

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza souladu podnikové kultury a strategie firmy
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Anna Dvořáková**
Osobní číslo: **E20711**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Analýza souladu podnikové kultury a strategie firmy**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit, zda současná podniková kultura podporuje strategické řízení ve vybrané firmě.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Vymezení teoretických východisek problematiky podnikové kultury a strategie firmy.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza souladu vybraných aspektů podnikové kultury se strategickým řízením firmy.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.
MÜLLER, David. Kultura organizace je cestou ke strategii. Praha: Management Press, 2013. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
ROLNÝ, Ivo. Budujeme důvěryhodnou firmu. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-286-1.
SCHEIN, Edgar H. a Peter A. SCHEIN, 2019. The Corporate Culture Survival Guide. John Wiley, 256 s. ISBN 9781119212287.
URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.ř.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.ř.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem *Analýza souladu podnikové kultury a strategie firmy* jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 04. 2022

Bc. Anna Dvořáková, v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Michaelé Kotkové Stříteské, Ph.D. za její cenná doporučení, trpělivost, ochotu a odborné vedení. Dále bych chtěla poděkovat zástupcům společnosti CECHO – BOHUMIL CEMPÍREK s.r.o. za spolupráci, poskytnuté informace a podklady. Veliké poděkování náleží rovněž mé rodině, příteli a blízkému okruhu přátel za veškerou podporu po celou dobu studia i psaní diplomové práce.

ANOTACE

Předmětem diplomové práce je zhodnotit, zda současná podniková kultura podporuje strategické řízení ve vybrané firmě. V první části práce jsou rozebrána teoretická východiska související s řešenou problematikou. Druhá část práce obsahuje charakteristiku vybrané společnosti a analýzu souladu vybraných aspektů podnikové kultury se strategickým řízením firmy. Na závěr je provedeno vyhodnocení získaných dat a sestavení možného návrhu pro společnost a doporučení ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

podniková kultura, prvky podnikové kultury, podnik, strategie, analýza, soulad, dotazníkové šetření

TITLE

Analysis of the compliance of corporate culture and company strategy

ANNOTATION

The subject of the diploma thesis is to evaluate whether the current corporate culture supports strategic management in a selected company. The first part of the thesis discusses the theoretical basis related to the problem. The second part of the thesis contains the characteristics of the selected company and an analysis of the compliance of selected aspects of corporate culture with the strategic management of the company. Finally, an evaluation of the obtained data and the compilation of a possible proposal for the company and recommendations for improvement are made.

KEYWORDS

corporate culture, elements of corporate culture, corporate, strategy, analysis, compliance, questionnaire survey

OBSAH

ÚVOD	10
1 PODNIKOVÁ KULTURA.....	11
1.1 Vymezení pojmů, definice	11
1.1.1 Firemní identita.....	12
1.1.2 Síla podnikové kultury	13
1.2 Prvky a struktura podnikové kultury	13
1.3 Zdroje podnikové kultury	16
1.4 Vznik a vývoj podnikové kultury	18
1.5 Typy podnikových kultur.....	19
1.6 Analýza podnikové kultury.....	23
2 PODNIKOVÁ STRATEGIE	27
2.1 Vymezení pojmu.....	27
2.2 Strategické řízení a jeho úrovně.....	30
2.3 Strategické plánování.....	31
2.4 Propojení podnikové strategie a kultury	31
2.4.1 Působení podnikové kultury na strategii.....	31
2.4.2 Působení strategie na kulturu podniku.....	33
2.5 Soulad strategie a podnikové kultury.....	33
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	36
3.1 Strategie	38
3.2 Podniková kultura	41
4 ANALÝZA SOULADU PODNIKOVÉ KULTURY A STRATEGIE.....	46
4.1 Metodika dotazníkového šetření	46
4.2 Vzorek respondentů	48
4.3 Grafické zpracování získaných dat	49
4.4 Analýza závislosti	58
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	63
5.1 Shrnutí a zhodnocení výsledků	63
5.2 Návrhy a doporučení ke zlepšení.....	66
ZÁVĚR	68
POUŽITÁ LITERATURA	69
PŘÍLOHY	72

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Scheinův model podnikové kultury	15
Obrázek 2: Fáze vývoje organizace	17
Obrázek 3: Schématické znázornění organizačních struktur	20
Obrázek 4: Matice kulturního rizika	26
Obrázek 5: Vztah kultury a strategie (metaforické zobrazení)	34
Obrázek 6: Logo a motto společnosti	36
Obrázek 7: Sídlo společnosti	44
Obrázek 8: Věk respondentů.....	48
Obrázek 9: Délka pracovního poměru	49
Obrázek 10: Vžitá a základní předpoklady v podniku.....	50
Obrázek 11: Uznávané hodnoty v podniku.....	51
Obrázek 12: Kladně vnímané artefakty	52
Obrázek 13: Oblasti, ve kterých se chová podnik společensky odpovědně	53
Tabulka 1: Přehled typologie podnikové kultury	20
Tabulka 2: Jednotlivá tvrzení.....	54
Tabulka 3: Skutečné četnosti – závislost 1	59
Tabulka 4: Očekávané četnosti – závislost 1	60
Tabulka 5: Skutečné četnosti – závislost 2	61
Tabulka 6: Očekávané četnosti – závislost 2	61

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
CECHO	CECHO – BOHUMIL CEMPÍREK s.r.o.
č.	číslo
např.	například
obr.	obrázek
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tzv.	tak zvaný

ÚVOD

Podniková kultura je v současné době nezbytná k budování silného a prosperujícího podniku. Její důležitost se dostává do popředí i v českých firmách. Neboť právě podniková kultura má významný vliv na dlouhodobý úspěch či neúspěch firmy. Kultura podniku vychází ze samotných kořenů společnosti, které stanovují její majitelé, zakladatelé či vrcholový management a je velmi propojená s posláním, vizí a strategií daného podniku. Strategie podniku je velice úzce spjata s podnikovou kulturou. Tyto dva faktory se vzájemně ovlivňují a ve své podstatě se dá říct, že na ně jde uplatnit jeden z Newtonových zákonů: „každá akce vyvolá reakci“. V případě změny strategie je nezbytná změna i podnikové kultury. To samé platí i opačně. Pokud je podniková kultura v harmonii se strategií podniku, společnost se stává úspěšnou, stabilní a konkurenceschopnou. A právě tato problematika byla zkoumána v této diplomové práci.

V teoretické části diplomové práce je pozornost nejprve věnována podnikové kultuře, jejímu vývoji, typům a souvisejícím pojmům. Následně je blíže popsána podniková strategie. V návaznosti na tyto teoretická východiska je dále rozebráno propojení podnikové strategie a kultury, na které navazuje objasnění jejich souladu. Tyto poznatky jsou podkladem pro další zpracování v části analytické.

Na základě teoretických poznatků práce přechází k analýze souladu podnikové kultury a strategie firmy u společnosti CECHO – BOHUMIL CEMPÍREK s.r.o. Pomocí zjištěných informací a interních dokumentů je v analytické části práce představena podniková kultura vybrané firmy. Zkoumány jsou jednotlivé prvky podnikové kultury – základní předpoklady, hodnoty a postoje, normy chování a artefakty materiální či nemateriální povahy. Objasněna je také strategie vybraného podniku, ve které byly určeny základy strategie či jednotlivé cíle. Ke zhodnocení, zda podniková kultura podporuje strategické řízení ve vybrané firmě, je využito dotazníkového šetření, prostřednictvím kterého je zkoumán pohled zaměstnanců na danou problematiku. Zjištěné výsledky jsou rozebrány a porovnány s teoretickými východisky jiných autorů. Pro problematické oblasti jsou stanoveny návrhy a doporučení ke zlepšení.

1 PODNIKOVÁ KULTURA

Podniková kultura, známá také pod pojmem firemní či organizační kultura, se od 80. let zařadila mezi oblíbené objekty zájmu. Její zmínky se v některých manažerských literaturách objevily již o několik let dříve. Za vzestupem podnikové kultury stojí především ekonomický růst Japonska, který uchvátil americké manažery. V literatuře se označuje jako „japonský ekonomický zázrak“, který zvyšoval zájem o způsob řízení a o filozofii japonských firem a také vytvářel otázky o efektivnosti manažerských technik západních zemí. K prospěchu pomohly publikace prací zaměřené na hledání cesty k perfektnosti a efektivitě řízení podniků.

1.1 Vymezení pojmů, definice

Každá firma má svoji individuální a specifickou podnikovou kulturu. Správně zavedená a fungující firemní kultura vede ke spokojenosti zaměstnanců a jejich efektivním pracovním výkonům. Zaměstnanci patří mezi nejvýznamnější složku podniku, právě oni vytvářejí při své spokojenosti konkurenční výhodu a předávají dobré jméno firmy. Kultura představuje sdílení hodnot, norem, postojů a základních přesvědčení skupin či jedinců, které jsou sdíleny v rámci daného podniku a nejsou nikde napsané. Proces vytváření podnikové kultury nebo její transformace je dlouhodobý a vyžaduje značný čas (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Na firemní kulturu lze hledět z užšího nebo širšího pojetí:

- Užší pojetí je zaměřené na vnější projevy (záměrné, materiální), se kterými podnik působí na své okolí. Jedná se o jednání firmy navenek, vzhled prostor podniku, jeho materiální vybavení, dresscode, ale i styl, prezentace organizačních dokumentů apod. Tyto prvky mají i sociální význam a jsou využívány podnikem jako marketingový nástroj (Urban, 2014).
- Ze širšího pohledu se jedná o způsob, kterým je podnik brán jak ze strany pracovníků, tak ze strany vlastníků. Typický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání pracovníků organizace, přístup ke změnám či mezilidským vztahům – uvnitř i vně firmy (Urban, 2014).

Podnikovou kulturu lze popisovat různými možnostmi. Definována byla několika autory, Armstrong (2007) ji popisuje následovně: „*Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.*“

Autor Denison (1990) podnikovou kulturu vymezuje jako: „*Organizační kultura se týká základních hodnot, přesvědčení a principů, které slouží jako základ pro systém managementu organizace, stejně jako soubor postupů řízení a chování, které posilují tyto základní zásady.*“

1.1.1 Firemní identita

Firemní identita představuje vnímání firmy navenek – obraz, který se snaží podnik vytvořit u veřejnosti. Cílem je pozitivně zapůsobit na okolí – obchodní partnery, pracovníky, investory a správnou firemní identitou pomoci dosáhnout obchodních cílů podniku na základě diferenciací. Ve většině případů je firemní identita vytvářena cíleně, jelikož je důležitou součástí marketingu a podnikové komunikace. Naproti tomu firemní kultura obsahuje i spontánní projevy, bez kontroly vedení podniku (Urban, 2014).

Podniková identita by měla být promyšlená, srozumitelná, nadčasová, akceptovatelná a aplikovatelná. Je brána jako nejvyšší podniková norma, ze které vychází kroky podniku k veřejnosti. Vybudování silné identity je zásadní především pro společnosti v nové ekonomice, jelikož posiluje vazby mezi podnikem a zákazníky (Kafka, 2014).

Firemní design, komunikace, kultura a produkt jsou složky, které společně tvoří identitu podniku. Jejich vzájemnou vazbou a používáním vzniká v praxi daného podniku celková firemní image (obraz podniku), který je vnímán jak zákazníkem, tak ze strany veřejnosti – vnějším okolím. Vhodné pojetí podnikové identity se stává efektivním a strategickým nástrojem řízení podniku (Vysekalová, 2009).

Firemní identita využívá k podpoře produkce a loajality zákazníků nástroje – jedná se o obchodní známku a tvorbu značek. Firemní kultura v širším pojetí tvoří sociální identitu podniku. Odpovídá na otázky určující identitu pracovníků podniku. Jedná se o otázky: „*Jak u nás věci děláme?*“, „*Co u nás je (a co není) přijatelné?*“, „*Kdo jsme?*“ či „*Kým bychom chtěli být?*“ V případě vytvoření identity, se kterou se pracovníci ztotožní a budou ji rozumět, může být firemní identita prostředkem silné podnikové kultury (Urban, 2014).

1.1.2 Síla podnikové kultury

Síla podnikové kultury spočívá v tom, v jakém množství jsou přesvědčení, hodnoty a normy v organizaci sdíleny. Síla je jedním z faktorů, na kterém je podmíněna funkce podnikové kultury. Silná podniková kultura je vyznačena sdílením ve velké míře. V tom případě může firemní kultura značně ovlivňovat fungování podniku. Pokud je sdílení podnikové kultury v menší míře, jedná se o slabou podnikovou kulturu. Chování pracovníků je pak individuální, obsah kultury pro ně není podstatný, pracovníci jsou ovlivněni vlastními hodnotami, normami a názory (Lukášová, 2010).

V případě silné kultury jsou sdíleny hodnoty, a to otevřeným a pravidelným způsobem. Silná kultura dbá na péči o své pracovníky a jednání mezi sebou provádí s respektem a pokorou. Podnik se snaží o rozvoj zaměstnanců a jejich neustálou motivaci. Díky silné podnikové kultuře je organizace odolnější vůči různým změnám na trhu. Oproti tomu slabá podniková kultura se často potýká s nižším výkonem svých zaměstnanců. Odmítá různé změny uvnitř firmy, často má absenci dlouhodobější vize, strategie a kvůli tomu nelze provést jakýkoliv vývoj či rozmach podniku (Grodnitzky, 2014).

Větší podniky jsou často strukturovány do dílčích jednotek, ve kterých následně mohou vznikat oddělené kultury (subkultury). Subkultury mohou vznikat jak u silných, tak u slabých podnikových kultur a vznikají jako neutrální či v rozporu s převládající kulturou (Lukášová, 2010).

1.2 Prvky a struktura podnikové kultury

Mezi prvky podnikové kultury jsou řazeny nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které tvoří základní stavební složky kulturního systému. Jednotlivé prvky jsou však popisovány odlišně, dle různých autorů. Jedním z nejvýznamnějších autorů je Edgar Schein (1992), který se problematikou podnikové kultury zabýval. Mezi základní prvky tvořící Scheinův model se řadí: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a vnější projevy kultury – artefakty. Ty mohou být materiální či nemateriální povahy (Lukášová, 2010).

Základní přesvědčení

Základní předpoklady (přesvědčení) jsou vžité představy o fungování podniku. Členové daného podniku je považují za samozřejmé názory, pravdivé mínění a automaticky fungující věci a z toho důvodu je nikdo nezpochybňuje. Dle Scheina (2016) tvoří základní předpoklady jádro kultury a často jsou hůře identifikovatelné.

Hodnoty a postoje

Za hodnotu je bráno to podstatné, čemu každý jednatel nebo skupina přisuzuje důležitost. Postojem je bráno to, co lidé považují za dobré a přijatelné ve vztazích ke spolupracovníkům, zákazníkům, ale i věcem či událostem. Fungující a správně nastavené hodnoty a postoje jsou zásadní a důležité pro dosažení správných výsledků a kvality práce. Hodnoty jsou zapsány v etickém kodexu společnosti. Jedná se o nejméně viditelný prvek celé podnikové kultury (Müller, 2013).

Normy chování

Další z prvků podnikové kultury jsou skupinové normy chování. Jedná se o nepsaná pravidla – zásady týkající se chování v určitých situacích, které akceptují všichni členové organizace. Týká se to neformálních pravidel chování, která jsou přijata v rámci podniku a dotýkají se pracovních činností jednotlivých osob. Je to např. způsob práce, komunikace se zákazníky, jednání s kolegy (oslovování, tykání, vykání), styl oblékání v rámci firemních záležitostí. Normy jsou odvozeny od zásadních hodnot a tento prvek má podstatný význam, záleží však o jaký obor podnikání se jedná. Jeho nedodržování může vést k výtkám či k nepřijetí ze stran ostatních členů dané organizace (Urban, 2014).

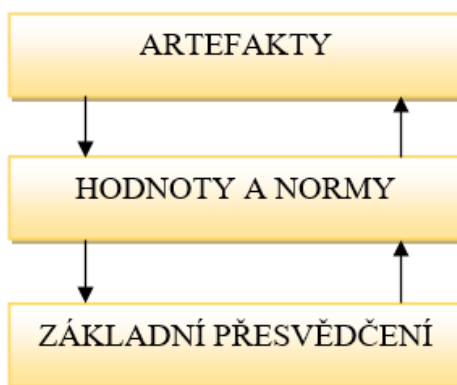
Artefakty

Artefakty jsou vnějším projevem podnikové kultury. Lze na ně nahlížet ze dvou stran. K artefaktům materiální povahy se řadí materiální vybavení daného podniku, samotné produkty, propagační brožury apod. Architektuře daného podniku a samotnému vybavení věnují v současné době firmy větší pozornost. Je to z důvodu odlišení se od konkurence a odráží se tím tradice podniku. Rozdílnost jednotlivých kultur podniků se právě projevuje i v odlišnostech mezi artefakty materiální povahy (Lukášová, 2010).

K artefaktům nemateriální povahy patří např. různé podnikové zvyky, rituály, či podniková mluva nebo její příběhy. Způsob mluvy je odlišný v různých oborech podnikání, odráží vnitřní vztahy mezi lidmi nebo samotné hodnoty podniku. Pokud má daný podnik zvyky (oslavy narozenin, tematická setkání) nebo rituály, jedná se o velký přínos pro fungování podniku, přispívá k tomu i tvorba uvolněnější atmosféry. Pro mnohé členy organizace to má zajisté i symbolickou hodnotu nebo motivační efekty (Armstrong, 2007).

Struktura podnikové kultury

Jednotlivé prvky podnikové kultury se vzájemně ovlivňují a fungují v závislosti na sobě. Z toho důvodu někteří autoři formulovali modely organizační kultury. Nejpoužívanějším a nejvýznamnějším je v současné době Scheinův model (obr. 1). Edgar Schein v něm rozčlenil prvky do tří rovin, dle míry zřejmosti pro osoby z vnějšího prostředí a jak moc jsou změnitelné z vnitřního prostředí – osob z managementu podniku (Schein, 2009). Nejspodnější část tvoří základní přesvědčení. Dle Scheina se jedná o nejhlubší rovinu, ve které se ukrývají nevědomé a automatické myšlenky a názory. Prostřední část představují zastávané hodnoty, které jsou částečně uvědomovanou a ovlivnitelnou rovinou kultury. Artefakty jsou nejviditelnější a nejvíce ovladatelnou rovinou organizační kultury. Představují vnější projevy, lehce vnímatelné a popsitelné (ManagementMania, 2016).



Obrázek 1: Scheinův model podnikové kultury

Zdroj: přepracováno dle (Lukášová, 2010, str. 27)

Scheinův model organizační kultury je v současné době nejvíce využitelným a nejznámějším, mnoho jiných autorů na něj navázalo a někteří autoři vymezili strukturu organizační kultury jiným způsobem. Mezi nejvýznamnější autory dalších přístupů patří Kotler a Heskett, Hofstede, Wall či Lundberg, Například autor Hofstede (1991) popisuje strukturu podnikové kultury jako vrstvy cibule. Jádrem jsou hodnoty, které nejsou viditelné a ukrývají se pod vrstvami rituálů, hrdinů a symbolů podniku – označených jako praktiky. Praktiky jsou dle něho patrnější částí podnikové kultury pro externího pozorovatele (Lukášová, 2010).

1.3 Zdroje podnikové kultury

Důležitými faktory podnikové kultury jsou obsah a síla, které ovlivňují její funkce v rámci organizace. Obsahem se rozumí zmiňované předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty. Sílou je myšleno, do jaké míry jsou obsah a vyúsťující vzorce chování v daném podniku sdíleny. Následkem těchto faktorů může být podniková kultura silná nebo slabá. Silná kultura znamená srozumitelnost, rozšířenost a zakotvení. Naopak slabá kultura by vypovídala, že její obsah je sdílen pouze v menší míře (Šigut, 2004).

Kultura podniku je vystavena několika vlivům, které ji formují a vymezují její směr. Různí autoři věnují jednotlivým vlivům odlišnou pozornost a rozdílně je klasifikují. Lukášová (2010) vyzdvihuje:

- vliv prostředí;
- vliv velikosti a délky existence podniku;
- vliv využívaných technologií;
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů.

Vliv prostředí označuje dopad především národní kultury, jelikož pracovníci podniku jsou příslušníci národa a nositelé dané národní kultury. Jedná se o stupeň „mentálního naprogramování“ (Hofstede, 1991) – myšlení a chování specifické pro jejich stát je pracovníkům vštěpováno, osvojováno a je v nich zakotveno již cca od deseti let věku. Do podnikové kultury vstupují lidé s utvořenými hodnotami až v dospělém věku. Právě doba ovlivňování je základní rozdíl mezi národní a podnikovou kulturou. Podstatný vliv mají pro vytváření organizační kultury také sociokulturní faktory, podnikatelské a tržní prostředí. Manažeři musejí přizpůsobit svoji podnikovou kulturu a strategii oblasti podnikání. Pro úspěšnost organizace je zapotřebí, aby dokázala reagovat na požadavky tržního prostředí. Její existence na tom z velké části nezáleží pouze v případě, že by podnik měl monopolní postavení na trhu (Hofstede, 2007, Lukášová, 2010).

Vliv velikosti a délky existence je na obsahu podnikové kultury také podstatný. Na obr. 2 jsou znázorněny fáze vývoje, kterými organizace prochází. Jedná se o fázi počátečního vývoje, středního věku a zralost organizace.



Obrázek 2: Fáze vývoje organizace

Zdroj: přepracováno dle (Lukášová, 2010, str. 35)

V prvotní fázi existence je kultura pro podnik důležitým zdrojem identity, ale také síly organizace. Podstatnou roli má v této chvíli zakladatel, je nutné prosazení na trhu a přizpůsobení. Ve střední fázi je podnik již na trhu zavedený, probíhá jeho růst a snaží se udržet stabilní výkon. Je nutné provádět strategické rozhodování, zavádět organizační struktury či pravidla a zároveň v této fázi začínají vznikat subkultury. S růstem podniku mohou přicházet různé problémy, kterým organizace musí čelit, aby se dostala do fáze zralosti. To vyvrcholuje vnitřní stabilitou organizace nebo stagnací. Podnik si chrání svoji podnikovou kulturu a ochraňuje ji. Váží si svojí tradice a minulosti (Lukášová, 2010).

Vliv využívaných technologií je trend stoupající od konce minulého století a v současné době má velmi dynamickou tendenci. Využívané technologie mají velký vliv jak na vnitřní chod firmy, tak na vnější prostředí podniku. Ovlivňují komunikaci mezi pracovníky i způsob komunikace se zákazníky. Díky moderním technologiím v mnoha organizacích poklesla osobní komunikace, která byla nahrazena komunikací prostřednictvím elektronických zařízení. Vývoj moderních technologií způsobuje určitý pokles podnikové kultury. Jedná se však o nároky dnešní doby, které do této virtuální formy komunikace a existence podniky tlačí (Lukášová, 2010).

Vliv zakladatele – vůdce, vlastníka nebo manažera je pro podnikovou kulturu jedinečný. Zakladatelé mají dle Scheina jasné představy, hodnoty, vize a přesvědčení. Při zakládání je předají dalším lidem, kteří jim uvěří, získají tím stejnou vizi jako zakladatelé a začnou jejich plány uskutečňovat. Je potřeba správnosti a funkčnosti hodnot a řešení, aby došlo k přijetí. Poté jsou brány jako zásadní názory podniku a předávány i dalším pracovníkům. V případě neúspěchu zakladatele by hrozilo následování jiného lídra (Tureckiová, 2004).

Zakladatel je v mnoha případech symbolem organizace (pro interní pracovníky i externí prostředí), který ovlivňuje pověst a kulturu podniku. Pokud lidé vnímají vůdce jako úspěšného, tak přebírají jeho hodnoty. Významnou roli u zakladatele tvoří moc formální, pomocí níž řídí a rozhoduje záležitosti v rámci podniku (Lukášová, 2010).

1.4 Vznik a vývoj podnikové kultury

Kultura podniku vzniká na základě více faktorů, které byly již popsány výše. Základ firemní kultury vytvářejí přímo zakladatelé firmy, jelikož do ní promítají svoje povahové vlastnosti, vize, mise a strategie a chtějí tím tak dosáhnout svých cílů. Směr, kterým by měl podnik jít a jak by měl fungovat, určují samotné hodnoty a postoje, které mají zakladatelé daného podniku (Tureckiová, 2004; Bělohlávek, 1996). Následně by samotní pracovníci měli s hodnotami sympatizovat a ukotvovat je, jelikož se podílejí svojí působností na utváření podnikové kultury. To by měl podporovat samotný management při výběru zaměstnanců, měl by volit takové osoby, které se dobře adaptují do zavedené podnikové kultury (Bělohlávek, 1996).

Každý podnik má osobitý a individuální obsah své podnikové kultury, který se postupně tvořil v průběhu vývoje dané organizace. Během vývoje podnik reaguje jak na vnější podmínky, tak na vnitřní potřeby. Kultura vzniká jako výsledek interakce a nemusí se vyvíjet pouze samovolně. Velký vliv na ni mají manažeři, kteří určují její směr a udávají pravidla. To vše se musí odehrávat na bázi sdílené historie a dlouhodobého učení (Amstrong, 2007).

Učení, ke kterému dochází v průběhu řešení problémů, je hlavním mechanismem utváření organizační kultury. Základ tvoří dva principy:

- redukce úzkosti;
- pozitivní posilování (Schein, 1985).

V procesu utváření podnikové kultury je jedním z hlavních mechanismů učení redukce úzkosti. Vznik úzkosti, nejistoty či stresu je u pracovníků možný a stojí za ním problémy, které v podniku vznikají a dotýkají se jednotlivců. Reakcí na daný problém je hledání řešení. Při jeho nalezení a následném osvědčení se tento způsob řešení zařadí do vzorce, který bude podnik aplikovat i v budoucnu. Pokud se podobná situace vyskytne i v budoucnu, bude organizace využívat stejný způsob řešení i v případě, že to nebude nejlevnější postup. Je to způsobeno vznikem návykového chování – obranného mechanismu, který nejsou pracovníci ochotni pozměňovat (Lukášová, 2010).

Druhým mechanismem učení je pozitivní posilování. Zakládá se na tendenci opakování se chování a řešení vyskytujících se problémů, které fungují a vedou k hledaným výsledkům. Tento princip vede i naopak k odstraňování nefungujícího chování. Jestliže podnik zvolí jistou strategii, která bude úspěšná, zavede ji postupně jako součást podnikové kultury. Promítne se do hodnot, norem chování a přesvědčení podniku. V případě, že by tento způsob přestal fungovat, tak by ho pracovníci odhalili a následně upravili (Lukášová, 2010).

1.5 Typy podnikových kultur

Každý podnik je odlišný a má svoji jedinečnou podnikovou kulturu. Mnoho autorů rozčlenilo obsah sociální reality do jednotlivých typologií. Typologie lze rozlišovat ve vztahu k různým aspektům podniku či vnějšímu prostředí a z různých úhlů pohledu. Jedná se o typologie podnikové kultury formulované ve vztahu:

- k organizační skupině;
- k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí;
- k fázi vývoje organizace;
- k tendencím v chování organizace (Lukášová, 2010).

Některé z typologií od různých autorů jsou zobrazeny v tabulce 1.

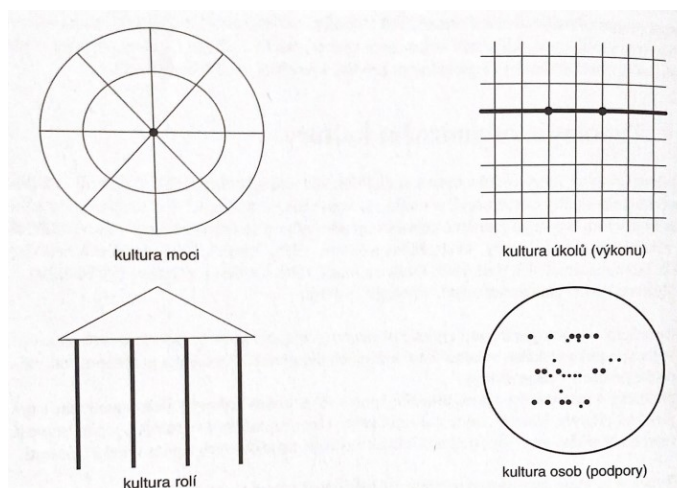
Tabulka 1: Přehled typologie podnikové kultury

Autor typologie	Typologie firemní kultury
Harrison a Handy (1993)	Kultura moci, úkolů (výkonu), rolí nebo osob (podpory)
Trompenaars (1993)	Orientace na úkoly, vztahy a hierarchie nebo rovnost
Deal a Kennedy (1982)	Kultura drsných hochů, tvrdé práce, sázky na budoucnost nebo procesní kultura
Quinna a spol. (1999)	Kultura klaunova, hierarchická, adhokratická nebo tržní

Zdroj: přepracováno dle (Lukášové, 2010, s. 99–110)

Všechny podniky však nelze zařadit do určitého typu podnikové kultury a v určitých případech probíhá kombinace více typů. U některých firem dochází v průběhu jejich existence ke změně typu jejich podnikové kultury nebo nalezení tzv. subkultury.

K nejstarší typologii se řadí typologie Harrisona, která byla rozpracována dále dle Handyho. Harrison vymezil čtyři typy podnikové kultury ve vztahu k organizační struktuře. Členil kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na obr. 3 jsou kultury znázorněny piktogramy, které navrhl Handy.



Obrázek 3: Schématické znázornění organizačních struktur

Zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 76

- Kultura moci – organizační struktura je znázorněna pavučinou – síla a vliv směřují ze středu, kde významné postavení má jedinec či skupina lidí v centru podniku, na kterých závisí úspěch společnosti. Tato kultura je často v rodinných nebo malých podnicích, firmách zaměřených na finance a obchod. Jedná se o silnou kulturu, která má schopnost reagovat na hrozby a nebezpečí.
- Kultura rolí – k vidění je např. v armádě či státní správě, jelikož jsou v ní základem pravidla, přesně dané postupy a plány. Od lidí je očekávané určité chování pro danou pozici, kterou zauímají. Nejvyšší management je znázorněn trojúhelníkem, který následně ovlivňuje nižší stupně. Tato kultura umožňuje kariérní růst, její nevýhoda je však v pomalém odhalování a reagování na změny.
- Kultura úkolů – obvyklá je pro oblasti, které kladou důraz na jednotlivé úkoly. Mezi manažery je tato kultura často oblíbená, jelikož je zaměřena na výsledky. Spojuje individuální a skupinové cíle a obsahuje fungující vztahy postavené na respektu. Zobrazuje se sítí s různě tlustými vazbami. Pro úspěch je důležitá rychlost reagování a kreativita.
- Kultura osob – středem je vždy jednatel, vztahy v organizaci jsou obvykle partnerské. Jednatelci jsou samostatní a jejich vzájemné spojení je za účelem jistého prospěchu. Organizace bývá pro lidi základnou k odstartování a budování kariéry (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Rolný (2014) vymezuje typy podnikových kultur, které shrnují jednotlivé charakteristické rysy do základních čtyř názvů typů: akademie, klub, sportovní tým a pevnost.

Akademie

Akademie představuje typ podnikové kultury firem, které mají pracovníky mladšího věku. Tento typ podniků se orientuje na studenty nebo absolventy škol, které si postupně dle svých potřeb zaškolí. Je pro ně podstatná časová flexibilita mladých lidí, kreativita či univerzalita, díky které je podnik může přemísťovat dle svých potřeb a zájmů pracovníků. Podnik zaměstnancům nabízí velké množství kurzů a stáží pro osobní rozvoj jednotlivců a rozšíření jejich znalostí a dovedností. Typ akademie je např. ve firmách Coca-Cola, Procter & Gamble.

Klub

Klub je typem, jež je znázorněním společenství, které je do jisté míry výjimečné. Je zaměřený na již zkušenější osoby, u nichž požaduje týmovou práci, loajalitu, férovost, serióznost či důvěryhodnost. Výhodou u pracovníku je pro podnik formálnost vystupování a vhodné chování. Na bázi klubu pracují vládní organizace (úřady, armáda).

Sportovní tým

Jedná se o podnikovou kulturu ve firmách odborného a technického zaměření (účetnictví, práva, technologie, ...). Pracovníci by měli být produktivní, samostatní, rozhodní, ochotní nést riziko. Typ sportovního týmu má snahu mít ve skupině nejlepší zaměstnance a nadaným osobám je dáván v rámci podniku prostor pro jejich rozvoj a růst.

Pevnost

Pevnost je typ podnikové kultury především pro organizace, které chtějí nalézt určitou jistotu. Jejich snahou je primárně přežití a udržení na trhu, jelikož jsou vystaveny tížám, kterým musejí čelit. Jedná se často o maloobchody, organizace zaměřené na těžbu, lesy, uhlí apod. (Rolný, 2014).

U výše zmíněných typologií se za přiměřených podmínek jedná o funkční typy podnikových kultur. Autoři Kets de Vries a Miller (1984) popisují typologii patologické formy vycházející z psychologické terminologie, ve které poukazují na to, čemu by se mělo v rámci podnikové kultury předcházet. Společným znakem v jejich kulturách je vždy vyskytující se forma strachu.

Pro paranoidní kulturu je typický nepřetržitý strach před čímkoliv, podezíravost a nedůvěra. To ovlivňuje veškeré pracovníky, kteří jsou většinou méně samostatní, mající obavu nést odpovědnost. Management podniku při svých rozhodnutích volí cestu opatrnosti. Paranoidní podniky jsou konzervativní, konzultující a kontrolující jednotlivé činnosti. Jestliže v podniku panuje především tísnivá atmosféra nazýváme danou kulturu depresivní. Manažeři těchto typů podniků jsou obvykle bezmocní, pasivní, konzervativní, nerozhodní. Podnik má vždy pesimistické scénáře. Depresivní kultura je typická pro podniky s existenčními problémy bez pozitivních očekávání ve změnu (Lukášová, 2010).

Nátlaková kultura se vyznačuje perfekcionalismem, který nedovoluje samostatnost a sebedůvěru zaměstnanců. Aktivity podniku jsou založené na logice a plnění příkazů. Dalším typem je dramatická kultura, ve které je vše závislé na jedné nebo více osobnostech, podle jejichž rozkazů a požadavků ostatní pracují. Ostatní pracovníci bývají poslušní, bez vlastní iniciativy. Kets de Vries a Miller (1984) jako poslední vymezují schizoidní kulturu, která vyčnívá svojí vnitřní nestabilitou, proměnlivostí, nespokojeností či nevyzpytatelností. Objevuje se v ní velké rozpětí mezi vedením podniku a podřízenými. Typické je pro ni tzv. politikaření – tvorba mocenských skupin, které vytváří nová pravidla a zásady.

1.6 Analýza podnikové kultury

Pro porozumění a zjištění informací a obsahu organizační kultury je vhodné využít analýzy podnikové kultury. Její výsledky jsou nápomocné managementu podniku při rozhodování nebo problémech společnosti. Potřebná je znalost současné podnikové kultury a současně i pevná formulace kultury žádoucí. Správná je snaha o společnou diskusi a procesu dosažení souladu, který přináší integraci mezi pracovníky. Analýza podnikové kultury zajišťuje potřebné informace pro manažerské rozhodování a napomáhá utváření samotné kultury podniku.

Žádoucí obsah podnikové kultury lze zkoumat induktivním nebo deduktivním postupem. **Induktivní postup** využívá model Scheina (1992) a rozlišuje tři roviny podnikové kultury, které by management podniku měl zvážit. Jedná se o:

- základní přesvědčení – jaké názory jsou pro naplnění strategie vhodné a žádoucí;
- hodnoty a normy – co je pro podnik podstatné a jaké chování by mělo být ze strany pracovníků, aby byla naplňována strategie;
- artefakty – jaké vnější znaky, zvyky, rituály či prostředí jsou žádoucí pro podporu strategie.

Hodnoty bývají velmi často brány jako podstatný prvek kultury, nelze však pouze na nich formulovat žádoucí podnikovou kulturu.

Deduktivní postup pro žádoucí obsah podnikové kultury využívá adaptované diagnostické nástroje. Manažeři vyplňují dotazník pro určení současného obsahu podnikové kultury. Často je výhodné využít jak kvantitativní, tak kvalitativní postupy. Důležitá je správná formulace, jelikož odpovědi by měly vystihovat obsah podnikové kultury, která je potřeba k naplnění strategie.

Strategicky žádoucí obsah podnikových kultur může být z hlediska podpory tržní orientace nebo inovace. S tržní orientací je spojený význam zákazníka – zákaznický orientovaná kultura, která je důležitá pro podniky, které mají za svoji konkurenční strategii právě zákaznické zaměření. Podniková kultura, která podporuje inovace je podstatná u společností, které se zaměřují na své vlastní, nové výrobky a služby (Lukášová, 2010).

Analýza podnikové kultury z hlediska funkčnosti (vůči výkonnosti)

Pro zjištění přínosu a omezení pro výkonnost podniku je vhodné analyzovat obsah podnikové kultury z hlediska vnitřní a vnější funkčnosti. Interní funkčnost je zkoumaná vzhledem k souladu, sjednocení a motivačnímu potenciálu. Pro výkonnost podniku existují všeobecné rysy kultury, které jsou žádoucí v rámci interní funkčnosti. Naopak ve vztahu k externí funkčnosti neexistují žádné ideální rysy, jelikož odlišné prostředí a strategie mají různé obsahy podnikové kultury – obsah kultury je definován vždy manažery. Externí funkčnost je posuzovaná v souvislosti přiměřenosti vzhledem k vnějšímu prostředí, obsahu podnikové strategie a míry adaptivnosti podnikové kultury.

Pro tvorbu analýzy je potřeba znalosti, jakou kulturu podnik potřebuje mít, aby byl úspěšný, a zároveň je nutné mít správné a dostatečné znalosti aspektů obsahu podnikové kultury. Problémy, které daný podnik může mít ve své výkonnosti, mohou být zjištěny porovnáním současné kultury podniku s kulturou žádoucí (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Podniky obvykle využívají v rámci analýzy služeb konzultantů nebo bývají aplikovány adaptované diagnostické dotazníky. Ty mohou být využity v případě, že je strategie explicitně formulovaná a její obsah je jednotlivým manažerům srozumitelný. Manažeři by v dotazníku měli odpovídat, jak by to mělo být (ne, jak je to nyní), aby byla strategie realizována.

Analýza podnikové kultury z hlediska formulace strategie a řízení změn

V případě, kdy chce podnik strategii změnit nebo strategie není v podniku formulovaná, by měla analýza podnikové kultury proběhnout ve fázi přípravy a formulace strategie. Pomocí ní se v podniku identifikují kulturní rizika a kulturní potenciál. Do problémů by se mohla společnost dostat v případě, že by nebrala v úvahu kulturní aspekty. To by mohlo vyústit ve ztrátu financí, jelikož by zaváděné metody nebyly funkční (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Podstatné pro fungování podniku je, aby podniková kultura a strategie nebyly ve vzájemném konfliktu. Vzájemná slučitelnost mezi nimi může probíhat i přes jejich částečně rozdílný obsah. Pokud je částečný rozpor mezi podnikovou strategií a kulturou, navrhují Schwartz a Davis (1981) provedení analýzy největšího zdroje kulturního rizika a následné zvolení náležitějšího opatření. Po analyzování by se mělo rozhodnout, kde bude vhodné se snažit o změny kulturního pojetí nebo kdy by měla být upravena strategie. Nemělo by ale dojít ke změně celkových cílů.

Analýza jednotlivých zdrojů kulturního rizika může vycházet z jednotlivých postupů a přístupů, které jsou stanoveny, nebo může vyjít přímo z cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Obvykle je potřeba provést určité změny v organizační struktuře, ohledně pracovníků a jejich vedení, nebo v systémech, aby bylo možné provést následný strategický posun. Je vhodné brát v úvahu, co má změna způsobit, podporovat a jaká je její spojitost s klíčovými faktory úspěchu. Schwartz a Davis (1981) vytvořili matici kulturních rizik, která by měla podniku pomoci identifikovat oblasti, ve kterých je riziko již pro firmu nepřijatelné, ještě zvladatelné nebo zanedbatelné. Pro vytvoření matice (obr. 4) je potřeba si ve vztahu ke změně položit kombinaci otázek: „Jak je tato změna důležitá pro úspěch strategie? Jak je kompatibilní s obsahem současné organizační kultury ve firmě?“

		důležitost pro strategii		
vysoká				
střední				
nizká				
		vysoká	střední	nizká
		míra kompatibility kultury		

Obrázek 4: Matice kulturního rizika

Zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 111 (podle Schwartz a Davis)

Analýza by měla být užitečným nástrojem pro manažery, jejím účelem je identifikace kulturního rizika a rozhodnutí, která rizika je možno ovládat a která je nutno odstraňovat. Plánovaná strategie (popřípadě její alternativy) by měla být promyšlená a propracovaná (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Analýza podnikové kultury v souvislosti řízení změn nebo spojitosti s kulturou jiného podniku

Analýza je prováděná v návaznosti plánované fúze/akvizice podniku a jejím cílem je zjistit odlišnosti ve vnímání, myšlení a chování příslušníků organizací, které jsou podmíněny rozdílným obsahem podnikové kultury. Hlavním předpokladem je srovnání současných kultur spojujících podniků, které zapříčiní lepší pochopení kulturních rozdílů jednotlivých společností a možnost předpovědi problémů a chování pracovníků, které může nastat. Vhodné je odhalení silných a slabých stránek jednotlivých společností, které vznikne po srovnání současné podnikové kultury spojujících se podniků se strategicky žadaným obsahem kultury (Lukášová, 2010).

2 PODNIKOVÁ STRATEGIE

Pro úspěšnost a prosperitu podniku je důležité vytvoření a zavedení strategie manažery daného podniku. Podniková strategie přispívá k tvorbě souladu mezi posláním, prostředím podniku a vnitřními zdroji.

2.1 Vymezení pojmu

Strategie určuje dlouhodobý záměr podniku a stanovuje, jak dospět k naplnění poslání, vize a cílů. Kvalitní strategie je důležitá pro úspěšnost firmy na trhu, ve kterém působí. Strategie v určité podobě existovala již v pravěku. Pojem strategie je z minulosti spjatý s vojenskou strategií, se kterou je spojené i samotné slovo, které vychází z řeckého *strategos* – generál, *stratos* – vojsko a *agein* – vést (Zuzák, 2011).

Mnoho autorů ve svých knihách definovalo strategii jako plán války obsahující řadu úkolů, které měly dosáhnout určitého cíle. Následně se pojem strategie začal pojít i s jinými než vojenskými tématy, především byl spjat s politickou oblastí. Každý autor definuje strategii odlišným způsobem, společným pojítkem bývá obvykle jednání za určitým cílem. Jednu z nejstarších definic popsal Chandler v roce 1962: „*Strategie je určení základních dlouhodobých cílů podniku, způsobů jejich dosažení a alokace zdrojů nutných na uskutečnění těchto cílů.*“

Vymezení pojmu strategie se v minulých letech vyvíjelo dle zkušeností a poznatků v jednotlivých podnicích. Strategie podniku by měla být dlouhodobou záležitostí, která by se měla dle potřeb postupně měnit. Strategie pomáhá při rozhodování, určování budoucího vývoje firmy, formuluje podnikovou kulturu, koordinuje či motivuje vnitřní prostředí podniku. Strategie dává okolí podniku najevo, že usiluje o dosažení konkrétních cílů a je činitelem, který je na trhu aktivní (Dedouchová, 2001).

Dedouchová (2001, s.1) ve své knize uvádí následující definici: „*Strategie je připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.*“

Strategie je proces, který je přesně definovaný a popisující aktuální stav podniku v rozhodujících oblastech. Jedná se o daný směr, kterým se společnost vydává a způsob realizace mise a vize podniku. Strategie je zároveň proces stanovující podmínky k dosažení strategických cílů. Napříč podnikem se stanovují kroky a činnosti, jak toho dosáhnout (strategické scénáře), ty jsou následně obsaženy ve strategickém plánu. Strategický plán udává, kde se podnik nachází a kam směřuje (Havlíček, 2009).

Mise

Mise neboli poslání firmy vyjadřuje, k jakému účelu byl podnik založen. Misi obvykle stanovuje vedení společnosti, ve spolupráci s vrcholovým managementem a mezi podniky se mise odlišuje často svojí propracovaností (Sedláčková, 2006).

Jedná se o časově neomezené prohlášení o tom, proč podnik existuje, o směřování společnosti a o zásadních hodnotách. Poslání by mělo respektovat historii podniku, trh a prostředí, ve kterém společnost působí a samotné schopnosti. Poslání by mělo vymezovat odpovědi na otázky: „Co je smyslem podnikání? Kdo bude cílovým zákazníkem a čím se daný podnik odlišuje od konkurence?“ Sděluje, proč podnik existuje (Fotr, 2012).

Pro správné pochopení a přijetí mise je potřeba její vhodná stylizace a formulace (častý problém je v délce a přílišné obecnosti). Podniková mise je často zaměřená na zákazníky a vyjadřuje svůj přínos pro své pracovníky. Svojí misí podnik prezentuje zainteresovaným stranám (zaměstnanci, stakeholdeři), k jakým cílům směřuje pomocí svých aktivit a jejich naplňování (Havlíček, 2009).

Vize

Vizí společnost udává svůj směr, jedná se o vyjádření požadovaného stavu podniku v budoucím období. Projev budoucí pozice společnosti by měl být jasný, srozumitelný a pochopitelný jak pro zaměstnance, tak pro okolí podniku. Přesné, inspirující a podnětné vymezení vize napomáhá pracovníkům pochopit, jak svojí účastí přispějí podniku k dosažení stanovených cílů a podporuje jejich zájem (Hashim, 2008).

Vize definuje, čeho chce podnik dosáhnout, čím chce podnik být. Oproti misi má vize určitější formu a je základem pro stanovení strategických cílů společnosti. Obsahuje změnu, kterou chce oproti současnému stavu uskutečnit. Vize není samoúčelná a její plánovací horizont je ovlivněn ekonomickým vývojem a charakterem podnikání, obvykle je však střednědobý. Vize by měla být sestavena tak, aby umožňovala posun podniku a bylo ji možné aktualizovat (Fotr, 2012).

Hodnoty

U některých podniků jsou hodnoty součástí strategických zpráv. Za hodnotu je považováno to, co je v rámci podniku uznávané, důležité, čemu se přikládá podstatná váha. Správně stanovené hodnoty přispívají k přijetí podniku okolím a vzniku dobrého postoje v rámci konkurence (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Strategické cíle

Na vizi podniku navazují její strategické cíle. Strategické cíle vizi doplňují, rozvíjejí a zpřesňují. Cíle podniku se mohou rozlišovat na strategické (obecné) a specifické (konkrétní). Strategické cíle určují stav, kterého chce podnik dosáhnout a ke kterému míří zpracovaná vize. Stanovuje se například pro oblasti: finanční výkonnost podniku, růst podniku, trh, výzkum a vývoj, úroveň technologie a investic, sociální oblast a další. Rozhodování o strategickém cíli provádí obvykle široké spektrum pracovníků, jelikož je to velmi podstatná a obtížná činnost (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Cíle vyjadřují změny, kterých chce podnik docílit. Cíle by měly být jasně dány, vyjádřeny v měřitelných ukazatelích. Stanovené cíle by neměly být na sobě vzájemně závislé a měly by být tzv. SMART:

- specifické – správně formulované;
- měřitelné – co chce podnik řídit, musí mít možnost měřit;
- akceptovatelné – v souladu s činnostmi podniku a se strategiemi;
- realistické – reálné, podnik by měl být schopen dosáhnout svých cílů;
- měřitelné v čase – časové vymezení (Fotr, 2012).

Cíle společnosti jsou společně s misí a vizí úzce propojeny.

2.2 Strategické řízení a jeho úrovně

V důsledku stále nových příležitostí a měnícího se okolí je důležité, aby podnik uplatňoval správné strategické řízení. Je nutná propracovanost strategie, která by měla přinést podniku konkurenční výhodu. Ta je zajišťována i pomocí pochopení vztahu s okolím společnosti a zvládnáním podnikových procesů (Srpková, 2011).

Strategické řízení je tvořeno tvorbou a realizací jednotlivých strategií. Strategické řízení je neustálý proces, kdy vrcholoví manažeři formulují a zavádějí rozhodnutí, kterými chtějí dosáhnout dlouhodobých podnikových cílů a prosperování podniku. Jedná se o dynamický proces udávající orientaci společnosti. Jednotlivé kroky na sebe navazují, zpočátku se vymezuje poslání podniku, jeho cíle, probíhá strategická analýza a formulují se jednotlivé varianty řešení. Po vybrání té nejlepší a následné implementace by měla proběhnout vždy kontrola. Definovány jsou tři úrovně strategie. Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) na sebe jednotlivé strategie v rámci podniku navazují a každá má své specifické vlastnosti. Podniková (corporate) strategie svým obsahem vyjadřuje základní a stěžejní podnikatelská rozhodnutí – kde a v jakém odvětví bude daný podnik působit, jaké bude strategické portfolio výrobků a služeb nebo jak alokovat zdroje. Tato úroveň určuje dlouhodobý směr podnikání, za zpracování a zavedení této strategie odpovídá ředitel společnosti. Na ni navazuje obchodní (business) strategie.

Tyll (2014) uvádí, že obchodní strategie je formulovaná na úrovni strategické obchodní jednotky. Tato strategie se zaměřuje na strategické aktivity obchodních jednotek podobného zaměření nebo na jednu specifickou podnikatelskou aktivitu. Zaměřuje se na uspokojování potřeb zákazníků. Obchodní strategie by měly být rozpracovány do souboru funkčních (functional) strategií, jež tvoří nejnižší úroveň strategického řízení, a které odpovídají jednotlivým oblastem strategického řízení. Funkční manažeři odpovídají za své specifické podnikatelské funkce, jako jsou marketing, personalistika nebo finance. Svojí činností napomáhají dosáhnout a plnit strategické cíle vyšších úrovní (Dedouchová, 2001).

2.3 Strategické plánování

Pomocí strategického plánování podnik určuje, kam směřuje v rámci určitého časového úseku. Jsou vytyčeny prostředky, jakými toho chce podnik dosáhnout a jak bude probíhat kontrola dosažení daného plánu. Měla by být provedena analýza vnějšího i vnitřního prostředí (Kotler, Keller, 2007).

Souhrn strategických cílů a způsobů (jak jsou realizovány) je zahrnut v dokumentu strategického plánu. Strategický plán se zabývá naplánováním rozhodnutí týkajících se budoucího období obvykle delšího než jeden rok. Plán bývá rozdělen na několik kapitol: základní informace o podniku a proč se plán sestavuje, určení vize a mise podniku, situační analýza, stanovení strategických cílů, implementační část a zpětná vazba, kontrola a celkové hodnocení (Žůrková, 2007).

2.4 Propojení podnikové strategie a kultury

Podniková kultura je významně propojena se strategií podniku. Tyto dvě oblasti se navzájem ovlivňují a změna jedné složky má dopad i na druhou složku.

2.4.1 Působení podnikové kultury na strategii

Podniková kultura působí na základní fáze strategie. Ovlivňuje již tvorbu samotné strategie a následně má vliv na její implementaci. Využívají se při tom faktory míry znalosti z oblasti strategického řízení či obsahu podnikové kultury a kognitivní aspekty firemní kultury. Jejich projev je závislý na způsobu vnímání a myšlení, které v daném podniku převládá.

Na managementu podniku závisí samotná identifikace potřeby vytvoření strategie podniku. Management musí disponovat znalostmi, co nejdříve zjistit danou potřebu a vlastnit dostatečné množství informací o vnějším prostředí podniku. Míra potřeby zjištění si informací o prostředí je závislá na primárních míněních jednotlivých manažerů. Získávání a využívání zpráv o vnějším prostředí může být také na základě síly podnikové kultury. Členové podniku mají často pocit, že co fungovalo dřív, bude fungovat i nadále právě na základě sdílení uznávaných vzorců chování. Pokud se jedná o nevědomý sklon na spolehnutí se, kdy členové organizace nezaznamenávají změny prostředí, a tudíž neidentifikují nutnost nové strategie, jedná se o pojem „strategické myopie“ (Lukášová, 2010).

Podniková kultura má vliv na výběr informací. Přesvědčení, které management sdílí, se projevuje na druhu preferovaných informací. Jednotlivé organizace se odlišují svým upřednostňováním různých druhů informací, některé dávají přednost statistickým a kvantitativním údajům, jiné upřednostňují kvalitativní informace či informace s názory odborníků. Volba informací je z hlediska obsahu určována selektivním vnímáním. Jedná se o vlastnost, díky níž mají lidé sklon vnímat informace v souladu se svými hodnotami, názory a postoji. V opačném případě dochází k situaci, že informacím není věnována dostatečná pozornost nebo dochází k jejich ignorování. Podobné je to i s pamatováním, kdy si pracovníci pamatují hlavně informace, které souzní s jejich názory, hodnotami nebo zkušenostmi v rámci dané podnikové kultury. Selektivní vnímání umocňuje díky selektivnímu zapamatování „kulturní filtr“ (Kubátová, 2012).

Kultura jako další ovlivňuje informace při jejich zpracování. Způsob zpracování informací reflektuje převládající způsob myšlení a řešení vzniklých problémů, který je v podniku běžný. Podnikovou kulturu ovlivňují kromě zpracování i interpretace informací. Uvnitř jedné podnikové kultury jsou zpravidla informace interpretovány shodným nebo podobným způsobem. Naopak v rámci více kultur jsou identické informace interpretovány odlišným způsobem.

V závislosti na obsahu kultury, která je v daném podniku, je určován návrh strategie. Formulaci strategie mají na starost obvykle manažeři a podstatnou roli má obsah manažerské subkultury. Pro obsah strategie jsou důležité jak organizační, tak individuální hodnoty manažerů. Subkultura vrcholného managementu má vliv na obsah strategie podniku, či na postup tvorby strategie a na způsob výběru ze strategických alternativ (Lukášová, 2010).

Podniková kultura a implementace strategie

Akceptování a realizování strategie pracovníky přináší vytoužené výsledky v podniku. Obsah podnikové kultury pro implementaci strategie může být základem, podporou, ale v opačném případě i bariérou. Je to dáno silou podnikové kultury i souladem obsahu podnikové kultury s obsahem strategie. Vliv podnikové kultury na vytváření strategie je určován prostředím i týmem, který tvoří strategii. Kultura nepředstavuje pro strategii nebezpečí v případě souladu obsahu podnikové kultury s obsahem strategie. Pokud nedochází k souladu, není situace příznivá, jelikož je jisté riziko silné rezistence vůči tvorbě strategických plánů (Halberštát, 2005).

Ve společném vztahu kultury a strategie Scholz (1987) vyčlenil devět možností, které se mohou vyskytnout. Soulad je dán intenzitou podnikové kultury a formulací strategie. Například v případě souladu obsahu propracované a dobře formulované strategie organizace, jež je ve shodě s obsahem podnikové kultury dochází k tomu, že kultura implementaci strategie napomáhá a stává se pevnou.

2.4.2 Působení strategie na kulturu podniku

Strategie organizace ovlivňuje obsah její kultury. Pro vytváření kultury příslušné strategie podniku je zapotřebí, aby obsah strategie byl brán v rámci podniku jako charakteristický, tedy vypovídající o tom, jak to v daném podniku chodí. Pro pracovníky organizace by měla být podniková strategie dlouhodobě srozumitelná, propracovaná do jednotlivých postupů k dosažení cílů a úspěšně implementována. Především úspěšná strategie organizace se stává kulturou. Strategie je určitým symbolem, díky němuž pracovníci ví, kam podnik směřuje, jaké jsou jeho cíle (Lukášová, 2010).

Vnější změny a okolí podniku způsobuje nutnost změny strategie. Firma musí získávat informace o svém prostředí, které následně zpracovává pro svá strategická rozhodnutí. Při změně strategie je zapotřebí správného vedení managementu a vytvoření zápalu u pracovníků podniku, který pomůže k realizaci změny. Zaměstnancům by mělo být vysvětleno, proč je změna nutná a jaké kroky podnik bude vytvářet k dosažení cílů (Zuzák, 2011).

2.5 Soulad strategie a podnikové kultury

Dlouhodobé cíle podniku a strategie vznikají různými způsoby. Mnohokrát odráží analýzu prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje, analýzu interních zdrojů nebo v některých případech mohou být cíle a strategie podniku postaveny na nápadu manažera. Délka tvorby strategie je odlišná dle podniků a manažerů (od dne až po měsíce). Následně nastává stadium plánování, jak současnou myšlenku provést prostřednictvím dostupných zdrojů (lidských a materiálních). Etapa realizace může obsahovat překážky v podobě ovlivnění pracovníků dřívějším prostředím a strategií, díky čemuž je pro ně složité zajeté chování měnit (Müller, 2013).

Vztah mezi strategií a podnikovou kulturou lze vyjádřit pomocí metafory jízdního kola (obr. 5). Strategie podniku je znázorněna zadním kolem, který je určitým pohonem. Podniková kultura je předním kolem, které udává směr. Kultura určuje, jakou cestou se organizace vydá, zda po sjízdné, hladké silnici nebo po kamenité cestě. Působí to na velikost výkonu, kterou je podnik schopen unést (pokud kolo nebude vyladěné, uveze pouze malý batoh výkonu).



Obrázek 5: Vztah kultury a strategie (metaforické zobrazení)

Zdroj: Müller, 2013

Podniková kultura a strategie jsou vzájemně úzce propojené, navzájem se posilují a ve fungování podniku se bez sebe neobejdou. Určitá neharmonie může přinášet nová řešení v rámci podniku, avšak soulad mezi kulturou a strategií je důležitým předpokladem pro zdařilé a dlouholeté trvání firmy na trhu. V opačném případě by docházelo k neefektivnímu fungování podniku. Shoda je potřebná i pro prostředí a pracovníky podniku (Halberštát, 2005).

Vhodná podniková kultura přispívá a motivuje pracovníky při implementaci strategie a směřuje zaměstnance ke kvalitnějšímu a týmovějšímu výkonu. Pro nově zvyklou strategii je nutná podpora stávající podnikové kultury nebo v určitých situacích je potřeba určitá změna kultury. Dříve než změnu strategie podpoří kultura podniku, je pro ni nejprve potřebné přijetí změny ze strany pracovníků (Mallya, 2007).

Soulad strategie a podnikové kultury je klíčový a souvislost mezi nimi je prokázána. Podstatnou část v tom zastávají základní přesvědčení a hodnoty, které sdílí management podniku a to, jak management vnímá prostředí. Velmi podstatná je práce s informacemi, tedy jaká data podnik získává, zpracovává a shromažďuje.

Strategie a kultura patří mezi největší dominanty, kterými disponují vrcholoví lídři v rámci udržení životaschopnosti a efektivity společnosti. Strategie nabízí formální logiku pro cíle společnosti a orientuje lidi kolem nich. Cíle jsou formulovány v rámci podnikové kultury prostřednictvím hodnot a přesvědčení. Činnost je řízena pomocí sdílených předpokladů a skupinových norem (Groysberg, Lee, Price, Cheng, 2018).

Mezi otázky, které by si měl podnik pokládat patří: „Jaká by měla být podniková kultura, aby podporovala naplnění podnikové strategie? Co je výhoda podniku oproti ostatním v rámci konkurenčního boje a jakou kulturu k tomu daný podnik potřebuje?“ Obsah požadované podnikové kultury si musejí v každém podniku určovat manažeři sami. Pro růst společnosti a jeho fungování je důležitá formulace podnikové strategie, která je realizovatelná v prostředí určité kultury podniku.

Moderní pojetí považuje za podnikovou kulturu stanovování dlouhodobých cílů, způsobů, jak jich dosáhnout a zjišťování potřeb a změn v rámci podniku. Jednou z determinant kultury je strategie daného podniku, kterou ovlivňuje vytváření a následné uskutečnění kultury. Strategicky nepřiměřená kultura je velmi často překážkou v realizaci strategie, ve správném případě by měla podniková kultura zlepšovat a zvyšovat efektivnost i výkonnost společnosti. Vedení a management podniku by měly podporovat svými rozhodnutími vhodnou kulturu z hlediska strategie, v případě nesprávné kultury by měl podnik hledat a volit metody pro změnu a tvorbu žádoucí kultury (Lukášová, 2010).

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost CECHO – BOHUMIL CEMPÍREK s.r.o. (dále v DP jen pod názvem CECHO) je česká firma sídlící na Vysočině, v obci Polnička. Jedná se o specializovanou společnost v oblasti technologie vstřikování plastů, forem a nástrojů. Její náplní je komplexní řešení forem na vstřikování plastů, a to od konstrukčního návrhu, po dodávku kompletního nástroje, případně i finální výrobu požadovaných plastových výlisků. Zabývá se i prodejem lisů a dodává kompletní řešení sestavené z certifikovaných normalizovaných dílů a temperovaných vstřikovacích systémů, které sami vyrábějí a servisují. Podnik disponuje vlastní nástrojárnou a lisovnou.

Vše začalo v roce 1995, kdy firma Bohumil Cempírek Cecho (původní název) byla založena jako obchodní a servisní zastoupení v oblasti forem a zpracování plastů pro německou společnost Ewikon. V té době měla 2 zaměstnance. O dva roky později došlo k navázání spolupráce s americkou firmou Superior a začalo zajišťování prodeje normalizovaných dílů pro výrobu na stavbu forem. V roce 1997 se podařilo domluvit také zastoupení v prodeji miniaturních vstřikovacích lisů – Babyplast. V roce 2004 měla firma 32 zaměstnanců a získala certifikát ISO 9001:2001, který si pravidelně od té doby obnovuje (© CECHO – BOHUMIL CEMPÍREK s.r.o., 2022)

V roce 2008 byla změněna právní subjektivita společnosti a od té doby podnik pokračuje pod názvem CECHO – BOHUMIL CEMPÍREK s.r.o. Logo společnosti je vidět na obr. 6. Významné byly pro společnost roky 2013 a 2014. V roce 2013 nejdříve proběhla výstavba nové výrobní haly a administrativní budovy. O rok později se firma stěhovala z pronajatého prostoru do dnešního vlastního sídla se 47 zaměstnanci a nakoupila nové technologie do nástrojárny a vstřikovny plastů. Postupně podnik pracoval na jejich dovybavení a rozvíjení technologie výroby a v roce 2016 zaměstnával již 130 zaměstnanců. Díky rozšíření firmy se CECHO v roce 2019 rozhodlo zahájit projekt na rozšíření skladových prostor firmy.



Obrázek 6: Logo a motto společnosti

Zdroj: © CECHO – BOHUMIL CEMPÍREK s.r.o., 2022

V současné době je společnost CECHO specialistou ve své oblasti podnikání, sama dokáže vytvořit výlisek, vyrobí formu a lis, který samotný podnik používá i prodává. V roce 2020 oslavil podnik 25. výročí a za tu dobu se společnost markantně rozrostla, nad veškeré prvotní očekávání. Nyní má okolo 155 zaměstnanců a ve výrobě se pracuje ve třísměnném provozu. Partnery má CECHO po celém světě, např. v Polsku, Německu, Itálii, Portugalsku či USA. Firma je rozdělena do několika divizí, jednou z nich je obchodní činnost, na které byla společnost postavena na jejím začátku a dnes zastupuje mnoho zahraničních firem.

Předmět činnosti

Společnost CECHO se zabývá jak výrobou, tak i obchodem, které jsou vzájemně propojené. Podnik má zákazníky po celém světě, disponuje obchodním zastoupením řady předních společností v oblasti vstřikování plastů, např. ORYCON, CUMSA, BABYPLAST a jiné. Nabídka se skládá z více než 350 tisíc položek normalizovaných dílů, které pokrývají celou oblast výroby nástrojů a konstrukci forem. Podnik má na svém webu zavedený e-shop, na kterém zákazníci mohou najít většinu jejich sortimentu a pomocí konfiguratorů na e-shopu získávají zákazníci přehledy o cenách jak pro celé sestavy, tak i pro jednotlivé díly.

Podnik se zaměřuje na:

- normalizované díly;
- speciální díly;
- vstřikovací lisy babyplast;
- horké systémy orycon.

CECHO nabízí v rámci svého podniku komplexní a široké služby, od konstrukce vstřikovacích forem, výrobu ve své nástrojárně, vstřikování plastových výlisků až po dodávky finálních sestav. Divize výroby je v rámci společnosti rozdělena na tři kooperující části – nástrojárnu, lisovnu a oddělení logistiky (interní zdroj).

Firma v roce 2014 vybuodovala svoji vlastní nástrojárnu. Bylo to velmi významné rozhodnutí, jelikož nástrojárna je ve velmi úzkém spojení s vlastní lisovnou. Téměř většina (90 %) nástrojů a forem se využívá vnitřně, pro realizaci vlastních zadaných projektů. Vstřikovací formu je možné zhotovit na základě 3D modelu, prototypu, nebo jen představy plastového výrobku, což je velkou výhodou, jelikož zákazníci nemusejí shánět formu u jiné

společnosti. Nástrojárna CECHO je zaměřená na malé a střední formy, poněvadž maximální hmotnosti jsou 3 tuny.

CECHO má moderní vstřikovací lisy pro lisování plastových výrobků, specializuje se na výrobu malých a středně-velkých dílů. Výlisky se v lisovně CECHO vytvářejí pro automobilový, elektrotechnický, spotřební průmysl i stavebnictví. U horizontálního lisu je automatický provoz, díky čemuž firmě stačí jedna osoba na jeho obsluhu, zaměstnanec obsluhuje tedy až 8 strojů. Celkově lisovna má 9 větších strojů a 25 lisů pro Babyplasty. Vstřikovací formy jsou měřeny a kontrolovány během výrobního procesu i po jeho dokončení.

Zákazníkům jsou nabízeny služby montáže a kompletace sestav dle jejich požadavků. Kompletaci sestav je možné provést ručně, poloautomaticky i automaticky. Ve společnosti CECHO se provádí interní audity (systémové, procesní a výrobní) dle schváleného programu auditů na daný rok. Výrobky firmy podléhají pravidelným výrobním auditům, vše se kontroluje nejen vzhledově, ale i dle schválených kontrolních plánů, pracovníkem kontroly kvality (interní zdroj).

3.1 Strategie

Strategií společnosti CECHO je neustálý rozvoj společnosti a existence firmy postavená na více bodech, které se doplňují. Strategie spočívá v **rychlé reakci na přání zákazníka**, prioritou společnosti je schopnost přání vyhovět. Podnik má více komodit, na kterých stojí. Jedná se o výrobu a obchod, které se vzájemně doplňují a zároveň má rozložený odbyt na větší plochu a není závislý na jednom segmentu zákazníků.

Strategická výhoda spočívá v **komplexnosti**. CECHO je komplexní dodavatel, který zvládne od návrhu, konstrukce až po výrobu a prodej, vše v rámci svého podniku. Podnik dokáže reagovat na složité problémy a má vysokou technickou úroveň, kterou na trhu nabízí. Zároveň má rozsáhlé obchodní aktivity a v současnosti má partnery po celém světě – v USA, Turecku, Portugalsku, Německu, Polsku, Itálii či Maroku.

V rámci podniku jsou uznávané a důležité především hodnoty jako je **solidnost, slušnost**, ale také **nepodceňování se, reagování na změny a potřeby** či **kompetentnost**. CECHO si váží svých zaměstnanců a je pro něj důležitá vzájemná důvěra.

Vizí společnosti je budování prospěšného podniku, který dbá na rozvoj výroby a reaguje na potřeby zákazníků. Společnost chce vytvářet pevné základy a pocit jistoty pro ty, kteří u ní pracují nebo s ní spolupracují. Snaha je ve vylepšování technologie, rozšiřování a investování v určitých oblastech. Podnik byl založen k budování prestižního prostředí a k vytvoření podniku, který se bude zabývat výrobou forem (řízený hovor s majitelem podniku).

Společnost pravidelně výtěžek reinvestuje v rámci podniku. Její dlouhodobou snahou je mít vše na vysoké úrovni, aby se ve všech směrech posouvala dopředu. O prosperitu jí jde především v ohledu prostředí, zaměstnanců a v technologii. Strategický posun plánuje CECHO v budoucnu v oblasti automatizace. Automatizace se jim v několika oblastech výroby podařila začlenit. Na formách již mají zavedené roboty, díky nimž má podnik možnost připravovat vše dopředu a má pokryté noční směny či víkendy a nepotřebuje přítomnost pracovníků. Automatizace je pro podnik tedy přínosná a pomocí ní je možné např. svařovat plasty a vstříkovat součástky pomocí robotů.

Základem strategie společnosti CECHO je **společensky odpovědné chování**. Podnik má od samého začátku své existence trvalý závazek chovat se eticky a přispívat svojí podnikatelskou činností k ekonomickému růstu. Neustálou snahou je **zlepšování kvality života zaměstnanců** a jejich rodin, místního společenství a společenství jako celku. Činnosti a postupy, které podnik v rámci společenské odpovědnosti vykonává, jsou nedílnou součástí řídicí strategie podniku v sociální, environmentální a ekonomické oblasti.

Společenská odpovědnost se projevuje integrací pozitivních postojů, praktik, programů do podnikatelské strategie podniku na úrovni nejvyššího vedení. Podnik se zaměřuje nejen na ekonomický růst, ale na více faktorů, na environmentální a společenské aspekty svého podnikání, které by měly fungovat v součinnosti s okolním světem (interní zdroj).

Společensky odpovědné podnikání se v rámci podniku CECHO projevuje v těchto oblastech:

- pracovní a lidská práva;
- vztahy na pracovišti;
- osobní rozvoj;
- možnost pracovat z domova;

- etika podnikání, boj proti korupci a úplatkářství;
- podpora školství a vzdělávání;
- podpora mimopracovních aktivit;
- bezpečnost a ochrana zdraví a ochrana životního prostředí;
- hlášení podnětů.

Veškerá jednání, která se činí ve vztahu k podřízeným i jiným zaměstnancům, jsou vedena v mezích slušného chování, aby nebyla dotčena důstojnost a osobnost jedince. Je to základní a neměnné pravidlo od počátku existence firmy CECHO a to, na čem si majitel podniku zakládá. Je to zároveň jeho motto a motto celé společnosti: **„Budme slušní k sobě, k zákazníkům i k sobě navzájem. Mějme k sobě úctu.“** V rámci podniku se dodržují principy rovného zacházení a nepřipouští se diskriminace zaměstnanců nebo ponižování. Dlouhodobým cílem podniku je vytvářet prostředí, ve kterém se pracuje jako tým, vzájemně se jednotlivci respektují, sdílí své zkušenosti a znalosti. Cílem je vždy **otevřená a přímá komunikace** postavená na důvěře. Jakýkoliv spor je řešen aktivně a konstruktivně (řízený hovor s majitelem podniku).

Společnost CECHO si uvědomuje, že pro udržení konkurenční výhody je potřebné získávání a distribuce znalostí. Také se kvůli dnešní rychlé době zvyšuje neustále technická náročnost jednotlivých činností v rámci výroby a zastarávají některé znalosti a dovednosti lidí. Kvůli těmto aspektům má podnik snahu průběžně na vše reagovat. Má širokou škálu vzdělávacích kurzů a seminářů, záměrem je podporovat talent, rozvoj a profesní růst zaměstnanců. Na důvěře a respektu je založená také práce z domova, která vyžaduje mnohem vyšší nároky na komunikaci v týmu a na způsob organizace práce založené na stanovení úkolů a cílů.

Vedení buduje pro své zaměstnance širokou škálu mimopracovních aktivit, kterých mohou pracovníci dobrovolně využívat. Jedná se o aktivity spojené s osobním rozvojem, sportem a ekologií. Jedná se o projekty jako „Do práce na kole“, lístky na kulturní akce, zvýhodněný vstup do wellness či jiné benefity na relaxační služby. CECHO podporuje školství a vzdělávání. Spolupracuje s blízkými středními technickými školami, účastní se jejich akcí, aby poskytli studentům více informací o předmětu svého podnikání. Podnik nabízí absolventům nabrat zkušenosti ve všech oblastech svého podnikání.

Cílem je poskytovat nejvyšší možnou kvalitu svým zákazníkům s minimalizací dopadu na životní prostředí. V rámci etiky podnikání podporuje CECHO soutěžení o zakázky za spravedlivých podmínek. Odmítá jakoukoliv formu korupce, úplatkářství nebo jiné nekalé praktiky (interní zdroj).

3.2 Podniková kultura

Podniková kultura je ve společnosti CECHO brána a vnímána velice kladně a nadčasově. Společnost je vedena jednotně a jednotlivá oddělení společně spolupracují a propojují své zaměstnance. Podnik velmi dbá o rozvoj svého podnikání a zároveň velkou pozornost věnuje svým zaměstnancům i klientům.

Základní přesvědčení

Mezi základní přesvědčení, které jsou v podniku zafixovány a brány jako samozřejmé a pravdivé, jsou především **dobré vztahy na pracovišti**. Vedení, ale především personální část, dbá na správný výběr zaměstnanců, který svými pracovními schopnostmi, a ještě více osobními rysy (chováním a přístupem ke svému okolí) zapadne mezi stávající zaměstnance a svůj budoucí pracovní kolektiv. Pohodová atmosféra a otevření, féroví zaměstnanci jsou klíčovou hodnotou pro společnost CECHO. Vedení **podporuje rozvoj a zvyšování odbornosti** u svých zaměstnanců a tím také zvyšuje schopnosti společnosti a růst podniku na trhu.

Pravomoci jsou v podniku delegovány, aby se podpořila samostatnost zaměstnanců. Společnost často obsazuje volné pozice nejprve svými interními zaměstnanci a tím umožňuje jejich kariérní růst. Zároveň podnik nemusí vkládat tak velké úsilí do zaškolení zaměstnance, jelikož už pracovník dříve vykonával podobnou činnost. Snahou je vybírat vhodné zaměstnance na určitou pozici, kteří jsou bráni pozitivně mezi kolegy. Zakladatel společnosti se vždy snažil naslouchat svým zaměstnancům a vždy se o ně postarat. Zaměstnanci za ním nebo za kýmkoliv ze svých nadřízených či vedení podniku mohou s čímkoliv přijít.

Prioritou společnosti je rychlá reakce na přání zákazníka. Snahou je vyhovět jakémukoliv požadavku, který zákazník má a je v rámci možností podniku CECHO ho zvládnout vyrobit. Podnik není zaměřen na jeden obor činnosti. Cílem je dělat práci nejkvalitněji a na nejvyšší možné úrovni, jak je to možné v rámci všech pozic a oddělení.

Hodnoty a postoje

Podniková kultura společnosti CECHO stojí na pevných hodnotách, které byly vytyčeny již od samého založení společnosti. Aby společnost fungovala a posouvala se dopředu, je zapotřebí vzájemné tolerance a pochopení. Pro vedení podniku je důležitý vzájemný respekt a vytváření prostoru k projevení názoru dalších lidí. Podstatné je mít vždy stejný cíl, za kterým všichni směřují (řízený hovor s majitelem podniku).

CECHO klade důraz na **solidnost** a **slušnost**, a to jak k sobě, navzájem mezi pracovníky uvnitř firmy, tak i k zákazníkům. Podnik má sebevědomí, uvědomuje si, že něco umí a posunuje se a zároveň na sobě pracuje. Díky tomu se chce podnik i nadále rozvíjet, jelikož technologie i práce, kterou podnik odvádí, jsou kvalitní. Nepodceňování se je jednou z hodnot, které v podniku přisuzují váhu. Zároveň firma nechce slibovat nemožné a chce jednat vždy na všechny strany férově. Prioritou je **schopnost vyhovět přání zákazníka**. Hodnoty jsou v rámci podniku brány vážně již od samého počátku fungování.

Normy chování

Vedení podniku se pokouší dávat svým zaměstnancům a všem kolegům najevo svůj **empatický přístup**, a to především v krizových situacích. Pokud někdo má osobní, rodinné nebo finanční problémy, vedení podniku se pokouší být nápomocné. V případě možnosti práce z domu nabízí podnik zaměstnanci časovou flexibilitu a ulehčení docházení na pracoviště (pokud to situace žádá).

Jednání s kolegy probíhá s **respektem** vůči nadřízenému, ale vždy v přátelském duchu. Mezi pracovníky v lisovně či nástrojárně vládne přátelské a neformální jednání. Kolegové a spolupracovníci, kteří se společně často setkávají a jsou v užším kontaktu, si obvykle tykají a někteří mají mezi sebou i pevné vazby. Je to způsobené i tím, že se podnik nachází v obci Polnička a v podniku pracují jak obyvatelé Polničky, tak obyvatelé z přilehlých vesnic nebo blízkého města Žďáru nad Sázavou. Zároveň je to rodinný podnik – pracují v něm někteří členové rodiny zakladatele. Není to tedy vždy lehké, aby nedošlo k narušení rodinných vztahů. Je nutné dodržovat určitou **toleranci** a **vzájemný respekt**. Je potřeba dát prostor otevřené komunikaci a názoru ostatních lidí a mít vždy stejný cíl. V CECHU pracují i některé manželské páry nebo třeba jeden z rodičů a jeho potomek. Společnost to vnímá jako určitý závazek vůči rodinám svých zaměstnanců (řízený hovor s majitelem podniku).

Vyšší a střední management nosí ve větší míře formální styl oblékání, z důvodu reprezentace podniku navenek a mezi zákazníky. Pracovníci ve výrobě nosí pracovní oděv. CECHO, stejně jako podobné výrobní podniky, má pro své zaměstnance barevná trika, která odlišují stálé pracovníky (modrá trika) a nové zaměstnance – ve zkušební době nebo studenty na praxi (červená trika). Na mimopracovních aktivitách vládne vždy otevřená a uvolněná atmosféra i neformální chování. Na všech pracovních i mimopracovních aktivitách podnik dbá o slušné a respektující chování jak mezi svým vedením, tak i od svých zaměstnanců navzájem.

Zakladatel podniku pan Bohumil Cempírek st. (nebo některý člen z vedoucích pozic podniku CECHO), pravidelně osobně přeje k narozeninám svým zaměstnancům, a to z důvodu projevu poděkování a prokázání úcty. V době, kdy měl podnik méně zaměstnanců než v současné době, to bylo snazší, i přesto ale vedení na tuto tradici stále dbá a chodí gratulovat osobně. Pro své zaměstnance připravuje obdarování v podobě květiny či láhve vína, při oslavě kulatého životního jubilea je pro danou osobu připravena i finanční odměna.

Artefakty

V roce 2014 se firma CECHO přestěhovala z pronajatého sídla do vlastní moderní budovy. V novém sídle (obr. 7) se nachází jak zázemí pro vedení a střední management, tak i nástrojárna a lisovna. Součástí je také jídelna, do které se dováží každý den zaměstnancům jídlo, které je společností hrazeno z 50 %.

Od začátku založení má CECHO stejné logo, zkratka CECHO vznikla na základě příjmení původních zakladatelů – Cempírek, Chlubna a Hošek. Své logo má společnost i na vlastních dárkových předmětech, jako jsou např. lahve vína (především pro své klienty nebo k různým příležitostem) nebo magnetky, které jsou vyráběné podnikem. Porady jsou v rámci vedení podniku pravidelné. Každé pondělí se koná porada širšího vedení a následně v pátek užšího vedení, kde se připravují podklady na jednání dalšího týdne. Firma disponuje přehledným, moderním webem, jehož součástí je i e-shop, kde zákazník může nejen vidět nabídku společnosti, ale zároveň i vytvořit objednávku.



Obrázek 7: Sídlo společnosti

Zdroj: © CECHO – BOHUMIL CEMPÍREK s.r.o., 2022

Společnost nabízí svým zaměstnancům sportovní využití ve svém sportovním centru. Snahou je podporovat své zaměstnance ve sportovních aktivitách. Sportovní lekce jsou nabízeny po konci směny. Jedná se o fitness v obci Polnička, kde CECHO působí a mohou do něho také místní obyvatelé. Cílem bylo vybudovat prostor, kam budou moci zajít i rodiče, jejichž děti budou mít možnost využít některé zájmové kroužky, které místní obec nabízí. V létě pro děti svých zaměstnanců pořádá podnik příměstské tábory, na které přispívá, aby si je mohl dopřát kdokoliv bude chtít. Pro sportovně založené pracovníky je podnik každoročně součástí projektu „Do práce na kole“. Firma tím chce přispět a pomoci k udržitelnější dopravě a zároveň zajistit sportovní podporu u svých zaměstnanců. K jejich podpoře vybuodovala u firemní budovy box na kola nebo koloběžky (řízený hovor s majitelem podniku).

Pravidelně (kromě koronavirového období) se pořádá den otevřených dveří CECHA. Využívá se k představení výroby a možnosti prohlédnutí vnitřních prostor podniku. Zároveň je součástí doprovodný program, který nabízí využití pro celé rodiny návštěvníků a zaměstnanců. Pro vedení je pozitivní, že návštěvnost této akce je okolo 2/3 pracovníků, kteří přijdou s radostí a dobrovolně na mimopracovní aktivity. Firma uskutečňuje letní posezení nebo naopak v období Vánoc je připravován vánoční večírek.

V posledních letech se napříč firmou uskutečňují **školení pro skupiny lidí**. Jak pro širší či užší vedení, tak pro skupiny zaměstnanců dle pracovní náplně. Jedná se o formu teambuildingu a trénování měkkých dovedností. Zároveň firma postupně opouští od větších veletrhů, které byly velmi nákladné. Ušetřené finance se společnost rozhodla vkládat do speciálních seminářů určených pro zákazníky. Semináře jsou zaměřené pro zákazníky společnosti CECHO, kdy je osloven vždy určitý okruh firem (obvykle dle regionů). Pomocí této akce se prohlubují vzájemné vztahy a jsou představeny technologické novinky a domluveny různé nové spolupráce. Podnik se zajímá o mladé lidi a oslovuje je prostřednictvím akcí na technicky zaměřených středních školách, do kterých zástupci firmy jezdí a představují podnik, jeho výrobky a možnosti pracovních míst pro potenciální uchazeče (řízený hovor s majitelem podniku).

Společnost CECHO by mohla být definována na základě výše popsaných informací jako typ podnikové kultury „**sportovní tým**“ dle Rolného (2014). Jedná se o podnikovou kulturu ve firmě odborného a technického zaměření, kde je jistá orientace na úkoly či větší projekty, které mají být splněny. Vedoucí pracovníci obsazují vhodné a odborné lidi na konkrétní specializované pozice. Zaměření jednotlivých pracovníků či skupin je na správný výsledek a vhodné nastavení jednotlivých i skupinových cílů. Pracovníci by měli být produktivní, samostatní a rozhodní, firma posuzuje spíše jednotlivé schopnosti a výkonnosti.

Na základě typologie Charlese Handyho (1972) se podniková kultura podniku také velmi podobá typu „**kultura moci**“. CECHO je rodinná firma, kde mají značné postavení zástupci vedení a ředitelé jednotlivých divizí – obchodu, nástrojárny, lisovny či financí. Lidé v centru firmy vědí všechny potřebné i aktuální informace a navzájem o veškerých záležitostech rozhodují. Mezi jednotlivými pozicemi a představiteli je potřebná důvěra a otevřená komunikace. Kultura podniku je silná a její snahou je reakce na změny a zaměření na více pilířů, na kterých podnik stojí. Úspěch podniku stojí právě na řídicích osobách v centru podniku. Vyšší management se vzájemně respektuje a dává si vzájemný prostor pro jednotlivé názory.

4 ANALÝZA SOULADU PODNIKOVÉ KULTURY A STRATEGIE

Pomocí analýzy souladu podnikové kultury a strategie dané společnosti má být zhodnoceno, zda podniková kultura podporuje strategické řízení ve vybrané firmě CECHO. V předešlé kapitole jsou charakterizovány atributy současné podnikové kultury a strategie podniku na základě dostupných informací, provedených osobních rozhovorů s majitelem dané společnosti a některými zástupci, či osobní návštěvy podniku a jeho částí – nástrojárny a lisovny.

Pro naplnění hlavního cíle byla využita metoda dotazníkového šetření zaměřená na analýzu pohledu zaměstnanců na danou problematiku.

4.1 Metodika dotazníkového šetření

K tomu, aby mohlo být zhodnoceno, zda podniková kultura podporuje strategické řízení, bylo využito dotazování zaměstnanců. Dotazníky jsou využívány v kvantitativním výzkumu, který bývá spojován s hypoteticko-deduktivním modelem (Hendl, 2005).

Součástí cíleného dotazování mohou být projevy zaměstnanců, jak oni sami podnikovou kulturu vnímají a hodnotí. Dotazování bývá obvykle anonymní a uskutečňuje se písemnou formou. Urban (2014) také uvádí, že po zvolení oblastí, které budou zkoumány, se vytváří samotný dotazník a následně se uskutečňuje jeho distribuce zaměstnancům. Většina otázek by měla mít formu uzavřených otázek, ve kterých respondent vybírá vhodné odpovědi nebo posuzuje otázky pomocí hodnotící škály. Druhou možností jsou otevřené otázky, kde může respondent doplňovat odpovědi dle svého uvážení, ty nabízejí větší prostor k vyjádření vlastního názoru. Otevřené otázky by měly dotazníkové šetření z důvodu náročnosti zpracování spíše doplňovat. Měly by být jasné a jednoduše položené. Následným krokem je zpracování výsledků dotazníkového šetření, jejich interpretace, která by měla být seskupena do několika základních konstatování. Na základě nich se vyvozují určité závěry a doporučení k případným změnám v podniku. Tyto změny by se měly uskutečnit především pro hlavní zdroje zjištěných nedostatků.

K tomu, aby mohlo být zhodnoceno, zda podniková kultura podporuje strategické řízení, bylo tedy využito dotazování zaměstnanců. Cílem dotazníkového šetření bylo získání dat a informací, které mají dále pomoci ke zjištění souladu podnikové kultury a strategie firmy CECHO. Na základě výše popsaných informací byl vytvořen dotazník, který byl

odprezentován pracovníkům ve výrobě – lisovny a nástrojárny a následně rozdán ve společnosti jednotlivým zaměstnancům.

Pro získání relevantních informací jsou zapotřebí správně formulované otázky. Vytvoření dotazníku proběhlo na základě zjištěných a popsanych podrobných informací ohledně strategie ve firmě a jejich podnikové kultury. Ty byly získány pomocí kvalitativního šetření, prostřednictvím rozhovorů s vedením podniku (zakladatelem/majitelem podniku, finanční ředitelkou a vedoucím nástrojárny), zúčastněným pozorováním nebo studováním vnitropodnikových firemních dokumentů.

Zjištěné odpovědi získané kvantitativní metodou dotazníkového šetření by měly následně pomoci zhodnotit, zda nastává doopravdy soulad mezi podnikovou kulturou a strategií ve firmě, nebo kde pohledem zaměstnanců vznikají neshody. Do dotazníkového šetření byly vytvořeny nejprve čtyři uzavřené otázky s výběrem několika možných odpovědí. Tyto otázky mají odhalit pohled zaměstnanců na prvky podnikové kultury – základní předpoklady, artefakty materiální/nemateriální povahy a hodnoty a normy uznávané v podniku.

Dále dotazník obsahuje devět tvrzení – otázky jsou škálové, u nichž respondent volí intenzitu souhlasu s uvedeným výrokem. Respondenti ohodnocovali tvrzení pomocí Likertovy škály 1 až 5, kdy 1 = ano, 5 = ne, dle osobní míry souhlasu či nesouhlasu s výrokem. Následně byla v dotazníku využita jedna otevřená otázka, která měla poodhalit prostor pro zlepšení podnikové kultury.

Nejdříve bylo ověřováno správné sestavení a položení otázek, forma jednotlivých otázek a následně bylo posouzeno rozdělení celého dotazníku. Po úpravách byl dotazník schválen na pravidelné poradě vedení podniku CECHO.

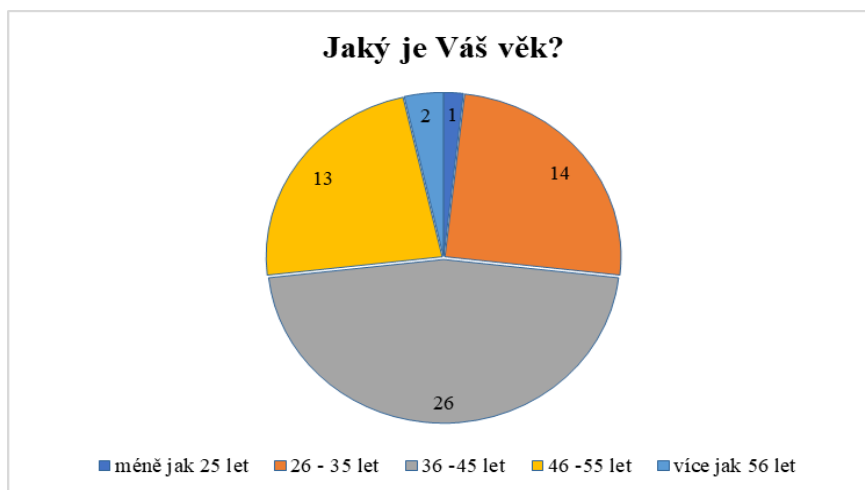
Dotazník byl zcela anonymní, obsahoval dvě identifikační otázky, které měly odhalit věkové rozmezí respondentů a dobu, po kterou zaměstnanci v podniku pracují. Distribuce byla rozdělena na dvě části. Nejprve došlo k představení obsahu dotazníku jednotlivým zaměstnancům lisovny a nástrojárny na schůzce v podniku, kde byl dotazník následně osobně rozdán. Ostatním zaměstnancům, kteří pracují u elektronických zařízeních, byl dotazník rozeslán pomocí pracovního e-mailu v PDF podobě. Pracovníci podniku mohli vyplněné dotazníky odevzdávat na personální oddělení či do speciální schránky tomu vyhrazené. Na vyplnění dotazníku byl vyhrazen pro respondenty týden.

4.2 Vzorek respondentů

Původní vzorek dotazníkového šetření se skládal ze všech zaměstnanců společnosti kromě širšího vedení společnosti, jejichž pohledy na dané skutečnosti jsou zahrnuty v kapitole 3. Základní vzorek se tedy skládal z cca 140 zaměstnanců. Dotazníky se dostaly k přibližně 110 zaměstnancům, a to především z důvodu probíhajících dovolených či onemocnění. Zpětná vazba byla získána od 56 respondentů. Ze základního souboru respondentů dotazník vyplnili dvě pětiny z nich. Jednalo se o pracovníky ve výrobě či osoby z administrativy a technického oddělení.

Otázky byly postaveny tak, aby ověřily shodu s již zmíněnými informacemi a byly pro dotazované zaměstnance srozumitelné a jasné. Výsledky dotazníkového šetření jsou graficky zpracovány v programu Excel. Výsledná podoba dotazníku je vložena jako příloha A.

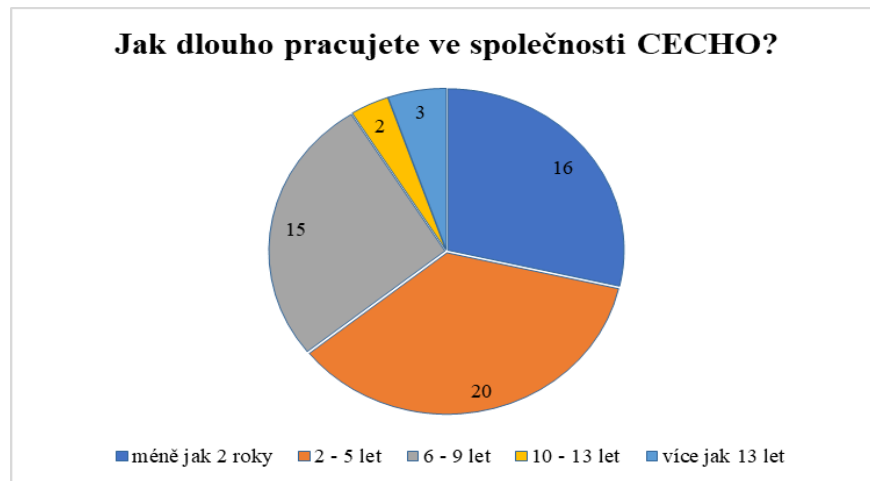
Součástí dotazníku byly dvě identifikační otázky. První z nich zkoumala věkové složení pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Na něj odpovědělo dle zjištěných informací nejvíce respondentů v rozmezí 36–45 let, a to téměř jedna polovina. Značné zastoupení bylo i od věkové skupiny 26–35 let a 46–55 let. Věkové rozmezí respondentů je zobrazeno na obr.8.



Obrázek 8: Věk respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá identifikační otázka měla za cíl zjistit, jak dlouho respondenti pracují ve společnosti. Výsledky ukázaly, že většina dotazovaných osob pracuje v podniku méně jak 9 let. Téměř dvě třetiny respondentů pracují ve společnosti CECHO kratší dobu, než je 5 let. Doba, po kterou odpovídající zaměstnanci pracují ve společnosti, je podrobněji rozdělena na obr.9.



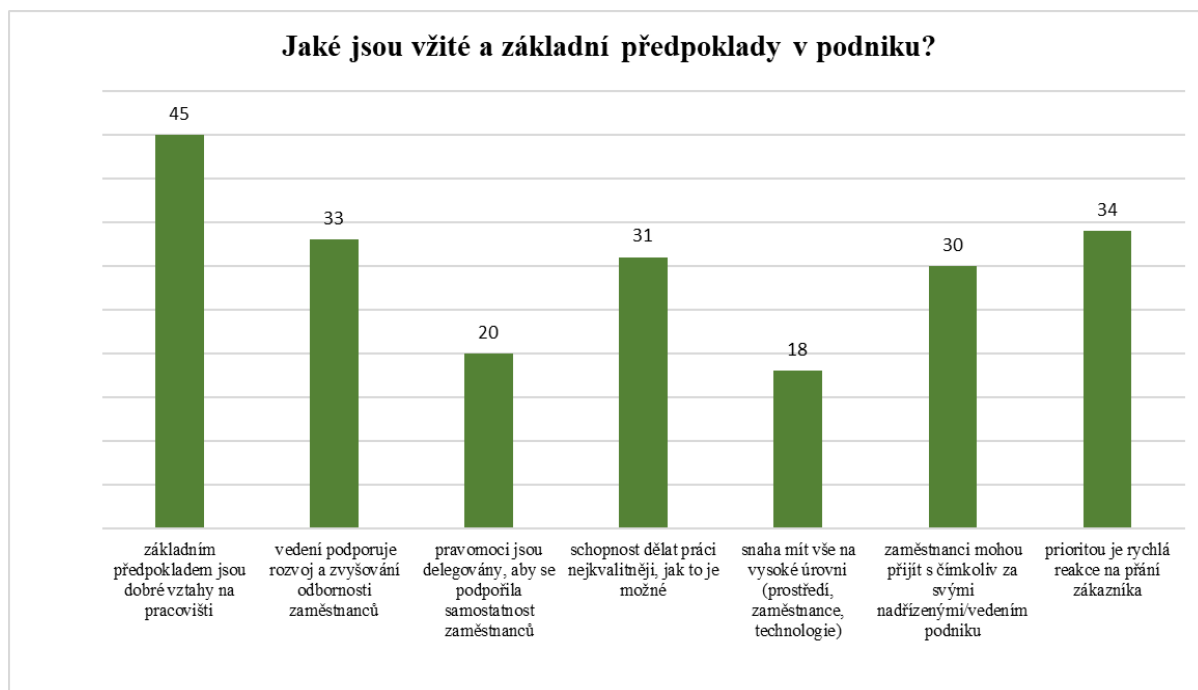
Obrázek 9: Délka pracovního poměru

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Grafické zpracování získaných dat

Dotazník měl v první polovině čtyři uzavřené otázky s výběrem více odpovědí. Ty respondenti vybírali dle subjektivních pocitů správnosti.

Jednotlivé otázky a jejich odpovědi jsou popsány níže na obr. 10–13.



Obrázek 10: Vžité a základní předpoklady v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Dobré vztahy na pracovišti byly voleny velkou většinou respondentů jako nejčastější odpověď první otázky, která byla zaměřena na vžité a základní předpoklady. Jedná se o malou rodinnou firmu, sídlící na vesnici, kde pracuje část místních obyvatel nebo lidí z blízkého okolí, mnoho lidí se zná a jak pro podnik, tak i pro jednotlivé zaměstnance, jsou právě dobré vztahy mezi lidmi velmi důležité a brány jako podstatné. Prioritou podniku je dle častých odpovědí rychlá reakce na přání zákazníka. To vnímají i zaměstnanci, podle kterých mají jednotliví zástupci podniku cíl vyhovět podmínkám a přáním klientům vždy, když je to v rámci aktuálních možností uskutečnitelné. Je to právě jedna ze zásadních věcí, ve které spočívá strategie CECHA.

Podle více jak poloviny respondentů vedení podporuje rozvoj a zvyšování odbornosti zaměstnanců. Je to značná motivace pro osoby, které si chtějí zvyšovat vzdělání a odbornost. Zároveň je to složka, pomocí které se zvyšuje i neustálá konkurenceschopnost podniku na trhu. Za základní předpoklady jsou také odpovídajícími zaměstnanci považovány schopnost dělat práci nejkvalitněji, jak to je možné. Jedná se o výrobní podnik, který chce odvádět kvalitní práci a je patrné, že na to mají zaměstnanci obdobný názor.

Více jak polovina respondentů uvádí, že zaměstnanci mohou přijít s čímkoliv za svými nadřízenými/vedením podniku. Zaměstnanci evidentně pociťují ve firmě „otevřené dveře“

u svých nadřízených, ať už se jedná o pracovní či soukromé záležitosti. Z výsledků se dá soudit, že veškeré zmíněné předpoklady jsou do značné části brány v podniku CECHO jako vžitá a základní.



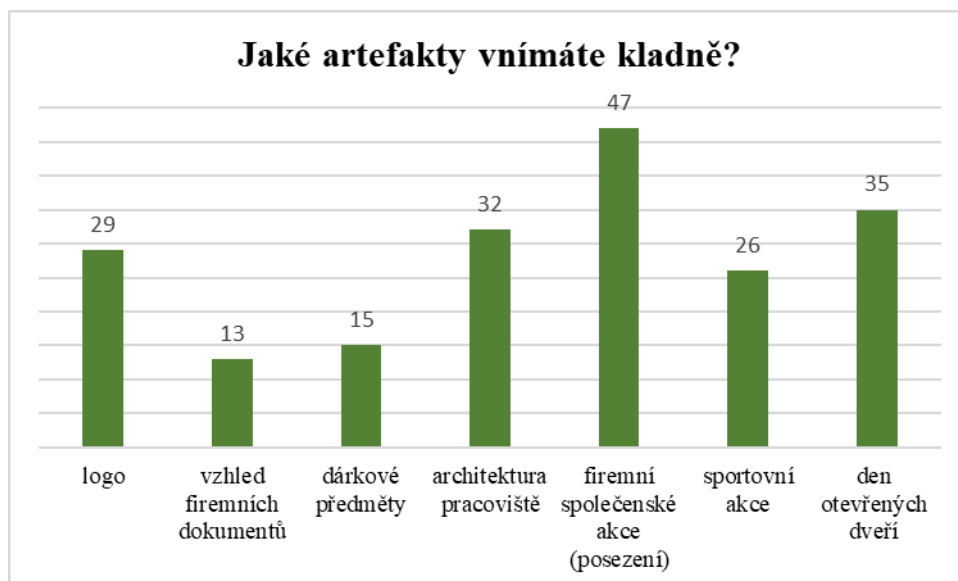
Obrázek 11: Uznávané hodnoty v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci podniku jsou uznávané především hodnoty jako respekt, solidnost a slušnost, které jsou vnímány i ze strany zaměstnanců. Více jak čtyři pětiny respondentů vnímají jako nejvíce uznávanou hodnotu slušnost. Tento výsledek je velmi pozitivní, poněvadž právě slušnost je hodnota, která je pro zakladatele podniku primární. Slušnost je hodnota, která se objevuje v mottu nejen majitele, ale i v mottu celého podniku.

V čem se nejvíce odlišují uznávané hodnoty podniku a hodnoty, které byly označeny zaměstnanci, jsou hodnoty reakce na změny, kompetentnost a nepodceňování se. Společnost je si jako celek vědoma, že něco umí a na trhu dokáže konkurovat a obstát. Zároveň je i reakce na změny složkou, díky níž je podnik atraktivní pro zákazníky a své partnery.

Jako negativní výsledek by se dala označit hodnota spravedlnost, kterou zvolila malá část respondentů. V podniku tedy možná nastávají situace, které někteří zaměstnanci nevnímají jako zcela spravedlivé. Tyto výsledky je potřeba brát v potaz při návrzích a doporučeních, aby mohly být i tyto hodnoty do budoucna více vnímány ze stran zaměstnanců jako uznávané hodnoty v podniku.



Obrázek 12: Kladně vnímané artefakty

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce pozitivně jsou vnímány firemní společenské akce. Lidé si jsou v podniku blízcí a rádi se zúčastňují společných mimopracovních aktivit. Den otevřených dveří je toho příkladem, tento artefakt hodnotilo kladně téměř dvě třetiny zaměstnanců. Více jak polovinou odpovídajících byly zvoleny architektura pracoviště a logo společnosti. Jedná se o dvě položky, které reprezentují podnik navenek, a pro vedení podniku může být velmi povzbudivé, že jsou tyto dva artefakty kladně vnímány i ze strany zaměstnanců. Pracoviště je nové, designově vytvořené a lidé se v něm dle zjištěných informací cítí dobře. Logo má společnost již 27 let neměnné, je jednoduché (viz obr. 6) a dobře zapamatovatelné.

Nejméně bodů ze všech volitelných artefaktů získaly dárkové předměty a vzhled firemních dokumentů. Důvodem může být, že mnoho respondentů s těmito druhy materiálních artefaktů přijde do kontaktu minimálně. Zaměstnanci při své běžné pracovní činnosti využívají stále stejné firemní podklady a dárkové předměty jsou primárně určené klientům.

Sportovní akce pořádané firmou jsou méně oblíbené než firemní společenské akce. Tuto položku volila v dotazníkovém šetření méně jak polovina respondentů. Toto zjištění by bylo vhodné zvážit v budoucím rozhodování ze strany zaměstnavatele, zda tento druh činnosti podporovat.



Obrázek 13: Oblasti, ve kterých se chová podnik společensky odpovědně

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik se nejvíce společensky odpovědně chová v oblasti vztahů na pracovišti. Tato odpověď byla zvolena dvěma třetinami zaměstnanců. V rámci podniku jsou dle zjištěných informací dodržovány principy slušného chování, ve společnosti CECHO jsou vhodně nastavené vzájemné vztahy a lidé se v zaměstnání cítí dobře.

Dle získaných odpovědí lze považovat za vhodné a dostatečné postavení podniku v oblasti podpory mimopracovních aktivit u zaměstnanců, bezpečnosti a ochrany zdraví, ochrany životního prostředí nebo podpory školství a vzdělání. V těchto oblastech se podnik chová společensky odpovědně podle cca poloviny respondentů.

Etika podnikání a boj proti korupci byla volena pouhým každým šestým respondentem. Důvodem malého podílu zvolení může být skutečnost, že se většina odpovídajících respondentů nezúčastňuje jednání vedení se zákazníky a pracovníci tudíž nemají přehled o přístupu společnosti k čestnému jednání, podnikání či vymezení vztahu k nepoctivým praktikám.

Následně bylo v dotazníkovém šetření položeno 9 tvrzení, které měli dopomoci ověřit soulad podnikové kultury se strategií podniku. Otázky a odpovědi od respondentů jsou znázorněny v tab. 2 – jednotlivé výpovědi jsou následně podrobněji popsány.

Tabulka 2: Jednotlivá tvrzení

TVRZENÍ	1 (ano)	2 (spíše ano)	3 (nevím)	4 (spíše ne)	5 (ne)	Průměr (aritmetický)	Směrodatná odchylka
V týmu, ve kterém pracujete, je přátelské a neformální jednání?	57 %	34 %	5 %	2 %	2 %	1,6	0,8
Byl/a jste seznámen/a s vizemi, cíli a strategiemi společnosti a řídíte se jimi?	44 %	24 %	13 %	15 %	4 %	2,1	1,2
Prioritou firmy je reagovat na přání zákazníka a přání vyhovět?	62 %	27 %	11 %	0 %	0 %	1,5	0,7
Důvěřujete vedení společnosti a cítíte, že dělá to, co říká a chová se příkladně (to co od vás podnik vyžaduje – tak také samo dodržuje)?	16 %	48 %	18 %	14 %	4 %	2,4	1,0
Dochází ve firmě k otevřené komunikaci zaměstnanců s vedením?	34 %	34 %	9 %	23 %	0 %	2,2	1,1
Firma se o své zaměstnance stará, její snahou je zlepšování kvality života zaměstnanců a je ochotná pomoci jim řešit jejich problémy?	39 %	36 %	18 %	5 %	2 %	1,9	1,0
Vedení firmy je dobře informováno o problémech na nižších úrovních?	18 %	27 %	38 %	14 %	4 %	2,6	1,0
Benefity (kulturní, sportovní, relaxační) jsou pro Vás zajímavé a využíváte je?	25 %	25 %	13 %	30 %	7 %	2,7	1,3
Snaží se společnost o rozvoj, zlepšování technologií a inovace v podniku?	38 %	52 %	9 %	2 %	0 %	1,8	0,7

Zdroj: vlastní zpracování

V týmu, ve kterém pracujete, je přátelské a neformální jednání?

S tímto výrokem souhlasí více jak polovina respondentů a další jedna třetina volila odpověď spíše ano. Výsledky ukazují na skutečnost, že se zaměstnanci cítí součástí pracovního kolektivu. Tato skutečnost je velmi pozitivní, jelikož snahou společnosti je vytvářet prostředí, kde se pracuje jako tým a jsou v něm dobré vztahy. Vyhraněný nebo negativní názor má malá část respondentů. Což dokazuje i průměr, který vyšel u této otázky jako druhý nejlepší ze všech tvrzení. Též nám směrodatná odchylka ukazuje, že hodnoty jsou koncentrované kolem průměru, který se nejvíce blížil k odpovědi spíše ano.

Byl/a jste seznámen/a s vizemi, cíli a strategiemi společnosti a řídíte se jimi?

Odpovědi u této otázky se velmi odlišovaly, jak ukazují výsledky u směrodatné odchylky (tab. 2). Přibližně dvě třetiny respondentů uvádí, že ví, jaké jsou vize, cíle či strategie podniku a řídí se podle nich. Tomuto zjištění odpovídá i průměrný výsledek, který byl spíše ano. Je zde ovšem prostor pro zlepšení, jelikož jedna třetina dotazovaných nemá vyhraněný názor nebo s tímto tvrzením nesouhlasí. Pro vedení podniku může být toto zjištění důvodem pro zlepšení, aby všichni zaměstnanci věděli, jakým směrem se společnost dlouhodobě orientuje a jak chce jednotlivých cílů dosáhnout.

Prioritou firmy je reagovat na přání zákazníka a přání vyhovět?

Tato otázka měla za cíl odhalit, zda pohled ze strany zaměstnanců a vedení společnosti na jednu z důležitých priorit společnosti je stejný pro obě zmíněné strany. Výsledek ukázal, že většina respondentů vidí strategii podobně jako vedení podniku. Tato otázka získala nejnižší průměr (na pomezí odpovědí ano a spíše ano) a též nejnižší výsledek směrodatné odchylky, jež poukazuje, že prvky souboru jsou velmi blízko průměru. Strategie tedy spočívá v rychlé reakci na přání zákazníka a prioritou společnosti je přání co nejvíce vyhovět. Někteří zaměstnanci na tuto otázku neměli vyhraněný názor – každý devátý respondent. Nikdo se však nevyjádřil odmítavým směrem, respondenti měli u této otázky nejvíce jednoznačné odpovědi ze všech tvrzení.

Důvěřujete vedení společnosti a cítíte, že dělá to, co říká a chová se příkladně (to co od vás podnik vyžaduje – tak také samo dodržuje)?

Důvěra patří mezi jednu z hlavních hodnot společnosti. Nadpoloviční většina respondentů plně důvěřuje nebo spíše důvěřuje vedení společnosti, což potvrzuje i hodnota průměru. Odpovědi od těchto odpovídajících respondentů potvrzují, že to, co od nich podnik vyžaduje, také sám plní. Nejedná se však o markantní přesvědčení, více jak čtvrtina pracovníků s tímto tvrzením nesouhlasí.

Dochází ve firmě k otevřené komunikaci zaměstnanců s vedením?

Páté tvrzení mělo ověřit vztahy na pracovišti mezi vedením podniku a ostatními zaměstnanci. Snahou podniku je otevřená a přímá komunikace postavená na důvěře. Více jak dvě třetiny odpovídajících zaměstnanců s tímto tvrzením v určité míře souhlasí, což potvrzuje i průměr odpovědí. Dle získaných odpovědí je zde však určitá část pracovníků, téměř jedna

čtvrtina, podle kterých k otevřené komunikaci zaměstnanců s vedením spíše nedochází. Potvrzuje to i výsledek směrodatné odchylky, jež odhalila vzájemné odlišnosti mezi odpověďmi respondentů. Mezi snahou vedení a skutečností, jak toto tvrzení vnímají zaměstnanci, existuje tudíž nějaký rozpor.

Firma se o své zaměstnance stará, její snahou je zlepšování kvality života zaměstnanců a je ochotná pomoci jim řešit jejich problémy?

V tomto výroku, který je orientován na společensky odpovědné chování, je vidět, že 10 respondentů nemá vyhraněný názor. Z odpovídajících zaměstnanců si tři čtvrtiny myslí, že je snahou firmy se o zaměstnance starat, zlepšovat kvalitu jejich života. Průměr hodnot nejvíce koresponduje s odpovědí spíše ano. S tímto tvrzením v určité míře nesouhlasí malá část respondentů. Ti v podniku podporu při řešení soukromých problémů spíše nebo vůbec nevidí.

Vedení firmy je dobře informováno o problémech na nižších úrovních?

Ze získaných informací vyplývá, že téměř dvě pětiny zaměstnanců si nejsou vědomy toho, zda se k vedení podniku dostávají podněty ohledně problémů z nižších úrovní. Což je v souladu s průměrem odpovědí, jež vyšel nejbliže k odpovědi nevím. Více jak jedna čtvrtina respondentů si myslí, že vedení není informováno vůbec nebo spíše ne. Naopak každý šestý respondent si myslí, že vedení firmy je dobře informováno a další cca čtvrtina zaměstnanců se přiklání v odpovědi k spíše ano.

Benefity (kulturní, sportovní, relaxační) jsou pro Vás zajímavé a využíváte je?

Podobně jako u předchozího tvrzení, i zde dle průměru vyšla odpověď nevím. Průměr však není zcela v souladu s rozdělením výsledků u jednotlivých odpovědí. Poněvadž s touto otázkou zcela souhlasila nebo téměř souhlasila přesně polovina respondentů. Vzájemnou odlišnost hodnocení poukazuje i výsledek směrodatné odchylky u tohoto tvrzení.

Odpověď nevím označil každý osmý respondent. K povšimnutí je však i skutečnost, že téměř pro každého třetího respondenta jsou benefity spíše nezajímavé a moc jich nevyužívají. Z tab. 2 je patrné, že toto tvrzení získalo celkově nejvíce negativních odpovědí.

Snaží se společnost o rozvoj, zlepšování technologií a inovace v podniku?

Poslední tvrzení se setkalo s příznivým ohlasem zaměstnanců. Dle velké většiny dotazovaných respondentů se společnost snaží o zlepšování technologií, neustálý rozvoj nebo inovace v podniku. Poukazuje na to i průměr, dle kterého vyšla odpověď spíše ano. Prvky

souboru jsou velmi blízko průměru, což dokazuje výsledek směrodatné odchylky. K neurčitému hodnocení se přikláněl každý jedenáctý respondent.

Lze tedy konstatovat, že nejvíce se dle průměru hodnot odpovědí respondenti ztotožňovali s tvrzeními:

- prioritou firmy je reagovat na přání zákazníka a přání vyhovět;
- v týmu, ve kterém pracují, je přátelské a neformální jednání;
- společnost se snaží o rozvoj, zlepšování technologií a inovace v podniku.

Naopak nejméně se zaměstnanci ztotožňují s tvrzeními:

- benefity (kulturní, sportovní, relaxační) jsou pro nás zajímavé a využíváme je;
- vedení firmy je dobře informováno o problémech na nižších úrovních.

Do dotazníkového šetření byla dána i otevřená otázka, jež nabízela zaměstnancům možnost vyjádřit svůj názor. Této možnosti využily téměř dvě pětiny respondentů. Jednalo se o otázku: **Kde vidíte prostor pro zlepšení podnikové kultury?** Odpovědi zaměstnanců byly následující:

- komunikace (napříč firmou);
- firma příliš dlouho řeší požadavky zaměstnanců v době, kdy se zvyšují ceny všeho – zaměstnancům nepomůže přidání dovolené, ale peníze (s těmi je celkově firma velmi skoupá – práce je čím dál více, ale platy se příliš neposunují);
- pro každého by měla platit ve firmě stejná pravidla;
- lepší platové ohodnocení; vyšší odměny nadřazeného za dobře odvedenou práci;
- nabídka sponzorování neziskových akcí;
- firemní společenské akce, den otevřených dveří;
- podpora a motivace "zlepšováků" - pokud zaměstnanec navrhne vylepšení/zjednodušení procesů, zvýšení produktivity, bezpečnosti atd. - vyhodnotit na měsíční bázi a tři nejpřínosnější penězně ohodnotit;
- bezpečnost práce;

- zvyšování odbornosti;
- větší parkoviště;
- více aktivit pro rodiny, hlavně děti;
- více mimopracovních aktivit;
- vyšší angažovanost vedení;
- reakce na inflaci.

Odpověď **komunikace byla v různých podobách uvedena nejčastěji**. Tato odpověď byla zmíněná jako reakce na otázku šestkrát. Ať už se jednalo o zlepšení komunikace, komunikaci mezi kolegy či komunikaci napříč firmou a od vedení.

Druhou odpovědí, která se v různé formě častěji objevila v odpovědích, bylo zlepšení platového ohodnocení. Zařadit by se daly odpovědi jako reakce na inflaci, ohodnocení iniciativy jednotlivých zaměstnanců nebo zvýšení odměn.

Třetí, častěji se opakující reakcí na otázku, byly odezvy zaměřující se na zvýšení mimopracovních aktivit. Týká se to více aktivit pro rodiny, firemních společenských akcí, či dnu otevřených dveří.

4.4 Analýza závislosti

Následně u vybraných tvrzení proběhla analýza závislosti. Ta byla provedena pomocí testu nezávislosti dvou kategoriálních znaků v kontingenční tabulce (test chí-kvadrát nezávislosti). Tyto závislosti byly zkoumány v programu Excel a testované byly hypotézy H_0 a H_1 .

Zjišťovány byly závislosti mezi identifikačními otázkami a tvrzeními, jejichž odpovědi byly mezi respondenty nejvíce v rozporu:

1) Závislost mezi délkou doby, po kterou zaměstnanci v podniku pracují a tím, jestli došlo k seznámení zaměstnanců s vizemi, cíli a strategiemi společnosti a jestli se podle nich řídí

Cílem bylo ověřit nebo naopak vyvrátit závislost mezi tím, zda zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle, odpovídají jinak než ti, co tam jsou krátce a tvrzením, jestli zaměstnanci byli seznámeni s vizemi, cíli a strategiemi společnosti a řídí se podle nich.

Pro možnost statistického porovnání a zjištění případné závislosti mezi danými proměnnými bylo nutné vytvořit kontingenční tabulku s pozorovanými četnostmi (tab. 3) dle výsledků dotazníkového šetření. Ve sloupcích je uvedeno dané tvrzení (označeno jako T č.2) a v řádcích je zobrazena identifikační otázka (IO č.1) – délka pracovního poměru respondentů.

Kvůli nízkému počtu hodnot u škály 3-5 a doby pracovního poměru delší jak 6 let byly tyto skupiny variant odpovědí sloučené a byly vytvořeny jejich společné skupiny. Byly vytvořeny tři skupiny dle věkového působení zaměstnanců v podniku a dvě skupiny dle hodnocení tvrzení: spíše kladně hodnocených odpovědí (1-2) a neutrálně až negativně hodnotících (3-5).

Pomocí analýzy závislosti byly zkoumány hypotézy H_0 a H_1 :

- H_0 : seznámení s vizemi, cíli a strategiemi společnosti, řízení se podle nich a doba, po kterou zaměstnanci v podniku pracují – vzájemně **nezávisí**
- H_1 : seznámení s vizemi, cíli a strategiemi společnosti, řízení se podle nich a doba, po kterou zaměstnanci v podniku pracují – vzájemně **závisí**

Tabulka 3: Skutečné četnosti – závislost 1

T č. 2 / IO č.1	1-2	3-5	celkem
méně jak 2 roky	13	2	15
2 - 5 let	8	11	19
více jak 6 let	16	4	20
celkem	37	17	54

Zdroj: vlastní zpracování

K dispozici bylo 54 hodnot, které byly rozděleny dle pozorovaných (skutečných) četností, které tvoří tab. 3. Následně byly spočítány očekávané četnosti výskytu jednotlivých variant, které byly spočítané z předešlých hodnot skutečných četností: $n'_{ij} = \frac{n_{i \cdot} n_{\cdot j}}{n}$

- n_i (suma skutečných četností ve sloupci);
- n_j (suma skutečných četností ve řádce);
- n (počet respondentů).

*Např.: (37*15) / 54*

Tabulka 4: Očekávané četnosti – závislost 1

T č. 2 / IO č.1	1-2	3-5	celkem
méně jak 2 roky	10	5	15
2 - 5 let	13	6	19
více jak 6 let	14	6	20
celkem	37	17	54

Zdroj: vlastní zpracování

Očekávané četnosti splňují podmínku, že hodnoty musejí být vyšší jak pět. Poté se vypočítá Pearsonův chí-kvadrát – hodnota p je vyjádřena jako suma druhé mocniny rozdílu pozorovaných četností a očekávaných četností dělený očekávanými četnostmi (v Excelu vypočtený pomocí funkce CHISQ.TEST).

Hodnota p = **0,01** = 1 %

Hodnota p vyšla nižší jak 5 % - nižší než hodnota α (0,05) a hypotéza H_0 se tedy zamítá. Na 95 % můžeme tvrdit, že seznámení s vizemi, cíli a strategiemi společnosti, řízení se podle nich a doba, po kterou zaměstnanci v podniku pracují spolu **závisí**.

Ke zjištění, jak moc je velká závislost, je potřeba výpočtu hodnoty Cramérova $V = \sqrt{\frac{K}{n(m-1)}}$,
V:

- K (hodnota testového kritéria) = 9,66
- n (počet respondentů) = 54
- m (minimum z počtu sloupců/řádků) = 2

Hodnota $V = 0,42$.

Hodnota Cramérova V spadá do intervalu 0,3 až 0,8 a vzniká tedy **střední závislost** mezi seznámením zaměstnanců s vizemi, cíli a strategiemi společnosti, chováním se podle nich a doby, po kterou zaměstnanci v podniku pracují.

2) Závislost mezi věkem zaměstnanců a tím, jestli jsou pro ně současné benefity podniku zajímavé a využívají jich

Cílem druhé analýzy bylo potvrdit nebo naopak vyvrátit závislost mezi věkem zaměstnanců společnosti a tvrzením, jsou-li pro zaměstnance zajímavé benefity a jestli jich využívají.

Postup zjišťování závislosti měl stejné kroky jako v předchozím případě. Ve sloupcích je uvedeno vybrané tvrzení (T č.8) a v řádcích je zobrazena identifikační otázka (IO č.2) – věk respondentů. Kvůli nízkému počtu hodnot u škály 3-5 a věkových kategorií méně jak 35 let a více než 46 let byly tyto skupiny variant odpovědí sloučené a byly vytvořeny jejich společné skupiny, aby mohla být provedena analýza závislosti.

Pomocí analýzy závislosti byly zkoumány hypotézy H_0 a H_1 :

- H_0 : vnímání benefitů (jsou-li pro zaměstnance zajímavé a využívají jich) a to, do jaké věkové kategorie respondenti spadají – vzájemně **nezávisí**
- H_1 : vnímání benefitů (jsou-li pro zaměstnance zajímavé a využívají jich) a to, do jaké věkové kategorie respondenti spadají – vzájemně **závisí**

Tabulka 5: Skutečné četnosti – závislost 2

T č. 8 / IO č.2	1-2	3-5	celkem
méně jak 35 let	8	7	15
36 - 45 let	10	16	26
více jak 46 let	10	5	15
celkem	28	28	56

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním krokem pro zjištění závislosti bylo určení skutečných četností (tab. 5) a na základě těchto hodnot došlo k určení očekávaných četností (tab. 6).

Tabulka 6: Očekávané četnosti – závislost 2

T č. 8 / IO č.2	1-2	3-5	celkem
méně jak 35 let	7,5	7,5	15
36 - 45 let	13	13	26
více jak 46 let	7,5	7,5	15
celkem	28	28	56

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výsledky testu nezávislosti byl následně spočítán Pearsonův chí-kvadrát.

Hodnota $p = 0,21 = 21 \%$

V tomto případě vyšla hodnota p vyšší než 5% - byla překročena hodnota $\alpha (0,05)$ a hypotéza **H₀ se nezamítá**. Ověřuje to i testové kritérium, které vyšlo 3,12. Čímž tato hodnota nespĺňuje požadavek překročení nebo stejného výsledku tabulkové kritické hodnoty 5,99 – kritický obor není splněn. Věk zaměstnanců a to, jestli pro zaměstnance jsou benefity podniku zajímavé a využívají jich na sobě **nezávisí**.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Dotazníkové šetření pomohlo odkrýt soulad či nesoulad v podnikové kultuře a strategii podniku CECHO. Na dotazníkové šetření však odpovídali pouze ti zaměstnanci společnosti, kteří měli zájem – vše bylo na dobrovolné a na anonymní bázi. Z toho důvodu se jednalo o náhodnou selekci a není možné tento výběr považovat za reprezentativní v rámci celého základního souboru.

Celá práce se zabývá podnikovou kulturou a strategií v celém podniku, avšak výsledné zhodnocení nelze zcela stáhnout na celý podnik nebo na všechny zaměstnance. I přesto lze na základě zjištěných informací vyvodit jisté závěry.

5.1 Shrnutí a zhodnocení výsledků

Ze zjištění výsledků dotazníkového šetření je patrné, že všechna zmíněná **základní, vžitá přesvědčení** v rámci dotazníkového šetření jsou v podniku do značné míry **brány jako samozřejmé názory**. Členové společnosti je berou jako automaticky fungující věci a názory. Je patrné, že každý zaměstnanec vnímá jako vžitě předpoklady v podniku trochu odlišné věci než některý z jeho kolegů, avšak v rámci dotazníkového šetření nebyl zjištěn žádný předpoklad, který by nebyl některým z respondentů přebírán. Toto zjištění se shoduje s poznatky Lukášové (2010), podle které lidé v podniku mají brát základní přesvědčení jako nepochybné a nezvratné.

Respondenti si jsou vědomi, že **strategie společnosti spočívá v rychlé reakci na přání zákazníka**. Tento základní předpoklad byl podpořen i výsledkem jednoho z tvrzení, jež dokazuje, že prioritou podniku je rychlá reakce na přání zákazníka, která měla ze všech daných tvrzení nejlepší průměr. Dotazníkové šetření prokázalo, že zaměstnanci mohou přijít s čímkoliv za svými nadřízenými/vedením podniku a že vedení podporuje rozvoj a zvyšování odbornosti svých zaměstnanců, což se shoduje s poznatky, které mají Edmonds a Blanchard (2014). Ti uvádí, že v případě, kdy se vedení podniku bude snažit vytvářet podporující prostředí k dosahování stanovených hodnot, budou i zaměstnanci aktivněji řešit problémy a dbát na dosahování podnikových cílů.

Zaměstnanci si jsou vědomi velmi důležitých podnikových hodnot. Mezi ně patří především **solidnost, slušnost, odpovědnost a důvěra**. Podnik se snaží starat o své zaměstnance, dbá o jejich rozvoj a snaží se o udržování a budování pevných hodnot. Je to v souladu s tvrzením Grodnitzského (2014), podle něhož právě silná kultura dbá na starost o své pracovníky a jednání mezi sebou provádí s respektem a pokorou.

Nejméně uznávaná hodnota v podniku očima zaměstnanců je spravedlnost a nepodceňování se. Určité pochybení vyslovili i někteří respondenti u tvrzení, jež zkoumalo důvěru ve vedení společnosti a jestli se podnik chová příkladně (dělá to, co říká). Tyto hodnoty jsou pro podnik důležité, avšak nepomáhají dosáhnout požadovaných výsledků a nelze je dle Armstronga (2007) považovat za fungující hodnoty. Soulad byl prokázán na základě zjištěných informací v oblasti chování a postoje uvnitř podniku. Dle respondentů a průměru jejich odpovědí většina pracuje v týmu pracovníků, kde cítí přátelské a neformální jednání. Byl prokázán i empatický přístup, podle respondentů se firma o své zaměstnance stará a je ochotna pomoci řešit problémy pracovníků. V podniku by tak mělo být zajištěno předvídatelné a stabilní prostředí, jak uvádí Lukášová (2010).

Z artefaktů materiální i nemateriální povahy, které společnost CECHO má, byly nejlépe hodnoceny **firemní a společenské akce**. Velmi pozitivní ohlas sklídl den otevřených dveří. Pracovníci této rodinné firmy jsou rádi za různé mimopracovní akce, které podnik připravuje a z jejich odpovědí je patrné, že by jich uvítali do budoucna i více a vidí v nich možnost k dalšímu zlepšení. Tato skutečnost se shoduje s tvrzením Armstronga (2007), podle něhož mají právě zvyky a rituály bohatý přínos pro fungování podniku, vztahy a atmosféru uvnitř společnosti. Z artefaktů materiální povahy vyšla jako nejlépe vnímaná architektura pracoviště a nejhůře dopadly dárkové předměty a vzhled firemních dokumentů. Příčinou může být nejmenší styk respondentů s těmito druhy artefaktů.

Ačkoliv podnik nabízí mimopracovní aktivity, zaměstnanci nejsou zcela s nabízenými benefity ztotožnění a mnohým nevyhovují. Tvrzení zaměřené na to, jak jsou benefity pro zaměstnance zajímavé a jestli jich využívají, bylo ohodnoceno nejhorším průměrem všech tvrzení. Odpovědi respondentů se u tohoto tvrzení také nejvíce odlišovaly od sebe navzájem. Téměř každý třetí respondent označil současné benefity jako spíše nezajímavé. Z tohoto důvodu bylo toto tvrzení dále analyzováno – jestli na vnímání podnikových benefitů nemají různé věkové kategorie respondentů odlišný názor. Tato závislost se však nepotvrdila.

Základem strategie podniku CECHO je společensky odpovědné chování. Od počátku své existence se podnik snaží chovat eticky a zlepšovat život svých zaměstnanců. Právě morální kvality by měly být dle Mazáka (2010) vedením podniku zohledňovány v podnikání v dostatečné míře. V oblasti etiky a boji proti korupci se objevilo však nejméně hlasů v odpovědích respondentů. Příčinou může být nedostatek informací k posouzení této skutečnosti a neúčast pracovníků při jednání vedení se zákazníky. Dle zjištěných údajů z dotazníkové šetření se nejvíce **společensky odpovědné chování** potvrdilo **v oblasti vztahů na pracovišti**. Podnik dle respondentů podporuje mimopracovní aktivity či školství a vzdělání.

Během analýzy závislosti bylo zkoumáno také tvrzení, které se zabývalo seznámením pracovníků s vizemi, cíli a strategií a jestli se podle nich zaměstnanci řídí. Z důvodu širokého rozptylu odpovědí byla zkoumána závislost mezi tímto tvrzením a tím, zda zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle, odpovídali jinak než ti, co tam jsou krátce. Dle provedené analýzy byla zjištěna střední závislost mezi seznámením zaměstnanců s vizemi, cíli a strategiemi společnosti, chováním se podle nich a doby, po kterou zaměstnanci v podniku pracují.

Tyto skutečnosti jsou spojené s **nedostatky v oblasti komunikace**, které zjistilo dotazníkové šetření. Výsledky tvrzení objevily druhý nejhorší průměr u otázky, která zkoumala, jestli je vedení podniku dobře informované o problémech na nižších úrovních. Ani pozitivně nedopadlo tvrzení, které zjišťovalo, zda v podniku dochází k otevřené komunikaci. Otevřená komunikace, a tudíž otevřený dialog jsou však nutné pro získání zpětné vazby, a ne pouze ke sdělování informací, jak uvádí Plamínek (2012). Pro vhodnou komunikaci uvnitř podniku by měla být komunikace dobře organizována od vedení společnosti.

V oblasti komunikace vidí největší prostor i respondenti, kteří vyjadřovali svůj názor v otevřené otázce dotazníkového šetření. Tento druh odpovědi se vyskytl v různých podobách – zlepšení komunikace, komunikaci mezi kolegy či komunikaci napříč firmou a od vedení. Na tento nedostatek upozorňuje Urban (2010), podle něhož problémy ve vnitřní komunikaci mohou stát za budoucí možnou nespokojeností zaměstnanců, či snižující se motivací. Právě komunikace bývá ve firmách často zanedbávaným segmentem.

Dle Lukášové (2010) se množství, v jakém jsou sdíleny přesvědčení, hodnoty a normy odráží na síle podnikové kultury. Ze jistých výsledků je možné usoudit, že v podniku CECHO lze sdílení pokládat za dostatečné a firemní kultura v něm tudíž ovlivňuje fungování celé společnosti. Na základě toho lze konstatovat, že se jedná o silnou podnikovou kulturu. Celkově lze hovořit o velmi pozitivním zjištění.

Podniková kultura a strategie jsou v rámci celého podniku CECHO úzce propojeny. Lze konstatovat, že soulad mezi podnikovou kulturou a strategií ve firmě existuje. Určitá nesouhra, která se objevuje – např. horší seznámení zaměstnanců s vizemi, cíli či strategiemi podniku či neuspokojivá komunikace v určitých oblastech podniku jsou složky, které přinášejí nové možnosti a řešení, které mohou podnik do budoucna posunout.

5.2 Návrhy a doporučení ke zlepšení

Analytická část práce přinesla řadu informací, které mohou společnost CECHO potěšit. Některá zjištění, která nebyla zcela pozitivního směru, mohou společnosti přinést návrhy na změny pro budoucí podnikovou činnost. Pro nejslabší zjištěná místa jsou navrženy následující návrhy a doporučení ke zlepšení.

Za slabé místo bylo zjištěno seznámení pracovníků s vizemi, cíli a strategiemi společnosti. V rámci analýzy závislosti byla identifikována slabá závislost mezi seznámením zaměstnanců s vizemi, cíli a strategiemi společnosti, chováním se podle nich a doby, po kterou zaměstnanci v podniku pracují. Seznámení vize a strategie by mělo být zařazeno při úvodním představení společnosti novým zaměstnancům, kterým by tyto informace pomohly lépe poznat strategické řízení v podniku. **Současní zaměstnanci by se mohli s vizemi, cíli a strategiemi podniku seznamovat v pravidelných školeních.** Záměrem by mělo být, aby věděli i jaké krátkodobé cíle a strategie společnost má a jak svojí aktivitou pomůžou těmto cílům dosáhnout a jsou společnosti nápomocní.

Komunikace uvnitř podniku byla identifikována jako nesoulad mezi podnikovou kulturou a strategií podniku. Otevřená, pevná komunikace, kterou podnik vnímá jako svůj dlouhodobý cíl, nebyla na základě dotazníkového šetření potvrzena jako zcela fungující ze strany pracovníků podniku a byla to nejčastější položka v odpovědích na otázku zaměřenou na zlepšení podnikové kultury z pohledu zaměstnanců. Podnik by měl zjistit, co je pro zaměstnance důležité, dbát na otevřenost, dostatečnou informovanost a způsob komunikace.

Podnik by měl inovovat komunikační kanály, které by byly přínosné pro všechny úrovně řízení společnosti. Tím by došlo ke zlepšení komunikace, a to napříč firmou.

Na schůzkách pracovníků jednotlivých výrobních odvětví či technologických pracovníků by měly být lépe ze strany vedoucích sděleny informace o aktuálním dění. Vedoucí daných oddělení by měli veškeré důležité problémy sdělovat vedení společnosti na pravidelných poradách a následně o tom **informovat své podřízené**, čímž dojde **k získávání zpětné vazby a k začlenění pracovníků do aktuálního dění**. Toto zlepšení by do budoucna mohlo pomoci i s vnímáním spravedlnosti jako více uznávanou hodnotou v podniku.

Ze strany zaměstnanců jsou symboly materiální a nemateriální povahy brány velmi kladně. Zaměstnanci nejvíce oceňují a vyhledávají artefakty, které jim něco přinášejí a jsou neformální povahy – různé druhy společenských akcí či den otevřených dveří. V této oblasti by bylo vhodné zařadit některé akce zaměřené více na aktivity pro rodiny, děti nebo více mimopracovních aktivit, které podpoří interní vztahy a přispějí k uvolněnější atmosféře na pracovišti. S tím je spojena problematika současných benefitů, které nejsou v současné době, dle zjištěných informací, pro zaměstnance zajímavé a nejsou v plné míře využívány. Tato oblast byla zjištěna jako slabé místo a z toho důvodu navrhuji do budoucího období zjistit, z jakého je to důvodu. Bylo zjištěno, že věk zaměstnanců a to, jestli jsou benefity pro zaměstnance podniku zajímavé a využívají jich společně nezávisí. Problém může být v druhu nabízených benefitů. Nynější benefity nemusí být pro pracovníky zcela vhodné a nemusejí odpovídat jejich zájmům. **Zjištěním příčiny a provedením průzkumu, jaké druhy benefitů by zaměstnanci rádi využívali, by společnost ušetřila značné finance a zvýšila by tím také kladné vnímání artefaktů nemateriální povahy u zaměstnanců.** K tomuto účelu by bylo vhodné vytvořit celopodnikové dotazníkové šetření, na jehož základě by byly pozměny nabízené benefity. Vystává zde na povrch však otázka, zda by místo různých benefitů (sportovní, kulturní, relaxační) neocenili zaměstnanci společnosti spíše pouze finanční benefity.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá problematikou, která je aktuální pro všechny společnosti, které chtějí věnovat svoji pozornost společenské odpovědnosti, uznávaným hodnotám, postojům či chování lidí uvnitř podniku. Podniková kultura je vzájemně úzce propojená se strategií, s níž se navzájem posilují a ve fungování podniku se bez sebe neobejdou. Tato práce se zabývá souladem podnikové kultury a strategie firmy, který je klíčový pro dlouhodobý úspěch firmy. Existuje však stále mnoho firem, které adekvátní pozornost této problematice nevěnují.

Cílem této práce bylo zjistit, zda současná podniková kultura podporuje strategické řízení ve společnosti CECHO – BOHUMIL CEMPÍREK s.r.o. K dosažení tohoto zjištění byla nejdříve v diplomové práci vymezena teoretická východiska, potřebná k přiblížení dané problematiky. Na základě rešerše odborné literatury byly pak podrobněji popsány pojmy související s oblastí podnikové kultury a strategie. Následně došlo k charakteristice a analýze zvolené společnosti.

Pro analýzu souladu podnikové kultury a strategie firmy byla nejprve, na základě prostudování interních dokumentů a provedených rozhovorů s některými zástupci společnosti, charakterizována samotná podniková kultura a strategie ve vybrané firmě. Pro naplnění hlavního cíle byla využita metoda dotazníkového šetření zaměřená na analýzu pohledu zaměstnanců na danou problematiku. Na základě zjištěných informací byl sestaven dotazník. Dotazníkové šetření pomohlo odhalit soulad či nesoulad v podnikové kultuře a strategii podniku.

Zjištěné výstupy šetření byly konfrontovány s již dříve popsanou podnikovou kulturou a strategií a také s teoretickými východisky. Analytická část práce přinesla řadu pozitivních výsledků. Pro oblasti, které byly identifikovány jako nesoulad, byla navržena určitá doporučení ke zlepšení. Návrhy se týkají např. seznamování zaměstnanců s vizemi, cíli a strategiemi podniku v pravidelných školeních, větší informovaností pracovníků o aktuálním dění v podniku nebo provedení průzkumu zaměřeného na druhy benefitů, které by zaměstnanci rádi v budoucnu využívali.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996. 344 s. ISBN 80-85839-09-1
- [3] CECHO – BOHUMIL CEMPÍREK s.r.o.: *Specialista v oblasti technologie vstřikování plastů, forem a nástrojů* © 2022 [online]. [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.cecho.cz/cs>
- [4] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [5] DENISON, Daniel R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, c1990, xvii, 267 p. ISBN 04-718-0021-X.
- [6] EDMONDS, S. Chris a Kenneth H. BLANCHARD. *The culture engine: a framework for driving results, inspiring your employees, and transforming your workplace*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2014. ISBN 9781118947326
- [7] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [8] GRODNITZKY, Gustavo. *Culture: Weak vs. Strong*. In: Dr. Gustavo Gustavo Grodnitzky [online]. Gustavo Grodnitzky, 2014, 2015 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <http://drgustavo.com/culture-weak-vs-strong/>
- [9] GROYSBERG, Boris, Jeremiah LEE, Jesse PRICE a J. Yo-Jud CHENG. *Organizational Culture: The Leader's Guide to Corporate Culture*. In: Harvard Business Review Home [online]. 2018 [cit. 2021-12-09]. Dostupné z: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>
- [10] HALBERŠTÁT, Ladislav. *Organizační chování*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2005, 131 s. ISBN 80-867-2311-9.
- [11] HASHIM, Mohd, Khairuddin. *Strategic management. Text and cases*. 2. vyd. Singapore: Thomson Learning, 2008. 194 s. ISBN - 13: 978-981-4232-48-7
- [12] HAVLÍČEK, K. *Úloha manažerů v řízení podniku*. Praha: Europress, 2009. ISBN 978-80-7408-026-5.
- [13] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2
- [14] CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. 1. vyd. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, c1990, 463 p. Expert (Grada). ISBN 02-625-3009-0.
- [15] Interní zdroje společnosti

- [16] KAFKA, Ondřej a Michal KOTYZA, 2014. *Logo & corporate identity*. 3. přeprac. vyd. Praha: Kafka Design. ISBN 978-80-260-6771-9
- [17] KETS DE VRIES, M. F., MILLER, D.: *Neurotic Style and Organizational Pathology*. *Strategic Management Journal*, 1984, vol. 5, p. 35-55
- [18] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 stran. ISBN 80-7179-453-8.
- [19] KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [20] KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012, 214 s. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-257-4.
- [21] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [22] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [23] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [24] MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.
- [25] MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2013, 267 s. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
- [26] Organizační kultura (*Organizational Culture*). In: Management mania [online]. 2016 [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>
- [27] ROLNÝ, I., 2014. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 165 s. ISBN: 978-80-7400-286-1.
- [28] Řízený hovor s majitelem podniku, 10.02.2022
- [29] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [30] SCHEIN, Edgar H. *How Culture Forms, Develops, and Changes*. In: KILMANN, R., SAXTON, M. J., SERPA, R. et al.: *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985. ISBN 0-87589-666-9.
- [31] SCHEIN, Edgar H. *The corporate culture survival guide*. New and rev. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, c2009, xv, 240 p. Warren Bennis signature series. ISBN 0470293713.
- [32] SCHEIN, Edgar, *Organization Culture and Leadership*. 5. vydání. New York: John Wiley & Sons, 2016. 416 s. ISBN 9781119212041.

- [33] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [34] SWARTZ, H., DAVIS, S.M.: *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. In: *Organizational Dynamics*, Summer 1981, s. 30-48
- [35] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- [36] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-06.
- [37] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [38] URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. 6. vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy: European Business School SE, 2014. 112 s. ISBN 978-80-87974-05-6.
- [39] URBAN, Jan. *Jaké jsou nejčastější bariéry v podnikové komunikaci*. In: *Hospodářské noviny* [online]. 20. 9. 2010 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-46506170-jake-jsou-nejcastejsi-bariery-v-podnikove-komunikaci>
- [40] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5
- [41] ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.
- [42] ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník v PDF podobě

PŘÍLOHA A – Dotazník v PDF podobě

Dobrý den,

jsem studentka Univerzity Pardubice a pro svou diplomovou práci jsem si vybrala podnik CECHO. Téma mé práce je Analýza souladu podnikové kultury a strategie firmy. Cílem práce je zhodnotit, zda současná podniková kultura podporuje strategické řízení ve vybrané firmě.

Věnujte prosím pár minut vyplnění anonymního dotazníku.

Děkuji za Váš čas. Anna Dvořáková

Zaškrtněte více odpovědí (alespoň 4), které jsou podle Vás nejvíce vhodné/pravdivé?
Jaké jsou vžitá a základní předpoklady v podniku?
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> základním předpokladem jsou dobré vztahy na pracovišti<input type="checkbox"/> vedení podporuje rozvoj a zvyšování odbornosti zaměstnanců<input type="checkbox"/> pravomoci jsou delegovány, aby se podpořila samostatnost zaměstnanců<input type="checkbox"/> schopnost dělat práci nejkvalitněji, jak to je možné<input type="checkbox"/> snaha mít vše na vysoké úrovni (prostředí, zaměstnance, technologie)<input type="checkbox"/> zaměstnanci mohou přijít s čímkoliv za svými nadřízenými/vedením podniku<input type="checkbox"/> prioritou je rychlá reakce na přání zákazníka
Jaké hodnoty byste zařadil/a jako uznávané hodnoty v podniku?
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> bezpečnost<input type="checkbox"/> důvěra<input type="checkbox"/> kompetentnost<input type="checkbox"/> nepodceňování se<input type="checkbox"/> solidnost<input type="checkbox"/> slušnost<input type="checkbox"/> spravedlnost<input type="checkbox"/> odpovědnost<input type="checkbox"/> prosperita<input type="checkbox"/> reakce na změny<input type="checkbox"/> respekt
Jaké artefakty (symboly materiální a nemateriální povahy) vnímáte kladně?
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> logo<input type="checkbox"/> vzhled firemních dokumentů<input type="checkbox"/> dárkové předměty<input type="checkbox"/> architektura pracoviště<input type="checkbox"/> firemní společenské akce (posezení)<input type="checkbox"/> sportovní akce<input type="checkbox"/> den otevřených dveří
Ve kterých oblastech si nejvíce myslíte, že se podnik chová společensky odpovědně?
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> pracovní a lidská práva<input type="checkbox"/> vztahy na pracovišti<input type="checkbox"/> osobní rozvoj<input type="checkbox"/> možnost pracovat z domova<input type="checkbox"/> etika podnikání a boj proti korupci<input type="checkbox"/> podpora školství a vzdělání<input type="checkbox"/> podpora mimopracovních aktivit<input type="checkbox"/> bezpečnost a ochrana zdraví, ochrana životního prostředí

TVRZENÍ – zaškrtněte jednu odpověď	1 (ano)	2 (spíše ano)	3 (neví)	4 (spíše ne)	5 (ne)
V týmu, ve kterém pracujete je přátelské a neformální jednání?					
Byl/a jste seznámen/a s vizemi, cíli a strategiemi společnosti a řídíte se jimi?					
Prioritou firmy je reagovat na přání zákazníka a přání vyhovět?					
Důvěřujete vedení společnosti a cítíte, že dělá to, co říká a chová se příkladně (to co od vás podnik vyžaduje – tak také samo dodržuje)?					
Dochází ve firmě k otevřené komunikaci zaměstnanců s vedením?					
Firma se o své zaměstnance stará, její snahou je zlepšování kvality života zaměstnanců a je ochotná pomoci jim řešit jejich problémy?					
Vedení firmy je dobře informováno o problémech na nižších úrovních?					
Benefity (kulturní, sportovní, relaxační) jsou pro Vás zajímavé a využíváte je?					
Snaží se společnost o rozvoj, zlepšování technologií a inovace v podniku?					

Kde vidíte prostor pro zlepšení podnikové kultury?
<input type="radio"/> odpověď:
Jak dlouho pracujete ve společnosti CECHO?
<input type="radio"/> méně jak 2 roky <input type="radio"/> 2 - 5 let <input type="radio"/> 6 - 9 let <input type="radio"/> 10 - 13 let <input type="radio"/> více jak 13 let
Jaký je Váš věk?
<input type="radio"/> méně jak 25 let <input type="radio"/> 26 – 35 let <input type="radio"/> 36 – 45 let <input type="radio"/> 46 – 55 let <input type="radio"/> více jak 56 let