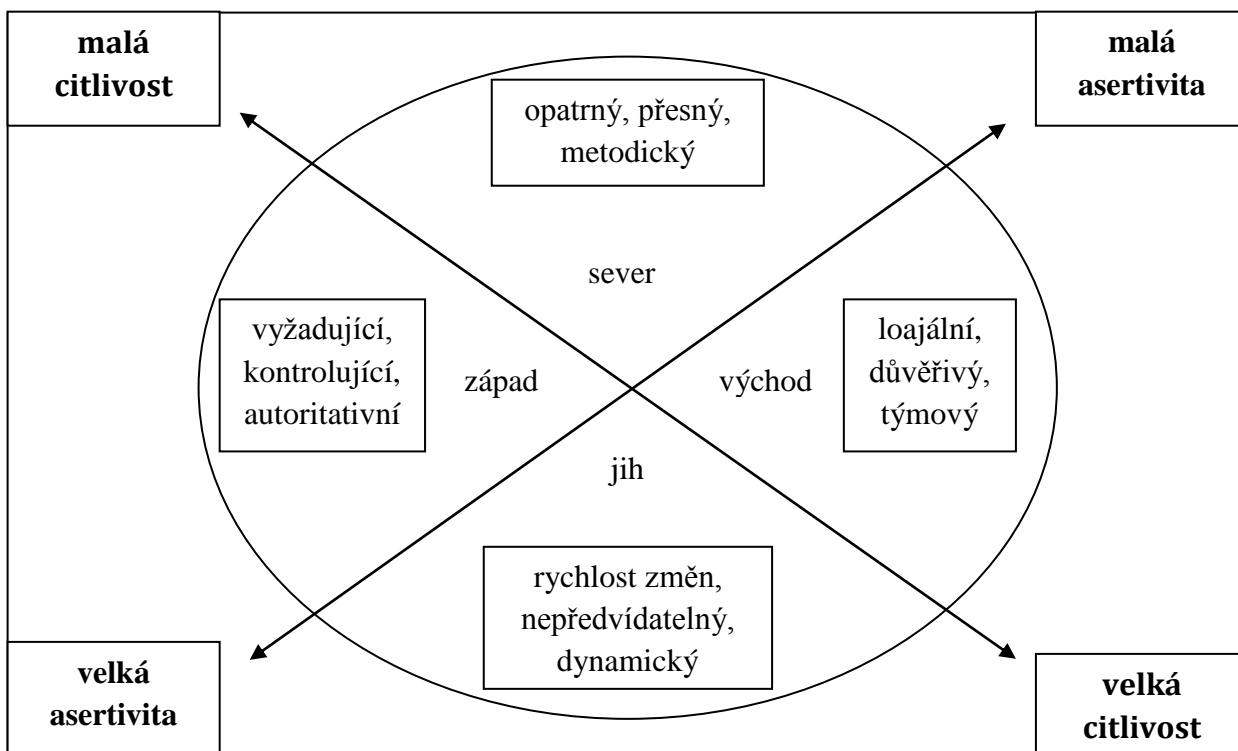


úspěch se považuje kariérní postup. Tato kultura funguje ve stabilním a předvídatelném prostředí, reaguje ale pomalu na změny.

## 2.7 Typologie formulovaná ve vztahu k chování organizace

V tomto druhu se typologie zaměřuje na chování organizací vůči jiným podnikům a také na chování organizace na trhu. Dále sleduje chování pracovníků vůči sobě a vůči firmě.

Tuto typologii popisuje Wendy Hall kompasovým modelem, který je znázorněn níže.



**Obrázek 3: Kompasový model Wendy Hall**

*Zdroj: Lukášová, Nový (2004 s. 88)*

Tento model je východiskem sledování rozdílů v partnerských interakcích. W. Hall při svém výzkumu použila model MIR (*Managing Interpersonal Relations*), který se zakládá na dvou dimenzích. Jedná se o asertivitu a citlivost. „*Výzkumy potvrdily, že skutečně existují konzistentní vzorce chování jednotlivých zkoumaných segmentů, které mohou být zachyceny pomocí dvou jmenovaných dimenzí.*“ [1 s. 85]

Asertivní dimenze znázorňuje průběh, který odráží míru vnímání chování firmy jako vynucující a direktivní. Firma, která má vysokou asertivitu, je vnímána jako rychlá a rozhodná. Jsou také považovány za lídry trhu. Jinak je tomu u firem s malou asertivitou, které se jeví jako pomalé a stálejší, ale jsou také brány jako firmy s velkými zkušenostmi. [1 s. 85]

Dimenze citlivosti charakterizuje, v jak vysoké míře se bere chování firmy za emocionální. Podniky s vysokou citlivostí se chovají přátelsky k zaměstnancům, jsou v oboru oblíbené a při rozhodování se řídí spíše svými pocity. Za to firma s nízkou citlivostí je k okolí uzavřenější s patřičně vybudovaným respektem. Tyto podniky se rozhodují dle faktů a jsou také více předvídatelné. [1 s. 85]

Kombinace těchto dimenzí jsou brány jako následující vzorce chování firem: [1 s. 88–89]

*a) Severní kulturní styl (malá asertivita, malá citlivost)* – podniky s tímto stylem jsou důkladné, rozhodnutí dělají po podrobném prostudování faktů. Zůstávají u ověřených a otestovaných postupů. Svoji činnost se snaží vykonat správně hned napoprvé.

*b) Jižní kulturní styl (vysoká asertivita, vysoká citlivost)* – tyto firmy jsou více spontánní v rozhodování, smělé a mají dobrý instinkt. Jejich výhodou je nezávislost a kreativita. Hlavní motivací je pro tyto podniky, že čelí rizikům a výzvám.

*c) Východní kulturní styl (malá asertivita, vysoká citlivost)* – u tohoto stylu se firmy snaží budovat ze svých zaměstnanců harmonický tým s kladnými vztahy. Vystupují skromně a pokorně a v případě upozornění na určitý výkon je vyvolán vděk. Nejdůležitější při spolupráci s těmito podniky je loajalita a harmonické vztahy.

*d) Západní kulturní styl (vysoká asertivita, malá citlivost)* – při svých postupech se snaží neztrácet čas. Rozhodování je založeno na faktech a také na porovnávání míry rizika. Zaměřují se spíše na své úkoly. Problémy, které se vyskytnou, se snaží vyřešit ihned a efektivně.

## **2.8 Typologie dle vztahu k organizační změně**

Tento druh členění typologie podnikové kultury, který vychází z práce R. Milese a Ch. Snowa uvádí ve své knize Řízení a rozvoj lidí ve firmách Michaela Tureckiová. Kulturu rozděluje do tří druhů, které jsou uvedeny a popsány následovně: [4 s. 139–140]

*a) obranná* – firmy se stabilním postavením, zaměřené na plánování a detailní organizace činností, podrobná kontrola činností. Tyto firmy jsou většinou k okolí uzavřené.

*b) akční* – převážně podniky, které jsou nově na trhu a hledají si své postavení. Jsou také brány jako dravější, živější, častěji mění své cíle. Patří k otevřenějším vůči svému okolí.

c) *analytické* – v tomto druhu kultury se firma snaží zavádět změny opatrně a tím pádem i pomaleji. Problémy analyzuje a snaží se nic neriskovat.

Výše popsané typologie jsou jen vybrané, protože existuje ještě celá řada dalších typů podnikových kultur. Autoři je nazývají různě, ale v podstatě mají uvedené typologie velmi podobný základ. Jsou zde rozdíly v členění a to, že se typologie může dělit dle okolního prostředí, vztahu ke změnám v podniku, k organizační struktuře, apod. Jádro problematiky se ale moc nemění.

## **2.9 Podniková identita a integrita**

Šigut popisuje podnikovou identitu jako cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, chodu podniku a jeho vnější vystupování v tržním prostředí. Jako hlavní prvky, které identitu utvářejí, popisuje podnikovou komunikaci, design a jednání. [3 s. 15]

*„Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty.“* [6 s. 14]

Mezi základní prvky podnikové identity řadíme design, komunikaci, kulturu a produkty nebo služby podniku. [6 s. 40]

Podniková kultura má na identitu významný vliv. Ovlivňuje totiž vystupování podniku vůči okolí. Dle poznávání, jak firma navenek vystupuje (především díky komunikačnímu prvku identity) lze přibližně určit, jaká kultura v podniku vlastně funguje.

Integrita je tvořena pomocí samotné podnikové kultury, protože je zde snaha začleňovat nové etické kodexy, které by odpovídaly stávajícím dodržovaným hodnotám. [7 s. 87 ]

Etiku je v podniku potřeba brát jako součást formování podnikové kultury. Je tomu tak kvůli tomu, že způsob etického vystupování na pracovišti má vliv na chování jednotlivých pracovníků. Chováním se pak projevují projevy jednotlivců a vykazují tak způsob svých postojů a norem.

Integrita je v podniku převážně chápána jako respektování daných norem, které si ukládá buď jedinec, nebo celý podnik z důvodu vnitřního ztotožnění. Tato integrita stojí, na několik faktorech, jako je legitimnost, legálnost či upřímnost. [8]

Vlivy působící na identitu jsou způsoby podniku vůči svému okolí. Na integritu zase působí vnitřní vedení firmy a způsob, jakým jsou dodržovány prvky podnikové kultury.

### **3 Charakteristika podniku Evektor, spol. s r. o.**

#### **3.1 Vybrané podniky**

O spolupráci na této práci byly požádány 3 podniky:

- PAS Zábřeh na Moravě, a. s.
- Slovácké strojírny, a. s.
- Evektor, spol. s r. o.

První oslovená společnost projevila ze své strany zájem o spolupráci, nicméně po pochopení čeho se práce týká ze strany vedení firmy, bylo zjištěno, že problematika podnikové kultury není v této firmě nijak zásadně sledována a definována. Z tohoto důvodu nebylo možné zajistit potřebné údaje.

Společnost Slovácké strojírny, a. s. také projevila zájem o podílení se na spolupráci. Bohužel ale z časové zaneprázdněnosti dotázaného pracovníka nebylo možné rozhovor uskutečnit.

Jediná z dotázaných společností, která projevila zájem, a bylo možné uskutečnit sběr údajů, byla firma Evektor, spol. s r. o., která je podrobněji popsána dále.

#### **3.2 Charakteristika vybraného podniku Evektor, spol. s r. o.**

Firma Evektor vznikla v roce 1991 a od následujícího roku 1992 působí v oblasti vývoje a konstrukce letadel. Sídlo firmy se nachází v Kunovicích. Při založení společnosti byl složen základní kapitál ve výši 105.000 Kč třemi společníky, kdy každý má třetinový podíl. [9]

#### **3.3 Živnosti podniku Evektor, spol. s r. o.**

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona - živnosti ohlašovací volná

- vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce,
- výroba, vývoj, projektování, zkoušky, instalace, údržba, opravy, modifikace a konstrukční změny letadel, motorů letadel, vrtulí, letadlových částí a zařízení a leteckých pozemních zařízení,
- velkoobchod a maloobchod,
- poradenská a konzultační činnosti, zpracování odborných studií a posudků

- příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd.

Nákup a prodej, půjčování, vývoj, výroba, opravy, úpravy, uschovávání, skladování, přeprava, znehodnocování a ničení bezpečnostního materiálu - živnost koncesovaná.

Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence - živnost ohlašovací vázaná. [9]

Ve druhé polovině devadesátých let spolupracovala se společností Aero Vodochody na vývoji malého dopravního letounu Aero Ae 270 Ibis. Evekter se v tomto projektu podílel na konstrukci draku letounu spolu s jeho systémy.

Za dobu své existence se firma stala hlavním vývojovým a konstrukčním centrem leteckého průmyslu v České republice a je brána jako spolehlivý partner v oblasti vývoje automobilových částí a samotných automobilů. Podnik se za dobu své činnosti podílel na vývoji každého významnějšího letadla v České republice. V současnosti společnost Evekter vyvíjí vlastní letouny EV-55 Outback a VUT 100 Cobra.

Mezi důležité milníky společnosti patří například navázání spolupráce se Škodou Auto při vývoji automobilů v roce 1996, započítí spolupráce s rakouskou firmou VIKING na vývoji zahradní techniky v roce 1998. Neméně důležité je také odkoupení 100 % podílu ve společnosti Aerotechnik CZ, s. r. o. Zatím poslední významný bod v historii firmy, který je na webu společnosti je z roku 2011, kdy bylo pořízeno a zprovozněno pracoviště pro 3D skenování.

Činnost firmy Evekter není jenom v leteckém průmyslu, ale také roste míra spolupráce s významnými evropskými automobilkami. V této oblasti se společností spolupracuje hlavně na vývoji interiérů a karoserií automobilů. Společnost také spolupracuje i s firmami z jiných odvětví strojírenského průmyslu. [10]

Kromě sídla v Kunovicích, kde se nachází i letiště pro testování letounů má pro svoji činnost Evekter tři další pobočky v ČR. Nachází se v Brně, Mladé Boleslavi a ve Zlíně.

### **3.4 Spolupráce**

Firma Evekter spolupracuje s následujícími podniky: [11]

*Letecký průmysl*

- Aero Vodochody, a. s.,

- AERNNOVA, Španělsko,
- Walter, a. s.,
- Marshall Aerospace, Velká Británie,
- Vulcanair, Itálie,
- E. I. S. Aircraft, Německo
- Socata, Francie,
- Myasishchev Design Bureau, Rusko

#### *Automobilový průmysl*

- Škoda Auto, a. s.,
- Volkswagen AG,
- Audi AG,
- Adam Opel AG,
- Kovovýroba Hoffmann, s. r. o.,

#### *Ostatní průmysl*

- Andreas Stihl,
- Viking,
- Seele Pilsen,

Na základě popsané spolupráce lze konstatovat, že podnik se snaží navazovat partnerství jak s tuzemskými podniky, tak i se zahraničními společnostmi. Z výše uvedeného výčtu je také patrné, že podnik není okolí úplně uzavřený, ale má snahu spolupracovat s jinými podniky. Výsledkem pak jsou přínosy pro obě strany.

Mezi technické zázemí firmy v současnosti patří výkonné 3D systémy. Používané produkty jsou od firem PTC (Pro/Engineer) a Dassault Systems (CATIA V5 a Smar Team). Dále firma užívá metodu rapid prototyping, která pomocí 3D tisku umožňuje vyrobit vzorek, či prototypovou součást pro ověření funkčnosti. [12]

### 3.5 Mezinárodní projekty

Společnost Evekter se také aktivně zapojuje do výzkumných a vývojových projektů, které jsou podporovány Evropskou unií a Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR.

V současnosti se angažuje v projektu ARTEMIS - Analytický výzkum ohrožení v elektromagneticky integrovaných soustavách, který je realizován za finanční podpory Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. „Projekt ARTEMIS si klade za cíl vytvořit a ověřit nové analytické a experimentální metody pro posouzení inherentní ochrany malých letadel a v nich nainstalovaných soustav před elektromagnetickými vlivy vnějšího prostředí ve všech vývojových fázích, tj. od počátečních stádií tvorby virtuálního prototypu až po letové zkoušky včetně certifikace.“ [13]

V minulosti se podnik Evekter účastnil projektů CESAR, IMPERJA, ENFICA-FC

*CESAR – Cost-Effective Small Aircraft*, který se zaměřoval proces vlastního vyvíjení malého dopravního letadla. Hlavním přínosem tohoto projektu bylo snížení vývojových nákladů o 20 % a zkrácení doby, která byla nutná pro uvedení na trh ze šesti let na čtyři roky. Finanční podporu zajišťovala Evropská unie.

*IMPERJA – Improving the Fatigue Performance of Riveted Joints in Airframes*. Tento projekt byl zaměřen na zvýšení životnosti nýtových spojů u letadel. Díky tomu se snížily provozní náklady na kontroly a zvýšila se životnost letounů. V tomto projektu se kromě Evekteru angažovalo také osm dalších společností z Polska, ČR, Německa. Projekt financovala Evropská unie a Ministerstvo školství ČR.

*ENFICA-FC – Environmental Friendly Inter City Aircraft Powered by Fuel Cells*. Cílem tohoto projektu bylo vyvinout letoun, který byl poháněn elektrickou energií získávanou z vodíku pomocí palivových článků. Výsledkem byl elektrický pohonný systém. Do tohoto projektu bylo zapojeno devět společností z pěti zemí. Financování bylo zajištěno Evropskou unií. [13]

Jelikož se firma Evekter, spol. s r. o. nadále účastní a účastnit bude i v dalších projektech z jejího předmětu podnikání, posiluje si tak svoje postavení na trhu. Výhodou pro podnik také je, že tyto projekty mají pro jeho činnost velký význam a může tak výsledky z projektů uplatňovat pro své podnikání a inovování svých výrobků. Díky finanční podpoře Evropské unie a ministerstev ČR nemusí vynakládat vysoké náklady při vlastním vývoji a lze tak ušetřené peníze uplatnit na jiných místech v podniku.

### 3.6 Vývoj zaměstnanců podniku

Co do velikosti dle počtu zaměstnanců se firma Evektor řadí mezi velké podniky, protože zde v současnosti pracuje 220 zaměstnanců. [14]

Z výše uvedeného počtu zaměstnanců, jich je pět řídících.

Ekonomická krize, která zasáhla svět v roce 2008, měla určitý dopad i na společnost Evektor. Byla ovlivněna struktura trhu společnosti, a ta tak musela přejít od zakázek pro velké odběratele na širší základnu menších zákazníků. Vzhledem k této události bylo nutné uskutečnit projekt v rámci strukturálních fondů Evropské unie. Název projektu byl: „*Zvýšení adaptability zaměstnanců společnosti Evektor prostřednictvím rozšíření odborných i měkkých dovedností zaměstnanců.*“ [15]

Měkkými dovednostmi se rozumí kompetence v oblasti chování, které mají vztah k emoční inteligenci. Tvoří také součást odborné způsobilosti. [16]

Účelem projektu bylo zajištění pružnějších manažerských přístupů vedoucích pracovníků a zvýšení odborné kvalifikace konstruktérů a výpočtářů. Pomocí zvýšení odborných a měkkých dovedností se tak dokázalo zvýšit uplatnění zaměstnanců na trhu práce a v rámci společnosti. Důraz v tomto projektu byl také dán na posilování multifunkčnosti a flexibility pracovníků, zvýšení udržitelnosti pracovních míst, posílení personálních systémů řízení lidských zdrojů a na vytvoření efektivního systému pro vzdělávání zaměstnanců. Tímto projektem tak bylo zahájeno pravidelné zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve všech divizích společnosti.

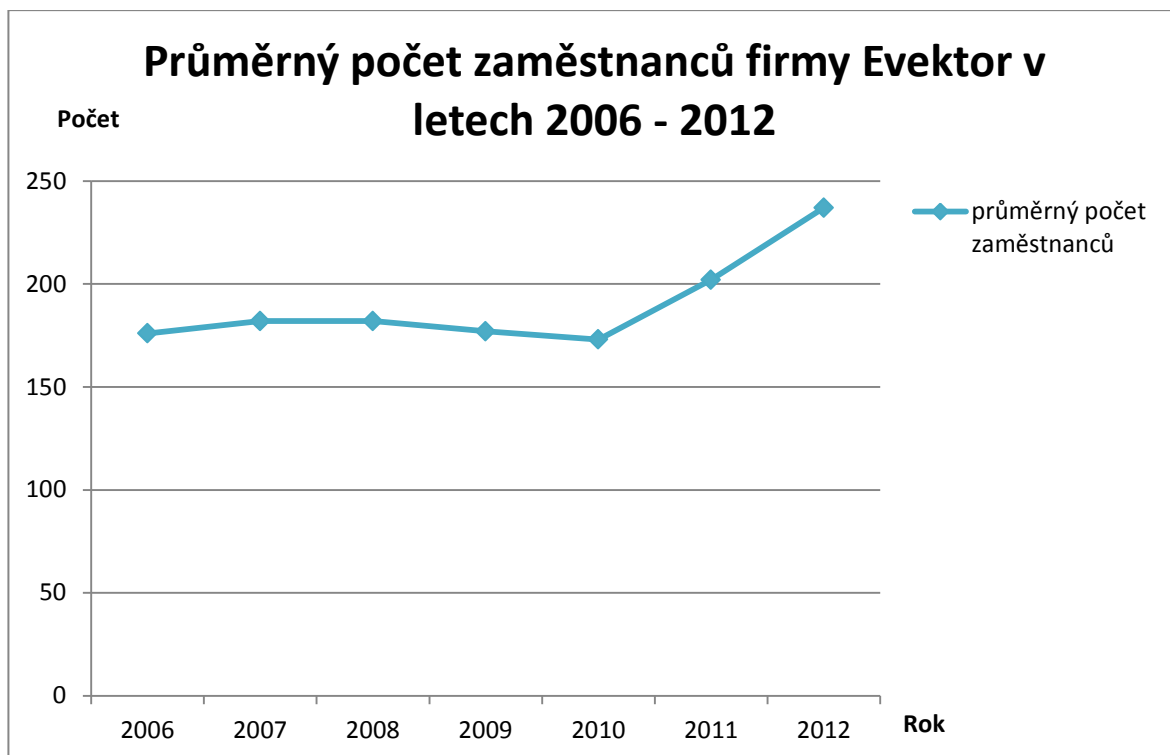
Cílem projektu byl tedy rozvoj měkkých a odborných dovedností zaměstnanců a zajištění posílení personálních systémů ve firmě. Tohoto cíle bylo dosaženo realizací vzdělávacích aktivit a maximálním možným využitím nově získaných dovedností jednotlivých pracovníků v praxi.

Jednotlivé kurzy byly zaměřeny na zvýšení manažerských dovedností managementu, odborných dovedností a jazykových schopností. [15]

Výše popsaný projekt byl ve společnosti Evektor započat v roce 2010 a úspěšně dokončen v roce 2012. Přispěl tak společnosti k dosahování lepších výsledků ve svém oboru. Celková částka vydaná na tento projekt činila 5.768.910,40 Kč. [17]

Pro lepší představu o vývoji počtu pracovníků ve společnosti je zde uvedené grafické znázornění průměrného počtu zaměstnanců v letech 2006 až 2012.





**Graf 1: Průměrný počet zaměstnanců firmy Evector v letech 2006 - 2012**

*Zdroj: Interní dokumenty [21]*

Uvedený graf vystihuje vývoj průměrně zaměstnaných ve firmě Evector, spol. s r. o. do konce období 2012. Z grafu je také patrné období krize, kdy firma musela několik zaměstnanců propustit. Naopak přesáhnutí přes dvě stě zaměstnanců firma dosáhla v roce 2011 a tento stav si udržuje do současnosti.

### **3.7 Orientace podniku do budoucna**

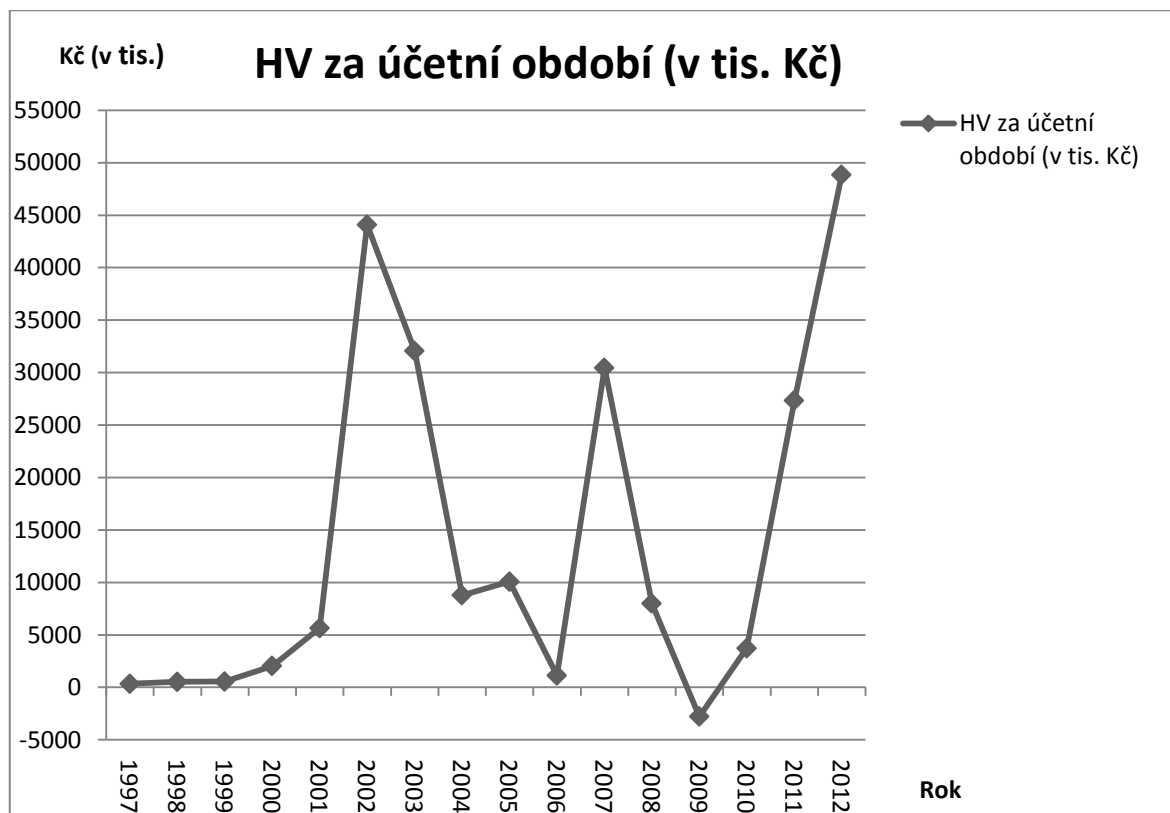
Z pohledu firmy vypadá její budoucnost slibně, protože v roce 2013 úspěšně absolvovala audit čínského úřadu pro civilní letectví (CAAC). Díky tomuto výsledku je společnost Evector plně schválený výrobce pro čínský trh, který je v současné době v rozmachu. Podnik si již v tamním prostředí buduje prodejní síť. [18]

Další úspěch pro podnik je také přijetí nových objednávek z trhu v USA. Mezi významný úspěch pro firmu na tomto trhu je, že celosvětově vlastní první certifikované lehké sportovní letadlo v USA. Za dobu své činnosti firma Evector dodala do USA přes sto letounů a v prodejnosti lehkých sportovních letadel patří na tamním trhu k sedmi nejprodávanějším modelům. Díky této skutečnosti si tak do budoucna upevňuje svoji tržní pozici. [19]

Z dlouhodobého hlediska je pro podnik přínosem, že byl také podpořen jeho další projekt Prototypová dílna. Tento projekt je součástí programu Potenciál – operační program

Podnikání a inovace. Projekt má být realizován v průběhu let 2013 až 2015 a jeho cílem je řešení rekonstrukce budovy A13 v areálu společnosti a také je jeho součástí pořízení strojů a zařízení pro vybavení prototypové dílny. [20]

Zde uvedený graf zobrazuje vývoj hospodářského výsledku firmy Evektor od roku 1997 do roku 2012.

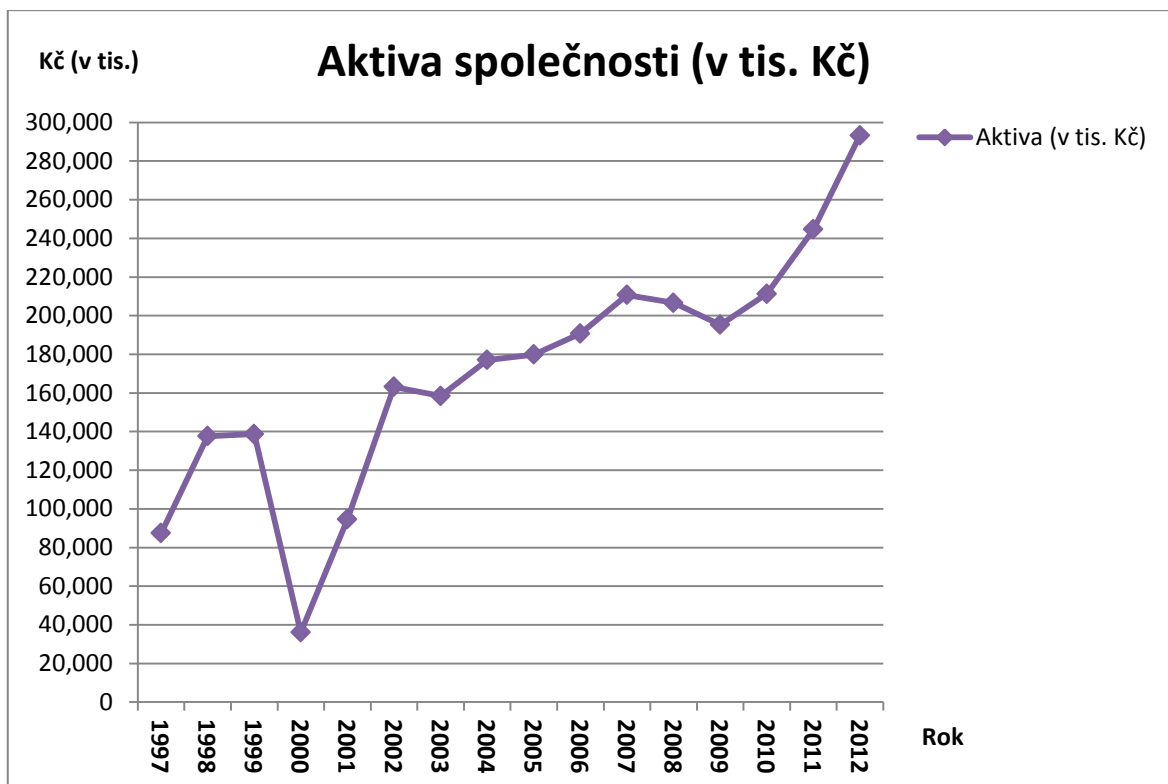


**Graf 2: Vývoj hospodářského výsledku za běžné účetní období (v tis. Kč)**

*Zdroj: Interní dokumenty [21]*

Z grafu lze vyčíst, že koncem devadesátých let se firma úspěšně držela na trhu a po roce 2000 přišel zásadní vzrůst hospodářského výsledku. Díky tomuto výsledku si mohla firma vytvořit patričné rezervy do budoucna a hlavně také investovat do svého rozvoje. V dalším průběhu docházelo spíše k poklesu hospodářského výsledku. Růst opět nastal těsně před krizí v roce 2008. Následující období zaznamenala firma první záporný hospodářský výsledek. Díky své minulosti a upevněné pozici na trhu se dokázala znovu dostat do kladných čísel a v posledních letech její ziskovost opět roste směrem nahoru.

Další grafické znázornění představuje, jak často se vyvíjí pohyb aktiv společnosti Evektor.



**Graf 3: Vývoj aktiv společnosti Evektor v letech 1997 až 2012 (v tis. Kč)**

*Zdroj: Interní dokumenty[21]*

Pomocí grafického znázornění můžeme pozorovat, že od roku 1997 počet aktiv vzrost. Následně stagnoval a během roku 2000 došlo naopak k úbytku aktiv. V následujících letech ale podnik svá aktiva navyšuje. Byl zaznamenán jen nepatrný pokles po vypuknutí hospodářské krize v roce 2008.

Z výše uvedené charakteristiky podniku Evektor, spol. s r. o. je zřejmé, že se jedná o firmu, která se vypracovala v jednu z velmi silných společností ve svém oboru. Díky rozsáhlé spolupráci, projektům, prací se zaměstnanci a svými výsledky hospodaření má velmi nadějnou budoucnost pro svůj další vývoj, který má díky své péči převážně ve své režii.

## 4 Analýza podnikové kultury firmy Evector, spol. s r. o.

### 4.1 Metodika analýzy podnikové kultury firmy

Cílem této metodiky je provedení analýzy zaměřené na identifikování faktorů, které ovlivňují obsah a sílu podnikové kultury. Dále také snaha o identifikování faktorů, které mají vliv na podnikovou identitu a integritu. Bude také zjišťováno, jaký má podniková kultura vybraného podniku význam pro jeho fungování a úspěšnost. Na závěr bude provedeno celkové shrnutí a zhodnocení výsledků a navržena případná doporučení pro analyzovaný podnik.

Volba otázek pro řízený rozhovor pro získání údajů k analyzování podnikové kultury ve vybrané firmě byla navržena dle popisu zjišťování údajů uvedeném v Lukášová, Nový, kde je také definováno, na které znaky se v podniku zaměřit. [1 s. 102]

Jako metoda pro analýzu podnikové kultury byl zvolen řízený rozhovor, který bude probíhat s pracovníkem z vedení vybraného podniku. Tato metodika se považuje za kvalitativní. Zvolené otázky pro řízený rozhovor jsou následující:

- 1. Jakým způsobem jsou ve Vašem podniku tvořeny hodnoty, a co je ve Vašem podniku představuje?*
- 2. Jaké jsou ve Vašem podniku obsaženy základní předpoklady podnikové kultury?*
- 3. Jaké normy podnikové kultury jsou na pracovním prostředí zastávány?*
- 4. Které artefakty jsou obsaženy v podnikové kultuře Vaší firmy?*
- 5. Jsou prvky podnikové kultury sdíleny ve Vaší firmě na vysoké úrovni?*
- 6. Jaké jsou charakteristické rysy prostředí podniku?*
- 7. Jaké jsou charakteristické rysy pro atmosféru v podniku?*
- 8. Jaké jsou v podniku užívány metody pro řízení zaměstnanců?*
- 9. Jak byste charakterizoval(a) manažerský styl řízení ve Vašem podniku?*
- 10. Jak je v podniku zajišťována soudružnost?*
- 11. Jaký má Váš podnik vztah k zaměstnancům?*
- 12. Jakým způsobem ovlivňuje podniková kultura efektivní fungování Vaší firmy?*

První část otázek je zaměřena na identifikování obsahu podnikové kultury, tedy jejich prvků. Jedná se o základní předpoklady, hodnoty, normy a artefakty.

Následuje důležité zjištění, pomocí něž lze následně zjistit, zda je podniková kultura silná nebo slabá. Díky této informaci se lze zaměřit na případná doporučení pro vybranou firmu.

Dále bude zjišťováno, jaké panuje v podniku prostředí a jak je popsáno. Podle odpovědí můžeme zjistit, zda na pracovišti panuje přátelská atmosféra, či nikoliv. Pokud bude zjištěno, že jsou zde problémy, můžeme pomocí zjištěné charakteristiky prostředí zkusit identifikovat zásadní problém, který má celou věc na svědomí.

Spolu se zjištěním podnikového prostředí se budeme dále zabývat, jaký způsob vedení se v podniku uplatňuje, z čehož lze zjistit, jaké jsou vztahy z vyššího vedení k podřízeným. Zjištěná metoda řízení nám vypovídá o tom, jestli se vůči zaměstnancům uplatňují tvrdší metody řízení nebo je zde snaha spíše o přátelskou komunikaci.

Identifikováním soudružnosti se snažíme zjistit, jaké panují vztahy mezi lidmi na celém pracovišti a jakým způsobem je toho docíleno. Můžeme tak zjistit, jestli je podnik složený z dobrého kolektivu a zda na pracovišti nepanuje špatná nálada, která by měla za následek špatné nasazení a nechuť do práce.

V závěru se snažíme zjistit, jak moc má podniková kultura konkrétního podniku vliv na jeho činnost. Zda se podnik snaží udržet si silnou podnikovou kulturu nebo teprve zjišťuje, jak je podniková kultura důležitá a pro fungování celé firmy přínosná.

Zajištění údajů pro analyzování podnikové kultury probíhalo formou řízeného rozhovoru s výkonným ředitelem společnosti Evector.

Dále zde budou interpretovány výsledky prováděné analýzy.

## **4.2 Prvky podnikové kultury ve firmě Evector, spol. s r. o.**

### **4.2.1 Hodnoty**

Ve firmě Evector tvoří firemní hodnoty závazný rámec chování pro pracovníky na všech pozicích. Tyto hodnoty jsou zde chápány jako užitečné vodítko pro jejich postoje a chování. Dále také určují správný a jednotný směr celé firmy. Dobré je, že vedoucí se svými spolupracovníky spolupracují při vyhodnocování, co firemní hodnoty pro jednotlivého pracovníka a jeho pozici znamenají a co přináší za pozitivní, či negativní vlivy. Toto zjištění vypovídá o tom, že zaměstnanci na jednotlivých odděleních znají svoje poslání a vědí, co přesně dělat. Za důležité faktory vytváření hodnot je v Evectoru označena:

- osobní angažovanost
- invence
- kvalita práce
- čestnost
- stálost

V podniku je také snaha o budování rovnováhy mezi sociálními a společenskými požadavky. Svě místo má ve zkoumané podnikové kultuře i tvorba firemních tradic (viz dále artefakty). Cílevědomé je budování firmy, které má zajistit lepší budoucnost potenciálních nových zaměstnanců.

Pro efektivní začlenění do podnikové kultury tohoto podniku se přikládá velká váha tomu, jak dokáže být zaměstnanec iniciativní a jakou má ochotu vést se k seberealizaci.

Podnik se snaží dle zjištěných požadavků na hodnoty spolupracovat se svými zaměstnanci a tím docílit dodržování a posilování podnikových hodnot. Je tu také snaha o to, že pokud zaměstnanec splňuje očekávané hodnoty a postoje, je kladně přijat a měl by se díky tomu cítit lépe a snažit se vést k seberealizaci a samostatnosti. Dle dodržovaných hodnot může ale být pro některé nové zaměstnance těžké se začlenit. Pokud nebudou schopni plnit hodnotové požadavky, svoje uplatnění ve firmě naleznou jen těžko.

Díky zjištěnému pozorování nepanuje v podniku hodnota rivality, což vypovídá o tom, že je tu možnost řešit zadané problémy společně namísto vzájemné konkurence a posilovat tak vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci.

#### **4.2.2 Základní předpoklady**

Za důležité základní předpoklady podnikové kultury firmy, na které se v rámci firemního prostředí klade důraz, byly označeny:

- prostředí, v němž podnik funguje
- hodnoty
- hrdinové
- formality
- neformální komunikace a komunikační kanály

- postoje
- tolerance

Předpoklady pro fungující chování vůči prostředí musejí být na pracovišti dodržovány, protože pro firmu má kladný vztah vůči okolí velký přínos. Na své okolí se snaží působit v dobrém světle jako například podporou ochrany životního prostředí. Další výhodou je spolupráce s podniky, které jsou zaměřeny na podobná odvětví daného oboru. Lze si tak sdělovat nové poznatky, které se mohou v podnikové kultuře uplatnit.

Hodnoty podniku, které jsou popsány výše, znamenají pro firmu jeden z nejdůležitějších prvků podnikové kultury. Navržená řešení zadaných úkolů od vedoucích pracovníků jsou zaměstnanci přijímána a plněna bez zbytečných otázek. Navíc úspěšně zvládnutý úkol jen posílí představu užívaných hodnot a posiluje se tak celá podniková kultura.

Důraz kladený na hrdiny je neméně důležitý, protože ceněnou hodnotou v podniku je seberealizace, která vede ke kariéernímu postupu. Sám dotazovaný top manažer je ve firmě od jejího počátku, kdy zde nastoupil na praxi a díky své pílì a vůli, která se v Evektohu cenì, se vypracoval až na post výkonného ředitele společnosti. Pro ostatní zaměstnance to může znamenat impuls k posílení sebevědomí a ochoty plnit zadané úkoly pečlivě a rychle. Je to důkaz, že úspěchu ve firmě se dá dosáhnout i z nízké pozice díky dodržování užívaných hodnot. Tím je dáno, že pracovníci, kteří se v podniku chtějí vypracovat, budou užívané hodnoty sdílet a dodržovat.

Neformální komunikaci můžeme brát jako základní předpoklad jazyku na pracovišti. Tento předpoklad udržuje přátelské a pohodové prostředí, protože nedochází k nedorozumění ze stran zaměstnanců a vedení firmy. Zaměstnanci tak rozumí problémům, které je třeba vyřešit ve skupině nebo samostatně. V této pozitivní atmosféře se pak zaměstnancům lépe pracuje. Celkový výsledek je lepší výkonnost firmy. Díky užíváním formalit se pracovníci nemusí zbytečně zabývat drobnými problémy, protože zde vládne přátelské prostředí a snaha o výpomoc od ostatních pracovníků.

Postoje jsou v podniku Evektor brány za důležitý základní předpoklad. Je zde snaha dosahování kladných postojů pomocí dodržování zavedených hodnot, které se snaží vytvářet přátelské prostředí. Díky tomu se u pracovníků dosahuje tvorby správných přístupů pro plnění zadaných úkolů.

Tolerance má snahu působit tak, že je v podniku určitá míra pochopení pro nesplnění určitého problému. Dává se tak najevo, že pokud se nejedná o zásadní problém, který by měl

následek pro celý podnik, nebude záležitost zbytečně projednávána. Zaměstnanci se tak mohou při práci cítit uvolněněji a klidněji.

### **4.2.3 Normy**

Za normy, které jsou v podniku Evector užívány můžeme dle obdržených odpovědí považovat způsob komunikace na pracovišti. Zjištění, že se v podniku používá hlavně neformální komunikace, vypovídá o tom, že ve firmě převládá pohoda.

Projev formalit znázorňuje způsob chování na pracovišti, tedy, že se zbytečně neřeší každý nepatrný problém. Jako příklad lze uvést doručení faktury do účtárny místo odpovědného pracovníka.

Další užívané normy jsou pečlivost, důslednost a komunikativnost. Zásadní je včasné plnění zadaných úkolů a jejich preciznost. Na těchto normách si firma buduje svoji pověst a jejich dodržování pro podnik přináší nezanedbatelné výsledky. Plnění uvedených norem bere podnik jako samozřejmost.

### **4.2.4 Artefakty**

V podniku Evector jsou za artefakty podnikové kultury považovány důležité společenské události, které se pravidelně opakují již od jeho založení. Tyto pravidelné zvyky (artefakty nemateriální povahy) mají za úkol v podniku vytvářet pohodovou atmosféru.

Za významný ceremoniál se v podniku považuje slavnostní událost, která se koná při příležitosti testování nových letounů, které firma sama vyrobila. Tento ceremoniál má za cíl vytvořit v zaměstnancích pocit, že jejich přínos pro podnik je důležitý a bez nich by se konečného cíle nedosáhlo.

Jako další artefakty, které jsou v podniku užívané, jsou zvyky. Jedná se o pravidelné události, které se konají během jednotlivých ročních období. Na začátku roku se vždy koná tradiční zabijačka. V letním období je to pravidelné letní grilování a v čase Vánoc se pořádá předvánoční posezení.

Pomocí těchto zaběhnutých zvyků a ceremoniálů se v podniku dosahuje upevňování kolektivu, protože tyto akce jsou pořádány pro všechny zaměstnance a ne jen pro vrcholové vedení. Díky tomu se utužené vazby přenášejí do pracovního prostředí, kde se dají využít při výpomoci s řešením zadaných úkolů. Navíc kolegové, kteří si vytvoří bližší kamarádské



vazby pomocí těchto zvyků a ceremoniálů se mohou zabývat problémy podniku společně i mimo vymezenou pracovní dobu.

Za artefakt nemateriální povahy se dá také považovat způsob zdravení na pracovišti, protože jak bylo zjištěno, pro podnik je důležité respektování pracovníků dle zastávaných pozic.

Bohužel nebylo zjištěno, zda jsou v podniku také nějaké firemní historky, či mýty. Respondent se o těchto artefaktech nezmínil asi proto, že jim není přikládán v jejich podnikové kultuře značný význam.

Artefakty materiální povahy jsou pro podnik jeho výrobky, především pak malá dopravní letadla. Výrobou malých letounů se firma vypracovala na stabilní postavení na trhu. Materiální artefakt v podobě letadel má tedy pro firmu zásadní význam, protože je to nejvíce vypovídající artefakt pro její okolí. Jejich výrobky jsou vyráběny s vysokou jakostí a jsou proto na daném trhu uznávány jako symbol kvality.

### **4.3 Sdílení prvků v podniku Evektor, spol. s r. o.**

Ve vybraném podniku se míra sdílení liší hlavně dle délky pracovního poměru. Čím déle je zaměstnanec v podniku, tím silněji se s podnikovou kulturou ztotožní a sdílení prvků se posiluje. Dále také záleží, jak moc jsou hodnoty podnikové kultury propagovány navenek. Z průzkumu bylo zjištěno, že o tuto propagaci se v Evektoru snaží převážně mladší muži s vyšším technickým vzděláním.

Za vlivy, které mají pro Evektor dopad na sílu podnikové kultury lze považovat podnikatelské prostředí. Lze tak usuzovat dle vývoje hospodářského výsledku (viz Graf 2), který se v minulosti povedlo i přes určité potíže zvyšovat. Je tak patrné, že dodržování základních předpokladů a znalost artefaktů podniku má jistě určitý vliv na překonání problémů v minulosti a díky tomu zvýšení míry sdílení. Pokud by prvky v podniku silněji sdíleny nebyly, firma by nejspíš nevykazovala tak dobré ekonomické výsledky své činnosti.

Délka existence podniku představuje další vliv na podnikovou kulturu. Firma již překonala počáteční fázi svého vývoje a nachází se ve fázi středního věku. Získává nové zákazníky a snaží se o vstupy na nové trhy v zahraničí. Je tak patrné z již pevně zavedených pravidel, která se ve firmě dodržují. Toto období ale také přináší hrozbu, která může ohrožovat identitu podniku. Tomuto jevu by se měl podnik snažit předcházet například tím, že se bude držet svých stanovených cílů.

Podnik si také zakládá na délce své působnosti z toho důvodu, že dokázal ustát potíže související s rozvojem firmy. Určitý vliv na tom jistě měly osoby zakladatelů, protože museli vykázat schopnosti a dovednosti dovést firmu tam, kde se dnes nachází.

#### **4.4 Charakteristické rysy prostředí firmy Evector, spol. s r. o.**

Jako základní znaky pro podnikové prostředí byly uvedeny:

- ekonomická činnost firmy,
- ochranu životního prostředí,
- sociální rozvoj.

Ekonomická činnost je z dlouhodobého hlediska podniku stabilní a má tendenci růstu (viz Graf 2). Za velmi důležité a uznávané znaky výrobků ve strojním odvětví se bere hlavně jejich jakost, užitnost, efektivnost, bezpečnost a spolehlivost. Výrobky firmy Evector odpovídají těmto faktorům, protože sama firma se snaží tyto vlastnosti u svých výrobků obsáhnout. Z toho vyplývá zjištění, že se podnik nesnaží šetřit na svých výrobcích, ale jedná se mu hlavně o to, udržet si kvalitní reputaci na daném trhu. Firma tak může motivovat k další činnosti svoje pracovníky. Ekonomická činnost je pro podnik také zdrojem podnikové kultury, protože pomocí ní podnik zaměstnancům dokazuje, že úspěchu je dosaženo i díky tomu, že dodržují a sdílejí jednotlivé prvky podnikové kultury.

Ochrana životního prostředí o podniku vypovídá, že má i jiné zájmy než jenom dosahování zisku. Můžeme z toho vyzorovat, že účastí na projektech zaměřených na ochranu životního prostředí si podnik buduje dobré jméno a důvěryhodnost u potenciálních odběratelů. Z těchto projektů také těží nové poznatky pro svoji činnost. Jelikož se tyto projekty organizují většinou v rámci zahraničí, dochází zde k patřičnému vlivu národních kultur, které působí na podniky v dané zemi. Pracovníci jednotlivých firem se spolu stýkají a mohou ze svých dojmů vyzorovat jaké hodnoty a normy chování používají zaměstnanci ze zahraničních podniků, které operují ve stejném nebo v podobném odvětví. Pokud pracovníci některé vyzorované hodnoty, normy, či postoje uznají za vhodné, pokusí se je aplikovat u sebe.

Sociální rozvoj se podnik snaží vytvářet tím, že umožňuje svým zaměstnancům vzdělávání při práci a soustavně se snaží o pravidelné zvyšování jejich kvalifikace. Výhodou je, že zaměstnanci, kteří jsou již začleněni v podnikové kultuře, s tímto přístupem problém

nemají a rádi se různých vzdělávacích seminářů účastní. Je tomu tak i díky uznávání norem, hodnot a předpokladů.

Důležité je také začlenit do kultury v podniku nové zaměstnance, kteří byli v posledních letech přijati. V tomto ohledu se podnik spoléhá na své prvky podnikové kultury, které mají působit přátelsky. Hrozba ale může být, že nový zaměstnanec tyto prvky nepřijme, protože se mu nezdají vhodné a odmítne je sdílet. Takový pracovník pro podnik nemá požadovaný přínos.

Zajímavé zjištění je, že se podnik snaží při náboru nových zaměstnanců vybírat i čerstvé absolventy vysokých škol bez předchozí praxe. Tyto nové zaměstnance si může podnik sám „vychovat“ a snadněji je začlenit do své podnikové kultury.

Vliv vedoucích pracovníků na dobrou atmosféru v podniku je založen na demokratickém stylu manažerského řízení, který dává prostor pro druhé. Není to ale jediný styl řízení. V podniku se také užívá participativní styl, který klade důraz na rozvoj týmové práce. Z této skutečnosti lze usoudit, že i když je dbán velký důraz na dodržování příslušných hodnot a norem podniku, uplatňuje se zde volnější druh manažerského řízení. Proto lze říci, že vůči podřízeným pracovníkům panuje v kultuře vysoká důvěra a podnik se na ně může spolehnout. Proto je u tohoto podniku také důležité pečlivější začleňování nových zaměstnanců do jeho podnikové kultury.

Používáním projektového řízení se snaží podnik být nezávislý na jiných dodavatelích. K pečlivé analýze svých cílů má dostačující zázemí, které se snaží podnik budovat i v budoucnu. Firma čerpá z technologií, které vlastní a efektivně používá. Tyto technologie se v podniku rozdělují dle jednotlivých oddělení. Důležitá je tak komunikace mezi pracovníky na těchto odděleních, včetně komunikace s nadřízenými. Jelikož je podnik ziskový a rozšiřuje se, lze předpokládat, že komunikace uvnitř podniku funguje na dobré úrovni. Důležité zjištění, které z toho plyne, je, že podnik se nesnaží setrvat v současné pozici, ale má své ambice k tomu, aby se dál rozvíjel.

Soudružnost v podniku je dle zjištění založena na vzájemné důvěře. Důležitý je pozitivní zájem o vědu a nové informace. Další významný znak je soudružnost při vzdělávání. Z toho lze usoudit, že nepsané hodnoty, normy a předpoklady jsou na pracovišti dodržovány velkou měrou. Dlouhodobí zaměstnanci se považují za důležitou součást podniku a dobrovolně se snaží vypomáhat svému kolektivu a tím pádem i celé firmě. Dosahují toho tak, že se sami vzdělávají a rozvíjejí. Jelikož se v podniku vysoce cení schopnost seberealizace,

snaží se jí pracovníci dosáhnout na základě dodržování hodnot, norem a předpokladů, protože ví, že to může znamenat posun k lepší pracovní pozici.

#### **4.5 Vliv podnikové kultury na fungování firmy Evektor, spol. s r. o.**

Evektor je podnik, který se snaží udržet si stávající zákazníky. Samozřejmě je také pro podnik důležité získávat nové. Toho dosahuje právě díky důslednosti na dodržování zavedených norem, mezi něž patří, precizně odvedená práce, důslednost, spolehlivost. Dostát požadavkům svých klientů se podnik snaží, jak nejlépe umí. Svě zaměstnance se proto snaží motivovat užíváním prvků své podnikové kultury. Výsledkem jsou pak pro firmu spokojení zákazníci, upevňování své tržní pozice a zaměstnanci, kteří cítí podíl na dosaženém stavu. V důsledku toho jsou při plnění dalšího úkolu motivováni dosáhnout tohoto stavu znovu.

Podnik si uvědomuje vliv podnikové kultury na svoje efektivní fungování. V důsledku toho se snaží svoji kulturu začlenit do svých podnikových strategií, aby dosahoval, co nejlepších výsledků. Díky zjištění (viz graf 2) se podniku daří působit efektivně. Největší důležitost podnik přikládá na zakotvenost a identifikaci jednotlivých prvků podnikové kultury. Podnik se také snaží posilovat týmového ducha a udržovat tak ochotu angažovanosti k docílení společného cíle. To se firmě daří také díky dlouhodobě stálé pozici na trhu.

Znakem zakotvenosti se vyznačují převážně silnější podnikové kultury. Je tomu proto, že podniková kultura je součástí každodenního jednání převážně většiny spolupracovníků (viz například rituální artefakt způsobu respektování jednotlivých pozic). Z toho lze odvodit, že je silně vnímána a používána jako nedílná součást pro fungování podniku.

Z této strany je ale také hrozba vzniku subkultur, což je druh podnikové kultury, která se vyskytuje na určitých stupních řízení. Může mít za následek odlišné vnímání norem a hodnot podniku. Subkultura může vzniknout také na vzdálenějších firemních pobočkách. Vliv na vznik subkultury může mít změna obsahu, charakteru a režimu práce, či změna ekonomických a společenských podmínek práce. [3 s. 17]

Vzhledem k tomu, že Evektor má dlouhodobě stabilní výsledky ziskovosti a dále se rozrůstá, můžeme usoudit, že subkultury se v této firmě nevyskytují a je zde zakotvena jedna hlavní podniková kultura.

## 5 Zhodnocení výsledků a návrhy doporučení

### 5.1 Zhodnocení

Ve firmě Evektor je kladen důraz na dodržování vžitých hodnot, které jsou na pracovišti představovány hlavně osobní snahou, kreativitou, loajálností. Cení se také snaha jednotlivců se seberealizovat. Tyto hodnoty slouží pro vedení jako zdroj poznání, jak své zaměstnance dále vést. Toho se snaží dosáhnout posilováním týmové práce, která má pracovníky více sblížit. Pokud jsou jednotliví zaměstnanci ochotní tyto hodnoty sdílet, jsou přijati mezi ostatní a tvoří silné tvůrčí týmy.

Normy jsou v tomto podniku tvořeny neformálním způsobem jednání mezi pracovníky. Přináší příjemné pracovní prostředí pro ty, kteří tuto normu sdílejí. Další užívaná norma představuje poskytování formalit, díky čemuž, je posilována pohoda na pracovišti. Za neméně důležité normy, které se v podniku považují za samozřejmé, označujeme pečlivost, důslednost a komunikativnost. Díky těmto normám podnik dosahuje velmi dobrých výsledků.

U základních předpokladů se bere důraz na sdílení hodnot. Jako zajímavé zjištění působí důraz na firemní hrdiny. Dávají se zaměstnancům za příklad, že pomocí dodržování daných hodnot a norem v podniku, se dá dosáhnout na vysoké umístění. Pracovníci, kteří se chtějí dostat dál, se snaží zažité hodnoty, normy a předpoklady plnit. Formalita u základního předpokladu funguje jako ulehčující charakter, stejně tomu je i u základního předpokladu tolerance. Díky tomu je pak atmosféra na pracovišti uvolněnější a pracovníci tak mohou podávat lepší výkon.

Dodržování hodnot, norem a základních předpokladů, které se očekává od všech, hlavně od vedoucích pracovníků má také za cíl udržovat u zaměstnanců vhodné postoje k nastalým problémům.

Artefakty jsou v podniku dvojí podoby. První jsou nemateriální, které představují různé firemní zvyky, tradice a rituály. Představují nástroj pro utužení vazeb mezi jednotlivými pracovníky.

Za artefakty materiální povahy můžeme považovat logo firmy a její hlavní předmět výroby, čímž jsou malá letadla. Tyto artefakty znamenají pro pracovníky výsledek dodržování stanovených hodnot, norem a předpokladů na pracovišti.

Za vliv s dopadem na podnikovou kulturu lze označit podnikatelské prostředí, protože v strojním oboru je brán důraz na kvalitu, spolehlivost, efektivitu. Těmto požadavkům se musí

podnik přizpůsobit. Dalším bude vliv zakladatelů, kteří stáli u zrodu společnosti. Také hlavně díky nim je dnes firma na pozici, kterou zastává. Na podnikové kultuře se také podílí vliv řízení, který zde působí volnějším dojmem, protože v analyzovaném podniku panuje na pracovišti důvěra v pracovníky. Vliv technologie přináší požadavek na zaměstnance, aby se uměli dohodnout mezi sebou v rámci jednotlivých oddělení podniku. Důležité je také porozumění ze strany vedení.

Působí zde také vliv národních kultur, protože se firma angažuje v různých zahraničních projektech. Podnik se tak musí stýkat s pracovníky z jiných firem, na které působí tamní národní kultura, která obsahuje jiné hodnoty, normy a základní předpoklady.

Pro posilování vzájemné důvěry na pracovišti se také firma snaží své pracovníky motivovat ke zvyšování kvalifikace, která jim pomůže pro jejich budoucí rozvoj. Tímto se firma snaží udržovat zakotvenost představovaných hodnot, norem a základních předpokladů ve své kultuře. Je tím také posilován týmový duch a snaha o spolupráci.

Typologie zkoumané podnikové kultury lze označit dle teorie Wendy Hall a jejího kompasového modelu (viz Obrázek 3) za kombinaci severního a východního kulturního stylu. Tyto kultury se vyznačují tím, že se snaží vytvářet harmonické prostředí a budovat přátelské vztahy mezi svými zaměstnanci. Jako další charakteristický prvek je zde důkladnost a metodičnost. Rozhodování se dělají po důkladném prostudování jednotlivých faktů. Při vyřešení úkolu je odměnou patřičný vděk. Důležitá je pro spolupráci s druhem této firmy loajálnost, ale také důkladná znalost oboru, ve kterém funguje. Vůči okolí se firma snaží působit jako skromný podnik.

Funkci, kterou podniková kultura v podniku plní můžeme označit za pořádkovou, která se vyznačuje společnými hodnotami s vlivem na celkovou spolupráci zaměstnanců.

Další plněná funkce, která se zde vyskytuje, je zprostředkování cíle podnikání. Zaměstnanci se tak ztotožňují s cílem podniku.

Dle typologie se vztahem k organizační změně můžeme analyzovanou podnikovou kulturu označit jako obrannou. Toto označení představuje firmu, která má stabilní postavení na trhu, je zaměřena na plánování a detailní organizaci činností. K okolí vystupuje většinou jako uzavřený celek.

Mezi zjištěné faktory, které mají hlavní vliv na podnikovou integritu, jsou v tomto podniku řazeny hlavně dodržované hodnoty a normy, které se snaží vytvářet příjemné prostředí. Firma také uznává schopnost vyjádřit názor zaměstnanců, kteří se tak nemusí bát

postihu. Tyto normy a hodnoty jsou v podniku respektovány, což posiluje vzájemnou důvěru. Ve firmě si také zakládají na tom, jaké mají zaměstnanci postoje ke své práci a ctižádostivosti.

Podniková identita má základ v charakteru technologie podniku. Je zde také vliv užívaných norem, které představují důslednost, kvalitní práci, rychlost. Podnik si je vědom, že je tohle jeho silná stránka, protože není závislý na okolí a analýzu svých cílů je schopný provést sám. Za důležitý vliv na svoji identitu podnik bere také svoji historii, jelikož se vypracoval z malé společnosti na pevnou tržní pozici. Je to pro něj důkaz, že podnik je uvnitř silný a dokáže si poradit s případnými problémy.

Podle zjištěných údajů můžeme podnikovou kulturu firmy Evektor, spol. s r. o. označit za silnější a stabilnější, protože je již ve firmě zakotvená a od založení podniku se vyvinula v jeho nezbytnou součást. Prostředí v této firmě panuje přátelské, ale je dbáno na dodržování jednotlivých prvků podnikové kultury.

## **5.2 Návrhy a doporučení**

Podnik Evektor, u kterého byla zjištěna stabilnější a silnější podniková kultura má díky tomuto výsledku velmi dobré předpoklady pro svůj budoucí vývoj. Jedná se již o zavedený podnik, který je na trhu přes dvacet let. Jelikož je v této organizaci podniková kultura vnímána a brána jako její součást, nemusí vedení její problematiku pracně identifikovat a vynakládat tak zbytečné prostředky. Díky tomu se může zaměřit na posilování podnikové kultury, aby se podnik stal ještě více stabilním a úspěšným pro dané odvětví.

Na pozoru by se ale měl podnik mít před zavedením stereotypu do podnikové kultury a nebrat její dosavadní sílu jako samozřejmost. Pokud by se tak stalo, hrozí nebezpečí jejího oslabení a tím pádem i oslabení firmy. Dále je na místě také opatrnost při nabírání nových zaměstnanců. Je důležité si předem zjistit, zda je potenciální pracovník ochotný začít sdílet prvky podnikové kultury.

Pokud bude mít firma zájem o ještě lepší výsledky své činnosti, měla by se snažit například o zavedení větší propagace svých výrobků. Tento přístup by měl podnik jistě využít při vstupu na nové trhy. Mělo by to pozitivní dopad na zvýšení sebevědomí podniku včetně posílení jeho podnikové kultury.

Dobré bude pro podnik, když si bude dále budovat svoji pozici včetně posilování své podnikové kultury. Jak je patrné z minulých let, vývoj podniku směřuje vzhůru. Tyto vyhlídky jsou zde pro podnik i do budoucna.



## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zaměření na identifikování faktorů, které ovlivňují obsah a sílu podnikové kultury, podnikovou identitu a podnikovou integritu. Tohoto cíle bylo dosaženo pomocí teoretické části práce, ve které jsou popsány obecně jednotlivé prvky podnikové kultury, vlivy, které na ni působí. Jsou zde popsány také některé typologie podnikové kultury.

Další část práce se zaměřuje na charakteristiku analyzovaného podniku. Především jeho historie, spolupráce s okolím a jeho angažovanost v různých projektech. V této části jsou také znázorněny grafy, které poukazují na vývoj počtu zaměstnanců podniku, růst jeho aktiv a také důležitý poznatek pro studování, a to vývoj hospodářského výsledku firmy.

V samotné analytické části je nejprve popsána zvolená metodika včetně její struktury, která byla použita pro zajištění potřebných údajů. Následuje interpretace zjištěných skutečností.

Díky výsledkům bylo zjištěno, které prvky podnikové kultury se podílejí na jejím vývoji a síle. Mezi hlavní hodnoty v podniku patří snaha o spolupráci, angažovanost, tvořivost, loajálnost. Velmi ceněná je také snaha seberealizace. Klade se zde důraz na udržování dobrého kolektivu.

Stěžejní normy v podniku tvoří pečlivost, důslednost, komunikativnost. Za podpůrné normy je považováno neformální jednání, které má za snahu udržovat pohodové prostředí.

Artefakty nemateriální povahy jsou v podniku tvořené díky zvykům, rituálům a ceremoniálům. Materiální artefakty představuje logo firmy a hlavní výrobky, které představují malé letouny.

Samotné sdílení těchto prvků podnikové kultury se uskutečňuje pomocí výsledků firmy, protože její zaměstnanci jsou vedeni k tomu, aby se považovali za součást úspěchu.

Vlivy, které působí na podnikovou kulturu, byly označeny jako podnikatelské prostředí, zakladatele, vedení, technologie, jiné národní kultury a délka existence.

Jelikož se podnik nachází v odvětví, které dbá na dodržování kvality, spolehlivosti a efektivity výrobků, snaží se těmto požadavkům přizpůsobovat svoje normy. Tato skutečnost má pak vliv na celé fungování podniku v tržním prostředí. Z toho důvodu se firma snaží udržet své hodnoty, normy a základní předpoklady zakotvené v podnikové kultuře. Podnik si

je totiž vědom významu podnikové kultury na svoji činnost, a proto se snaží tyto prvky posilovat.

Za faktory ovlivňující podnikovou integritu lze označit důvěru v plnění stanovených hodnot a norem v podnikovém prostředí. Spoléhá se zde také na plnění základních předpokladů.

Na podnikovou identitu působí fakt, že podnik čerpá sílu ze své minulosti, protože si dokázal vybudovat stabilní pozici. Další faktor, který můžeme označit jako podstatný je, že podnik není příliš závislý na okolí při plnění svých cílů. Pro dosažení svých cílů má postačující zázemí.

Na základě provedené analýzy a formulace návrhů pro zlepšení lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

## Použitá literatura

- [1] LUKÁŠOVÁ R., NOVÝ I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vydání, Grada Publishing 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2
- [2] LANG H. Management: trendy a teorie. 1. vydání, C. H. Beck 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [3] ŠIGUT Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vydání, ASPI 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7
- [4] TURECKIOVÁ M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání, Grada Publishing 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6
- [5] ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. 1. vydání, Grada Publishing 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9
- [6] VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J. Image a firemní identita. 1. vydání, Grada Publishing 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5
- [7] PUTNOVÁ A., SEKNIČKA P. Etické řízení ve firmě. 1. vydání, Grada Publishing 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3
- [8] *JUDr. Josef Kunášek* [online]. 2012 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.kunasek.cz/eticke-kodexy-firemni-kultura-aspi/>
- [9] *Ministerstvo financí ČR* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_rzp.cgi?ico=16361733&ver=1.0.4&rozsah=2&stdadr=true&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_rzp.cgi?ico=16361733&ver=1.0.4&rozsah=2&stdadr=true&xml=1)
- [10] *Evektor* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.evektor.cz/historie.aspx>
- [11] *Evektor* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.evektor.cz/reference.aspx>
- [12] *Evektor* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.evektor.cz/o-evektoru.aspx>
- [13] *Evektor* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.evektor.cz/mezinarodni-projekty.aspx>
- [14] *Katalog firem Zlínského kraje* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.katalogfiremzk.cz/evektor-spol-sr-o-263/>
- [15] *Evektor* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.evektor.cz/strukturalni-fondy-eu.aspx>

- [16] *Wikipedie* [online]. 2013 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/M%C4%9Bkk%C3%A9\\_dovednosti](http://cs.wikipedia.org/wiki/M%C4%9Bkk%C3%A9_dovednosti)
- [17] *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 2010, 29. 10. 2013 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/zvyseni-adaptability-zamestnancu-spolecnosti-evektor>
- [18] *Evektor Aerotechnik* [online]. 12. 12. 2013. 2013 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.evektoraircraft.com/evektor-uspesne-absolvoval-audit-cinskeho-uradu-pro-civilni-letectvi-caac>
- [19] *Evektor Aerotechnik* [online]. 5. 2. 2014. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.evektoraircraft.com/evektor-vstoupil-do-noveho-roku-s-novymi-objednavkami-a-dodavkami-do-usa>
- [20] *Evektor* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.evektor.cz/projekty-oppi.aspx>
- [21] Interní dokumenty. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a180828&klic=8t0ug9>