



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Vnímání podnikové kultury z pozice zaměstnanců v nadnárodní společnosti  
Perception of Corporate Culture from the Position of Employees in Multinational Company

Student: Kristýna Kostková  
Vedoucí bakalářské práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

# Zadání bakalářské práce

Student: **Kristýna Kostková**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: **Vnímání podnikové kultury z pozice zaměstnanců v nadnárodní společnosti**  
**Perception of Corporate Culture from the Position of Employees**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretický koncept firemní kultury
3. Charakteristika nadnárodní společnosti
4. Analýza průzkumem zjištěných dat a návrhy na zlepšení podnikové kultury
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. 112 s. ISBN 978-80-87974-05-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



---

Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
*děkanka fakulty*

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 6.5.2016

Kristýna Kostková  
Kristýna Kostková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doc. Dr. Ing. Pavlu Blecharzovi za vedení mé bakalářské práce, jeho rady a odborný dohled. Poděkování patří také mé rodině a přátelům za jejich podporu a Mgr. Valérii Votýpkové za pomoc při gramatické kontrole.

## Obsah

1	Úvod.....	7
2	Teoretický koncept firemní kultury .....	8
2.1	Firemní kultura .....	8
2.1.1	Firemní identita .....	11
2.1.2	Firemní kultura v užším a širším pojetí.....	12
2.1.3	Firemní hodnoty a normy .....	13
2.1.4	Prvky a struktury kultury podniku .....	14
2.1.5	Firemní kultura a jedinec.....	15
2.1.6	Firemní kultura a národní kultura.....	15
2.1.7	Změny firemní kultury .....	16
2.2	Jihokorejský chaebol .....	18
2.3	Střet kultur .....	19
2.4	Vnímání a jeho procesy .....	21
2.5	Východiska motivace pracovníků.....	22
2.6	Metody analýzy firemní kultury .....	24
2.6.1	Tvorba dotazníku.....	24
2.6.2	Paretův diagram.....	29
3	Charakteristika společnosti XY .....	31
4	Analýza průzkumem zjištěných dat a návrhy na zlepšení podnikové kultury .....	34
4.1	Dotazníkové šetření .....	34
4.2	Analýza průzkumem zjištěných dat.....	35
4.3	Návrhy na zlepšení podnikové kultury .....	48
5	Závěr .....	51
	Seznam použité literatury .....	52
	Literatura .....	52
	Elektronické dokumenty a ostatní .....	53

Seznam zkratek..... 54

Prohlášení o využití výsledků

Seznam příloh

Přílohy



# 1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je podniková kultura vnímaná ze strany zaměstnanců v nadnárodní společnosti. S kulturou jako takovou se setkáváme v každodenním běžném životě. Díky kultuře se jedinci chovají určitým způsobem.

Podniková kultura se vyskytuje v každém ekonomickém subjektu, ať už ziskovém či neziskovém. Kultura ovlivňuje vztahy mezi zaměstnanci ve společnosti a také vztahy mezi různými podniky, které spolu spolupracují. Čím dál více je firemní kultura důležitou součástí společnosti a pomáhá dosahovat požadovaných cílů organizace.

Fungující firemní kultura velmi dobře vypovídá o firmě a o jejích hodnotách, které mají vliv na vnější okolí firmy. Důležitý je taktéž faktor, kterým je chování zaměstnanců ve společnosti a vzory dle kterých se zaměstnanci řídí a berou si z nich příklad. V současnosti se mnoho firem snaží proniknout do mezinárodní sféry obchodu, kde je stále důležité věnovat pozornost firemní kultuře, ať už se jedná o vznik nové společnosti či propojení dvou různých firem, je nezbytné poznat firemní i národní kulturu. Tyto dvě kultury jsou mnohdy úzce propojeny.

Cílem této práce je navrhnout zlepšení firemní kultury v nadnárodní společnosti, kterou je společnost XY. Dílčím cílem je věnovat pozornost tomu, jak čeští zaměstnanci vnímají korejskou kulturu ve společnosti XY. V této práci se budeme také zabírat analýzou zjištěných dat ve firmě XY.

Bakalářská práce se bude rozdělovat na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zaměříme na podrobnou definici firemní kultury, jaké jsou prvky firemní kultury, firemní identity, vymezíme si taktéž firemní a národní kulturu, jaké jsou změny ve firemní kultuře a mnoho dalších aspektů.

Poté si představíme společnost XY, pro kterou se budeme snažit najít návrhy na zlepšení jejich podnikové kultury. Obchodní jméno společnosti je nahrazeno výrazem XY z výslovného přání vedení firmy o zachování anonymity. Dalším krokem bude určení si způsobu analýzy podnikové kultury, kterým je v této bakalářské práci dotazníkové šetření. Po vyplnění dotazníků, budeme vyhodnocovat zodpovězené dotazníky a pokusíme se navrhnout možnosti pro zlepšení situace.

## 2 Teoretický koncept firemní kultury

### 2.1 Firemní kultura

Pojem kultura je velmi rozšířený pojem, který zahrnuje naučený a sdílený způsob myšlení, chování a cítění, který vznikne adaptací sociálních skupin na externí podmínky. Tento pojem byl zejména používán v sociologii a psychologii a do managementu byl převzat z kulturní antropologie, která chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Za prvky kultury jsou brány veškeré rysy organizace, kdy organizace je chápána jako systém sdílených hodnot. (Lukášová, 2010)

Organizační kulturu vymezují významní autoři jako např.:

- „vzorec sdílených základních přesvědčení, které jsi skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, str. 12),
- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985, str. 5),
- „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace „ (Denison, 1990, str. 27).

Různé rituály, zvyky či typické projevy se nenachází jen u lidí, ale také u organizací. V celku bývají označovány jako firemní či organizační kultura. Takovou kulturu zpravidla nejlépe i nejobektivněji vnímají lidé z okolí firmy, jako jsou zákazníci, obchodní partneři a taktéž zaměstnanci společnosti. (Urban, 2014)

O firemní kulturu a její aktivní ovlivňování byl projeven zájem od 70. let minulého století. Ovšem různé definice nebo vymezení firemní či organizační kultury, se kterými se můžeme v manažerské teorii i praxi setkat, nejsou příliš ucelené. Odlišují se obzvláště tím, jak širokou oblast projevů do ní zahrnují. Prakticky lze však odlišit dvě základní pojetí podnikové kultury a tím je pojetí úzké a pojetí široké. (Urban, 2014)

Firemní kultura se stala v posledních deseti letech jedním z nejdůležitějších měkkých faktorů fungování firmy. S neustálou globalizací ekonomiky, musí společnosti čelit čím dál většimu nátlaku konkurence, přičemž tyto firmy mohou přijít kdykoliv s novou koncepcí výrobku nebo služby. Proto je velmi důležité, aby podniky postupovaly rychle. Při objevení se konkurence, která na trhu nabízí srovnatelné výrobky nebo služby, si zákazník bude také vybírat podle kultury podniku. Ta je tvořena neustále všemi pracovníky podniku, kteří jsou řízeni managementem. V poslední době slyšíme čím dál více názorů, že největší výzvou vedení firmy je formování firemní kultury, která bude založena na vysokém stupni důvěry a otevřenosti ke změnám. ( Dědina, Odcházal, 2007)

Nejdůležitější projevy firemní kultury lze vidět ve čtyřech oblastech, ke kterým patří pracovní chování, typický způsob rozhodování, řešení firemních problémů a charakteristický způsob vykonávání důležitých pracovních činností. (Urban, 2014)

Interpretativní přístup, který má své kořeny především v kulturní antropologii, chápe kulturu jako „něco, čím společnost je“. Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. Klíčový význam zde nemá objektivní realita, ale interpretovaný význam. (Lukášová, 2010, str. 15)

V rámci objektivistického přístupu je kultura chápána jinak a to jako něco „co organizace má“. Můžeme ji považovat za objektivní podstatu, za určitého hlediska či subsystému organizace, za jednu z firemních proměnných, která má vliv na fungování a výkonnost podniku a může být cílevědomě utvořena a měněna. (Lukášová, 2010)

Jako další je racionalistický pohled, který je odvozen z metafory stroje a chápe kulturu jako nástroj pro efektivní dosažení cílů organizace. Funkcionalismus naproti tomu vnímá organizace jako sociální systémy a kulturu nahlíží z hlediska funkcí, které má v organizaci. Racionalistický a funkcionalistický pohled na organizační kulturu jsou podle Schultze aplikací explanatorní vědecké metodologie, která nerozlišuje mezi vysvětlováním a chápáním. (Lukášová, 2010, str. 16)

K firemní kultuře se zařazuje i architektura a vybavení. Vnějšímu vzhledu a vybavení budov věnují podniky značnou pozornost a to z důvodu, že pro spotřebitele je při tak velkém množství informací, kterými je zaplaven, důležitá image firmy. (Lukášová, 2010)

Stále si mnoho manažerů myslí, že by měli budovat firemní kulturu až po tom, co bude firma ekonomicky dostatečně silná, což je velmi chybná myšlenka. Zaměstnanci musí vědět, kdo jsou a kam společnost směřuje a jaké je poslání firmy. Pokud zaměstnanci znají vize, měli by vědět, jaké cíle s ní souvisí a jak chce firma cílů dosáhnout. (Dědina, Odcházal, 2007)

V dnešní době, kdy jsou si firmy dost podobné je firemní kultura to, co může rozhodnout o tom, pro co se zákazník rozhodne. (Dědina, Odcházal, 2007)

Přínos firemní kultury k efektivitě společnosti spočívá hlavně v tom, že slouží jako nástroj řízení lidí, který používá převážně nepřímých způsobů ovlivňování a motivace. Vzhledem k nepřímosti tohoto nástroje se projevuje hlavně tam, kde se snažíme motivovat zaměstnance nejen v jejich stanovených úkolech a cílech, ale i když chceme zajistit, aby dodržovali i určité obecnější zásady či hodnoty přispívající k úspěšnému fungování společnosti. (Urban, 2014)

Tyto hodnoty se mohou promítat v přístupu k plnění pracovních cílů, v jednání se zákazníky a také ve vztazích mezi zaměstnanci. Jejich podstata se může projevit především tam, kde není možné podrobně popsat žádoucí jednání zaměstnanců a tam, kde nelze, aby nadřízení mohli kontrolovat jejich práci. Podstatnou součástí těchto zásad mohou být pravidla, které se týkají odpovědnosti, náročnosti, pracovního nasazení, otevřenosti, atd. Dále také zásady týkající se vzájemné spolupráce a komunikace mezi ostatními středisky společnosti. Firemní kultura v těchto případech působí jako soubor zvyklostí nebo jako společenský tlak, které si určité jednání od zaměstnanců vyžaduje nebo jej podporuje. (Urban, 2014)

Firemní kultura vyjadřuje typické chování, uvažování a vystupování těch, kdo jsou členy organizace. Mají společné hodnotové představy, normy, vzorce chování. Tato kultura je vyjádřena symboly, nepsanými pravidly, zvyklostmi, rituály, formou komunikace, interakce, principy řízení, rozhodování a řešení problémů. (Dědina, Odcházal, 2007, str. 221)

Co je tedy klíčem k silné a žádoucí organizační kultuře? Zejména to jsou manažeři, kdo ovlivňuje firemní kulturu. Úspěšný manažerský styl je propojen se silně motivujícím vedením zaměstnanců, důmyslným řízením a organizováním činnosti a také je důležité adekvátní oslovení lidí. Pokud má být oslovení odpovídající, musí být osobní a musí budít v lidech žádoucí emoce, které pak směřují jejich vůli k velkému úsilí. Není vůbec náhodou, že v managementu se stále více mluví o rostoucích nárocích na emoční inteligenci vedoucích pracovníků. (Dědina, Odcházal, 2007)

Často se v některých našich firmách stává, že bývá odtržený vrcholový a střední či základní management, což je dost nešťastný jev z důvodu, že střední či základní management bývá úzce spojen se zaměstnanci, ale naopak vrcholový management je od nich odstřižen a tím pádem se nemůže moc podílet na změnách firemní kultury. (Dědina, Odcházal, 2007)

Význam firemní kultury jako nástroje řízení může spočívat i v tom, že napomáhá získávání či stabilizaci zkušených pracovníků. Panuje-li v podniku „zdravá“ firemní kultura či „skvělá atmosféra“, mohou mít tyto pracovníci sklon vstoupit do firmy nebo v ní zůstat i v podmínkách, kdy nenabízí zrovna nejvyšší mzdy. (Urban, 2014, str. 23)

Obdobně pak může firemní kultura poskytovat svým zaměstnancům i určitou jistotu nebo představu o tom, jaké jednání mohou zaměstnanci ze strany společnosti očekávat v jistých situacích, například v případě nutnosti úsporných opatření v případě mateřské nebo rodičovské dovolené, ale i tehdy, kdy se podaří dosáhnout významného úspěchu nebo pokud se nepodaří jistých cílů dosáhnout. (Urban, 2014)

Urban J., Lukášová R. a další autoři rozdělují firemní kulturu do několika dalších částí, kterými jsou:

- firemní identita,
- firemní kultura v užším a širším pojetí,
- firemní hodnoty a normy,
- prvky a struktury kultury podniku,
- firemní kultura a jedinec,
- firemní kultura a národní kultura,
- změny firemní kultury.

Tyto aspekty jsou podrobněji rozebrány v dalším textu.

### **2.1.1 Firemní identita**

Pojem firemní kultura má docela blízko k firemní identitě, ale i přesto nejsou úplně totožné. Identita firmy je často vytvořena zcela záměrně a to jako důležitá součást jejího marketingu.

Firemní kultura, a to i ve svém užším pojetí, zahrnuje naproti tomu i projevy, které vznikají spontánně, bez záměru vedení organizace. Důvodem je vliv firemní tradice i chování zaměstnanců, které vedení firmy nemá zcela pod kontrolou. (Urban, 2014, str. 12)

Firemní identita ukazuje obraz nebo image, který se podnik snaží u veřejnosti vyvolat, a to hlavně při snaze zapůsobit na své zákazníky, potenciální investory, obchodní partnery, ale také na stávající nebo budoucí zaměstnance. K hlavním cílům firemní identity patří napomoci firmě k dosažení diferenciací její produkce, aby se odlišila od konkurence a zároveň byla dost atraktivní pro zákazníky. (Urban, 2014)

K důležitým nástrojům firemní identity patří tvorba značek a využívání obchodních známek, které diferenciací firemní produkce podporují. Vnější obraz čili identita firmy by se neměl zaměřovat s dalším a ještě užším termínem, kterým je firemní design, představující pouze vizuální či grafický styl firmy. (Urban, 2014, str. 12)

### **2.1.2 Firemní kultura v užším a širším pojetí**

Užší pojetí firemní kultury se orientuje zejména na její vnější projevy. Tvoří je z velké části projevy záměrné a materiální. Toto pojetí obsahuje vzhled, uspořádání a materiální vybavení podnikových prostor, vzhled či styl firemních dokumentů a prezentačních nástrojů a dalšími projevy, kterými podnik působí na vnější okolí podniku. Zahrnujeme do toho i chování a vnější jednání společnosti nebo jejich zaměstnanců. Tyto složky podnikové kultury, hlavně ty, které tvoříme cíleně, jsou pak většinou použity jako nástroj marketingu nebo podnikové image.

Jako charakteristický způsob pracovního, společenského i řídicího jednání zaměstnanců podniku je chápáno širší pojetí firemní kultury. (Urban, 2014)

Z výše uvedeného vymezení plyne, že důležitou součástí širšího pojetí firemní kultury jsou kromě typického pracovního a řídicího jednání, tj. charakteristického postupu při řešení pracovních úkolů, důrazu na dodržování určitých pravidel či zásad, přístupu ke změnám a inovacím, způsobu rozhodování apod., i mezilidské vztahy, které na pracovištích firmy převládají, a to včetně vztahů mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci či mezi nadřízenými a podřízenými. Širší pojetí firemní kultury zahrnuje rovněž typické způsoby, kterými firma jedná se zákazníky, obchodními partnery a veřejností. Širší pojetí firemní kultury chápe tuto kultura často i jako soubor firemních zvyklostí, tradic, hodnot či norem, pracovních i sociálních, psaných i nepsaných. Jejich význam spočívá v tom, že vytvářejí rámec ovlivňující jednání jednotlivých pracovníků či jejich skupin. (Urban, 2014, str. 13)

Tabulka 2.1 Firemní kultura v užším a širším pojetí

	<b>užší pojetí</b>	<b>širší pojetí</b>	<b>rozdíl</b>
<b>charakteristické rysy</b>	orientace především na vnější projevy, projevy záměrné a materiální, obsahuje vzhled, uspořádání, materiální vybavení prostor, složky se používají jako nástroj marketingu nebo podnikové image	pracovní a řídicí jednání, postupy při řešení pracovních úkolů, dodržování pravidel, přístup ke změnám a inovacím, mezilidské vztahy, jednání se zákazníky, obchodními partnery, veřejností, soubor firemních zvyklostí, tradic, hodnot, norem	užší pojetí se zabývá především tím, jak firma působí na vnější okolí firmy, naopak širší pojetí se zajímá i o vnitřní záležitosti firmy, o řešení problémů ve firmě, o dodržování pravidel atd.

Zdroj: vlastní zpracování

### 2.1.3 Firemní hodnoty a normy

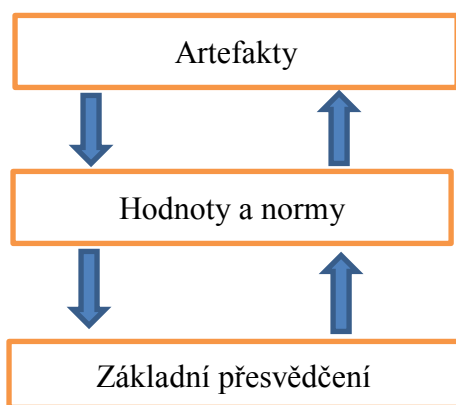
Firemními hodnotami můžeme označit to, co je pro podnik důležité nebo to o co podnik usiluje. V tomto případě by měli vycházet z firemní strategie. Jako příklad můžeme uvést průběžné zvyšování kvalifikace zaměstnanců, udržování té nejnižší ceny výrobků či služeb, průběžné zlepšování pracovních toků, velký důraz se klade také na standardy kvality služeb, samozřejmě je důležitá rychlost řešení žádosti zákazníka, a jiné. (Urban, 2014)

Normami ve firemní kultuře jsou myšlena pravidla, která zaměstnanci přijali jako zásady svého chování. Lze je chápat jako rozhraní akceptovatelného chování ve skupině nebo organizaci jako celku. Tyto normy, které nám představují určitou podobu podnikových hodnot, se mohou týkat způsobu práce, komunikace s kolegy nadřízenými nebo zákazníky, např. co se týče úrovně formálnosti či neformálnosti vztahu mezi pracovníky nadřízenými a podřízenými. Mohou se týkat také i míry vyjadřování emocí v podniku nebo stylu oblékání a vybírání pracovních pauz. Právě tyto normy předáváme novým členům, a to jestli noví členové tyto normy dodržují nebo nedodržují, nám určuje, v jaké míře budou přijatí do pracovní skupiny. (Urban, 2014)

## 2.1.4 Prvky a struktury kultury podniku

Mezi kulturní prvky řadíme nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, zahrnující základní skladební komponenty kulturního systému. Tyto prvky nejsou autory vymezovány a kategorizovány úplně. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a dále externí manifestace kultury, které jsou známy jako artefakty materiální a nemateriální povahy.

Obrázek 2.1 Scheinův model organizační kultury



Zdroj: Lukášová, 2010, str. 27

Scheinův model organizační kultury je model, který je nejvyužívanější. Svým rozdělením organizační kultury do tří skupin ovlivnil Schein celou generaci vědců zabývajících se právě výzkumem organizační kultury. Tyto tři skupiny jsou rozlišeny podle, toho v jaké míře jsou projevovány navenek, nakolik jsou viditelné pro externí pozorovatele a také nakolik jsou ovlivnitelné. Když si podrobně rozebereme jednotlivé roviny, tak artefakty nám představují tu nejviditelnější rovinu podnikové kultury. Jsou to takové externí projevy kultury, které vnímáme tak, že je můžeme vidět či slyšet. Tato rovina je i snadno popsatelná nebo pozorovatelná a také proto i nejjednodušeji ovlivnitelná. (Lukášová, 2010)

Další rovinou je hodnota a norma chování, která je rovina částečně vědomá. Externí pozorovatel ji málokdy zpozoruje a management ji může pouze částečně ovlivnit. To, co je pro podnik důležité, můžeme pouze zprostředkovaně usuzovat na základě rozhodnutí, odměňování, atd. (Lukášová, 2010)

Poslední rovinou je základní přesvědčení, což je nejhlubší složka, která zahrnuje pro příslušníky kultury zcela samozřejmé chování, myšlenky a názory. Vzhledem k tomu, že základní přesvědčení je z pohledu zaměstnanců organizace samozřejmý, tak je i těžce identifikovatelný. (Lukášová, 2010)



### **2.1.5 Firemní kultura a jedinec**

Jakmile nastoupí nový zaměstnanec do organizace, tak se ihned stává subjektem socializačních procesů. Během těchto procesů se „učí“, jaké názory a hodnoty jsou v organizaci sdílené, co je očekáváno, žádoucí, akceptovatelné a nepřijatelné.

Většinou předtím, než člověk vstoupí do organizace, tak má už určité množství informací o její kultuře. Tyto kulturní hlediska jsou často jedním z parametrů, podle kterého se lidé rozhodují, zda se budou o místo ucházet. Zájemci o místo někdy vyvinou i velké úsilí při seznamování s kulturou dané organizace. Tento proces, kdy se zájemce o místo ztotožňuje s firemní kulturou, je považován za jednu z fází „předávání“ kultury organizace. V literatuře je označován jako předvolba nebo anticipační socializace. (Lukášová, 2010)

Ve velkých firmách bývají noví pracovníci obvykle podrobení plánovanému a řízenému adaptačnímu procesu. To, co je od nových pracovníků očekáváno, se pak učí především na základě dotazování, pozorování, pokusů a omylů.

Pokud vstupu do organizace předcházela předvolba, bývá adaptace pracovníka v organizaci poměrně rychlá. Pokud k předvolbě nedošlo a jedinec vstoupil do organizace, o které předem nic nevěděl, může se stát, že zjistí, že mu daná kultura nevyhovuje, že se s některými jejími rysy není schopen ztotožnit nebo že se kultuře organizace není schopen přizpůsobit vůbec. Takový jedinec pak může být neproduktivní, či dokonce kontraproduktivní, což často končí tím, že z organizace odejde nebo je propuštěn. (Lukášová, 2010, str. 38)

### **2.1.6 Firemní kultura a národní kultura**

Individuální národy sdílejí a předávají si z generace na generaci základní přesvědčení, normy, hodnoty, vzorce chování, které vymezují myšlení, chování a cítění jejich příslušníků. Patří-li do organizace pracovníci určitého národa nebo národů, je otázkou, do jaké míry a jakým způsobem jsou ovlivňovány kulturní charakteristiky národů, charakteristiky organizací a chování vedení. (Lukášová, 2010)

Aby mohly být zmapovány kulturní rozdíly mezi různými zeměmi, je třeba nalézt příslušné obsahové dimenze národní kultury, na jejich základě lze vytvořit potřebné nástroje a poté zjistit obsahy kultur zemí nebo regionů a jejich důsledky pro řízení firem. (Lukášová, 2010)

Dimenze národní kultury obsahuje zkoumání národních kultur různých zemí. V rámci jakéhokoliv sociálního celku musejí lidé řešit stejné základní problémy. Jejich obsah je všeobecný, ale jejich způsob řešení už je dost specifický a právě na tomto základě se jednotlivé kultury od sebe liší. (Lukášová, 2010)

Kluckhohn a Strodtbeck (1961, dle Basu, 1999) uvádějí pět kategorií problémů, které jsou všeobecné pro všechny národy. Do těchto kategorií řadíme:

- podstata člověka,
- vztah k přírodě,
- vztah k času,
- podstata lidské činnosti,
- vztah jednotlivce k jiným lidem.

Holandřan Fons Trompenaars (1993) zjednodušil výše uvedené členění Kluckhohna a Strodtbecka na tři skupiny problémů: vztah k lidem, vztah k přírodě a vztah k času. V rámci těchto tří kategorií identifikoval celkem sedm dimenzí národní kultury, jejichž obsah se významně promítá v manažerské praxi. Prvních pět Trompenaarsových dimenzí národní kultury se týká vztah k jiným lidem a těmi jsou:

- universalismus versus partikularismus,
- kolektivismus versus individualismus,
- neutralita versus emocionalita,
- specifická versus difúznost,
- orientace na přisuzování versus orientace na dosahování.

Šestá dimenze, kterou autor nazval „orientace na minulost, přítomnost či budoucnost“, se týká vztahu k času, sedmá dimenze vztahu k prostředí. Trompenaars tuto poslední dimenzi označil jako „interní orientace versus externí orientace“ a to na základě psychologického konceptu „místo kontroly“. (Lukášová, 2010, str. 42)

### **2.1.7 Změny firemní kultury**

Tvorbu nové firemní kultury nebo její změnu je nutno pochopit jako cílené vytváření a rozšiřování chování, postojů, hodnot nebo přesvědčení zaměstnanců, které lépe splňují poslání firmy a plnění jejich cílů. (Urban, 2014)

Tento proces má vždy na starost management a vrcholové vedení organizace. Důležitým podmínkou změn firemní kultury je i srozumitelné vysvětlení jejich cíle a smyslu a přesvědčení pracovníků o tom, že nové kulturní hodnoty a normy jsou důležité pro organizaci i pro ně samotné. (Urban, 2014)

Rozlišujeme několik druhů změn firemních kultur, mezi dva základní typy patří změna revoluční a změna evoluční. Revoluční změna bývá také označována jako transformační, strategická nebo diskontinuální. K této změně obvykle dochází tehdy, máme-li vnější nebo vnitřní tlak, který tuto změnu v zájmu zachování existence firmy vynucuje. Revoluční změna je souhrnná změna, dotýká se více hierarchických úrovní firmy. (Lukášová, 2010)

K evoluční změně se běžně nepřistupuje z důvodu krize podniku, ale když vznikne potřeba něco v rámci podniku zlepšit. Týkají se zejména určitých problémových oblastí podniku. Tato změna se uskutečňuje postupně a dlouhodobě. Evoluční rozvoj firemní kultury je hlavně efektivní ve fázích růstu a zrání firmy. (Lukášová, 2010)

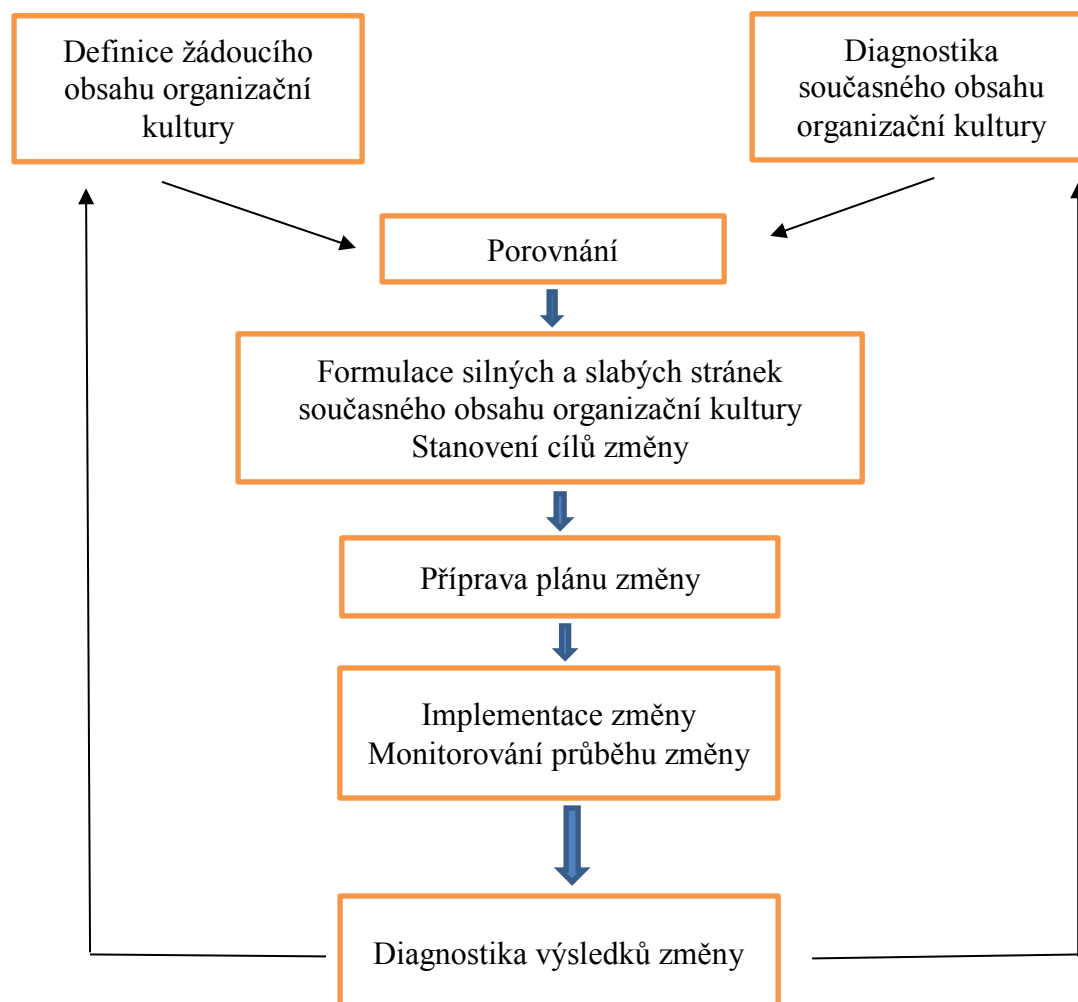
Dále pak rozlišujeme změny primární a doprovodné, kdy změna primární je prováděna v situaci, kdy obsah kultury ničí výkonnost podniku a kultura je klíčovou příčinou jiných organizačních problémů. (Lukášová, 2010)

Doprovodnou změnu můžeme označit jako změnu, která se používá v situaci, kdy provází jiné typy organizačních změn, tj. když úspěšnost provedení další změny vyžaduje změnu kultury. (Lukášová, 2010)

Posledních dvacet let se věnuje značná pozornost problematice řízené změny. V případě změny organizační kultury je doporučován následující postup:

1. Definovat žádoucí obsah organizační kultury.
2. Provést diagnostiku současného obsahu organizační kultury.
3. Porovnat současný a žádoucí obsah organizační kultury a:
  - identifikovat rozdíly,
  - formulovat silné a slabé stránky současné kultury,
  - stanovit cíle změny.
4. Připravit plán změny.
5. Implementovat změnu – provést potřebné intervence, monitorovat pokrok.
6. Provést diagnostiku výsledků změny. (Lukášová, 2010, str. 166)

Obrázek 2.2 Model změny organizační kultury



Zdroj: Lukášová, 2010, str. 166

První tři fáze uvedeného postupu představují analytickou část projektu změny, která by měla být východiskem pro vlastní provedení změny. Čtvrtá a pátá část už zahrnuje přípravu a provedení změny a v poslední části vidíme výsledky změny. (Lukášová, 2010)

## 2.2 Jihokorejský chaebol

Jedno z nejvýraznějších temp ekonomického růstu na světě měla v 80. a na počátku 90. let Jižní Korea, i když, tento příznivý vývoj koncem 90. let poklesl. Významné konglomeráty pojmenovány chaebol se nacházejí přímo ve středu korejské ekonomiky. (Brooks, 2003)

Tyto skupiny velkých společností pracují v různých oblastech, mezi ně patří např. automobilový průmysl, spotřební elektronika, loďařství a textilní výroba. Příkladem může být Daewoo, Samsung a Hyundai. (Brooks, 2003)

Velká část chaebol<sup>1</sup> je důkladně ovládána jednou či dvěma rodinami. Rozhodovací proces je tedy řízen dost striktně a povýšení do vedoucích pozic závisí nekompromisně na vztazích v rodině. Pokud je srovnáme s jinými zeměmi, jako může být Japonsko nebo USA, zjistíme, že na vrcholu chaebol se nachází méně profesionální management. Velké organizace musí svůj zisk rozdělovat ve větším měřítku, ale vzhledem k tomu, že chaebol je uzavřen rodinou, neužívá tedy tolik společenské odpovědnost a nemusí ani rozdělovat zisk v tak velkém měřítku. (Brooks, 2003)

Velká většina Jihokorejců se silně ztotožňuje s konfucianismem<sup>2</sup>. Tím se vytváří velmi silné spojení s útvarem rodiny a myšlenka „rodinného kolektivismu“ ovlivňuje všechny aspekty obchodní organizace. Existuje velmi silné ztotožnění s pracovní skupinou a pokusy o udržení a soulad ve skupině. Od zaměstnanců se očekává, že budou projevovat úctu svému zaměstnavateli. (Brooks, 2003, str. 262)

Tyto zásady konfucianismu staví ženu do role podřízené muži, tímto dost ovlivňují práci a pracovní podmínky žen. Typická je absolutní oddanost mezi podřízenými a jejich vedoucím. Manažeři očekávají naprostou poslušnost bez dotazů. Takové hodnoty vedly k objevení čtyř hlavních skupin pracovníků:

- Stěžejní zaměstnanci usazení kolem majitelů.
- Trvalí manažeři a technický personál.
- Prozatímní personál.
- Ženy, které obvykle zaujímají administrativní pozice nebo pracují v zaměstnáních montážního typu. (Brooks, 2003)

## 2.3 Střet kultur

Pokud je obsah firemní kultury homogenní, což znamená, že vesměs lidé sdílejí stejné hodnoty a normy chování, má dobrý vliv na firemní kulturu projevující se v podobě hladkého a bezkonfliktního průběhu komunikace a rozhodování. Tohle se ale v praxi moc nestává.

Zejména u velkých firem je tomu jinak, dochází v nich totiž k střetu subkultur, které mají specifický obsah, často nesourodý. Problémy pocházející z odlišného vnímání, myšlení a

---

<sup>1</sup> Chaebol znamená v korejštině sdružení podniků.

<sup>2</sup> Konfucianismus je ucelený systém morálky, sociálních, politických a náboženských myšlenek.

chování pracovníků odlišných kultur jsou označovány jako „střet kultur“. Mohou tak existovat na více stupních, kterými jsou úroveň subkultur v rámci organizace, úroveň organizačních kultur v rámci domácích fúzí, akvizicí a jiných forem spolupráce firem a na úrovni organizačních i národních kultur v rámci mezinárodních fúzí, akvizicí a jiných forem mezinárodní spolupráce. (Lukášová, 2010)

Střet subkultur v rámci podniku je naprosto přirozeným jevem. Subkultury jsou důsledkem různých funkcí daných útvarů, také různých zájmů a jiného způsobu uvažování lidí, kteří v podniku pracují. Lidé z jiných oddělení sdílejí své společné zkušenosti a zážitky a společně se setkávají se stejnými problémy. (Lukášová, 2010)

Dále bychom se mohli zajímat o specifika multikulturní komunikace. Rozdíly a různosti mezi jednotlivými příslušníky multikulturních týmů se vyznačují především ve způsobech komunikace. Nemůžeme se divit, že různé kultury kladou rozdílný důraz na hodnotové kvantitativy a na odlišné hlediska týmové spolupráce. (Dědina, Odcházal, 2007)

Hospodaření s časem, patří k ní orientace na individualistické hodnoty, jako protiklad orientaci na významy kolektivní, rozděluje země na ty, které čas rozděluje na důležitou a závaznou veličinu a potom na ty, pro které je čas méně významným fenoménem. Jako příklad si můžeme uvést, že v Anglii je tolerováno pětiminutové zpoždění příchodu na schůzku. Naopak Švédové by takové zpoždění vůbec netolerovali a brali by ho jako hrubě urážlivé. (Dědina, Odcházal, 2007)

Dodržování harmonogramu, jako je dodržování termínu ukončení zakázky nebo projektu, je zpravidla určeno v daných smluvních podmínkách. Výrazná motivace k dodržování termínu je viditelná hlavně tehdy, pokud nám hrozí za nedodržení termínu nějaký postih.

Délka diskuse je v angloamerických zemích, které s časem velmi uvážlivě hospodaří, velmi stručná a věcná, často jen pět až deset minut. Naopak v Brazílii je obvyklé, že než se dostanete k hlavnímu tématu schůzky, mohou uplynout až dvě hodiny.

U multikulturních týmu je důležité zdůraznit, že jeho členové jsou různého věku, vzdělání, pohlaví, atd. Musíme zdůraznit kulturní heterogenost, což můžeme popsat tak, že členové pocházejí z dvou či více odlišných kulturních světů a tudíž se dost liší z hlediska svých kulturních hodnot, kulturního chování nebo norem. (Dědina, Odcházal, 2007)

## 2.4 Vnímání a jeho procesy

Vnímání je při vymezování individuálního chování základním faktorem, a to uvnitř i vně organizací. Každý se dívá na situace kolem sebe různými způsoby. Můžeme si představit organizaci, která vyhlásí plánovanou reorganizaci. (Brooks, 2003)

Někteří pracovníci to mohou vnímat špatně, jelikož se obávají o své stávající místo, ale naopak jiní pracovníci to mohou vidět jako novou příležitost pro postup. Proto jedni budou vítat tuto změnu a druzí se budou této změně bránit. (Brooks, 2003)

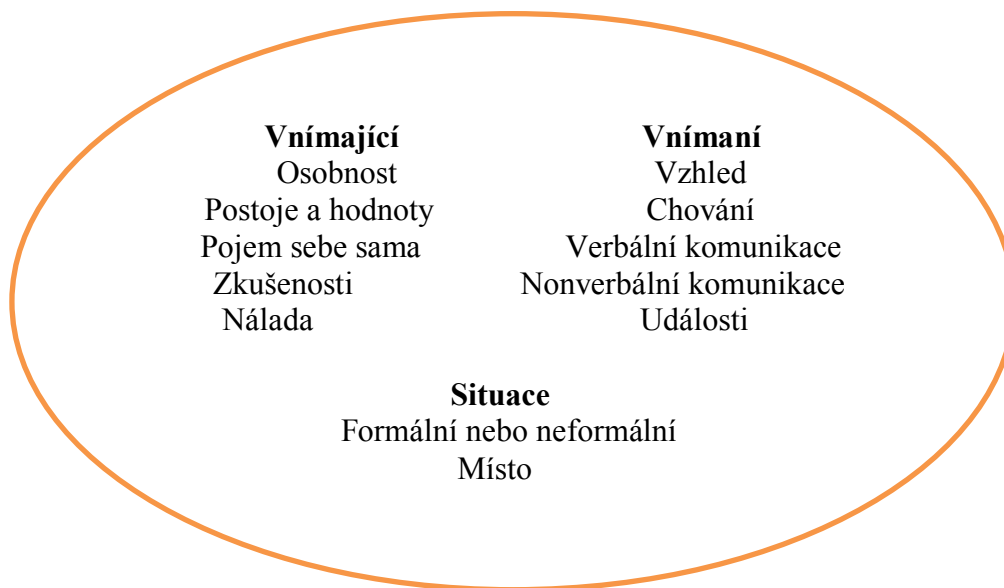
Vnímání tedy můžeme popsat jako to, jak vidíme a interpretujeme události a situace ve světě kolem nás.

Můžeme se na to také dívat jako na poznávací proces a společenský proces získávání informací, jenž se skládá z jednotlivých kroků, kdy prvním krokem je zachycení vnějšího podnětu, jako je událost nebo možná osobní interakce, druhý krok je filtrování, kdy reagujeme pouze na podněty, které si vybereme a poslední krok je určitá interpretace a kategorizace vybraných podnětů, pravděpodobně založená na předchozí zkušenosti nebo výchově. (Brooks, 2003)

Představte si situaci, kdy se v organizaci objeví nový ředitel a snaží se o zavedení kulturních změn tím, že upozorní vedení na středním stupni na potřebu přijetí nových cílů nebo vytvoření nové firemní vize. Jinými slovy zde máme situaci změny. Velká část úspěchu procesu změny bude záviset na povaze vnímajících – tedy manažerů na středním stupni. Ti mohou být ze začátku k novému řediteli podezřívaví, protože mají zkušenosti s jinými řediteli, mají nízkou sebeúctu nebo mohou spojovat plánovanou změnu s možnou ztrátou pracovních míst. Hodně bude proto záležet na schopnostech vnímaného (nového ředitele) překonat jejich obavy a podezření a tak změnit jejich vnímání své osoby. Nový ředitel bude potřebovat kvalitní prezentační schopnosti, tedy schopnost využívat pozitivní verbální a nonverbální komunikaci, a také jistý vzhled a schopnost přesvědčit manažery na středním stupni o hodnotě plánované změny. Tato interakce a vnímání nového ředitele ze strany manažerů středního stupně může mít zásadní vliv na úspěch celého procesu změny. Co se stane, když se stane novou ředitelkou žena a manažeři jsou muži? Samozřejmě je zde riziko, že se podlehe stereotypu, což ovlivní schopnost nové ředitelky sdělit manažerům své stanovisko. Existuje mnoho oblastí, kde převládá ethos manažerů mužského pohlaví, i když k tomu neexistují žádné zjevné racionální důvody. Tato tendence je ještě prohloubena v národních kulturách s jasnou mužskou dominancí, jako je Japonsko, kde Hofstede (1984)

zjistil, že vysoké procento mužů na vedoucích postech zásadně ztěžuje ženám-manažerkám postup v jakékoli organizaci. (Brooks, 2003, str. 21)

Obrázek 2.3 Proces vnímání



Zdroj: Brooks, 2003, str. 23

## 2.5 Východiska motivace pracovníků

Motivace pracovníků vyjadřuje ochotu pracovníků vykonávat dojednanou práci, dosahovat vyžadovaného výkonu a realizovat strategické cíle firmy. Ochotu pracovníků pracovat v souladu s určenými požadavky a v zájmu předpokládaných výsledků firmy ovlivňují vnitřní motivy a vnější stimuly.

Uplatňované stimuly určují jednání pracovníka pouze tehdy, pokud se setkají s danými motivy. Jedním ze základních motivů chování a jednání člověka jsou potřeby, které vyvolávají pocit nedostatku, případně nadbytku něčeho osobně důležitého. Při záměrném podněcování jednání člověka v pracovním řízení je nutné uplatnit vnější podněty, které se u člověka setkávají s příslušnými vnitřními podněty a tak ovlivní jeho motivaci. (Šikýř, 2014)

Různorodé potřeby zaměstnanců je možné uspokojovat prostřednictvím rozmanitých vnějších a vnitřních odměn. Vnější odměny mohou být ty odměny, které poskytuje organizace svým zaměstnancům za vykonanou práci např. uznání, pochvala, mzda, nebo v souvislosti se zaměstnáním a tam můžeme zařadit odborný rozvoj, flexibilní pracovní režimy a jiné. Vnitřní odměny zaměstnancům poskytne vykonaná práce, musí být ale rozmanitá, celistvá, významná



i autonomní a samozřejmě spojena s odpovídající zpětnou vazbou. Takový druh práce vyvolává v zaměstnancích pocit odpovědnosti, sounáležitosti s vykonávanou prací, významnosti. (Šikýř, 2014)

Východiskem záměrného usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu je znalost struktury individuálních motivů jednání a chování zaměstnanců, přičemž mezi obvyklé motivy jednání a chování zaměstnanců a zároveň podstatné determinanty motivace zaměstnanců patří pracovní náplň, pracovní podmínky nebo pracovní vztahy. (Šikýř, 2014, str. 132)

Využíváme plno různých teorií motivace, které nám umožňují pochopit, jak dosáhnout hledané shody mezi interními motivy pracovníků a externími stimuly podniku, jinak řečeno jakými nástroji stimulovat pracovníky k vykonání dohodnuté práce a dosahování požadovaného výkonu.

Mezi známé teorie motivace patří také Maslowova teorie potřeb, Herzbergova motivačně-hygienická teorie nebo McGregorova teorie X a teorie Y.

Principy motivace zaměstnanců je uskutečňování strategických cílů organizace je možné jen v návaznosti na uspokojování specifických potřeb zaměstnanců, a proto je s ohledem na účelnou a účinnou stimulaci zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu nutné určit, jaké individuální motivy jednání a chování zaměstnanců vedou k uspokojování potřeb zaměstnanců i dosahování cílů organizace. (Šikýř, 2014, str. 134)

Motivaci je možno zkoumat z několika různých pohledů, kterými jsou cíle, které patří k hlavním motivům našeho chování. Do takových hlavních motivů našeho chování patří bohatství, sociální postavení nebo také moc, jichž chceme dosáhnout a které nás také nutí dělat věci, které děláme. (Šikýř, 2014)

K dalším pohledům motivace řadíme rozhodnutí. Můžeme si položit otázku, proč si vybíráme určité cíle? Zamyslet se nad tím, proč někteří lidé se rozhodli pro práci a naopak, někteří se rozhodli pro studium. (Dědina, Odcházal, 2007)

Poslední pohled motivace je vliv, kde zjistíme, jaké máme způsoby pro motivaci jednotlivců. Vedoucí pracovníci potřebují motivovat své podřízené, aby je donutili podávat určitý výkon. (Dědina, Odcházal, 2007)

Dle dalšího rozdělování můžeme na motivaci nahlížet z dvou základních pohledů. Dost důležité je, jak chápeme naše motivy, jestli jako vrozené nebo získané zkušenosti. Naše chování je do velké míry ovlivněno našim biologickým vybavením. Všichni máme nějaké

vrozené biologické potřeby, které v jistých momentech nejsou uspokojeny a tím pádem vyvolávají pocit nedostatku. (Dědina, Odcházal, 2007)

## **2.6 Metody analýzy firemní kultury**

### **2.6.1 Tvorba dotazníku**

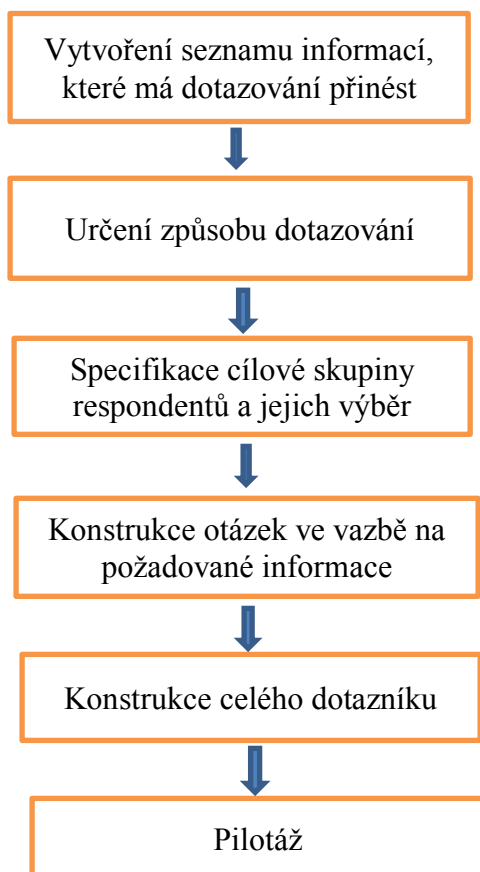
To, jaká je kultura ve společnosti, je nutné čas od času ověřit. Tato práce bude provádět analýzu firemní kultury na základě dat získaných dotazováním pomocí dotazníku. Je důležité si určit, na jaký okruh se dotazník bude zaměřovat, jelikož zaměstnanci většinou nejsou příliš ochotni vyplňovat dlouhé dotazníky. Klíčovým předpokladem spolehlivosti výpovědí u dotazníků, kterou průzkum přináší, je jeho reprezentativnost. Ta je také spojená s návratností dotazníků, která by neměla klesnout pod 70-60 % všech rozdaných dotazníků.

Jednou z nejrozšířenějších metod sběru dat je právě dotazování. Než začneme s vlastním sběrem dat, je velmi důležité provést důkladně jednotlivé kroky přípravné fáze výzkumu. Celý postup je složen z několika fází, které charakterizují pořadí jednotlivých operací, které se navzájem ovlivňují a doplňují. (viz obr. 1.4.). (Kozel a kolektiv, 2006)

V první části postupu zjišťujeme, na co se budeme ptát. Odpověď dostaneme z definice problému a cíle výzkumu. Vyhotovíme seznam informací, které je třeba zjistit pro dosažení cílů. Tento napsaný seznam nám bude k dispozici po celou dobu tvorby dotazníku. U každého údaje seznamu zjišťujeme jeho důležitost pro objasnění stanovených cílů. (Kozel a kolektiv, 2006)

V budoucnosti bychom měli počítat s předpokládanými metodami analýzy odpovědí, jinak by se mohlo stát, že údaje by byly shromážděny ve formě nepoužitelné pro analýzu. Máme několik druhů a způsobů dotazování. Všechny typy dotazování mají své výhody i nevýhody a využívají se v závislosti na mnoha různých činitelích, kterými mohou být např. téma pro dotazování, cílová skupina dotazovaných, atd. (Kozel a kolektiv, 2006)

Obrázek 2.4 Postup tvorby dotazníku



Zdroj: Kozel a kolektiv, 2006, str. 151

Jedním z více způsobů dotazování je osobní dotazování. Dotazník může být určen tazatelům, respondentům, ale i oběma současně. Instrukce pro tazatele by měly být odlišeny např. kurzívou nebo tučně, aby se nestalo, že je tazatel omylem přečte respondentovi. Určitě budeme používat různé pomůcky, kterými mohou být vzorky, plánky, atd. (Kozel a kolektiv, 2006)

Dalším způsobem je písemné dotazování, kdy respondent vyplňuje dotazník sám bez jakékoliv cizí pomoci, proto musí být dotazník srozumitelný a dobře formulovaný. Součástí tohoto dotazníku je motivační dopis a ofrankovaná obálka, aby se eliminovalo riziko nízké návratnosti. (Kozel a kolektiv, 2006)

Telefonické dotazování je dnes zpravidla tvořeno tak, že tazatel se ptá respondenta na otázky, které vidí v počítači a pomocí příslušné klávesy vkládá tazatel odpovědi do počítače. Posledním způsobem je elektronické dotazování, což je teď nejrozšířenější způsob

dotazování. Dává dohromady výhody všech předešlých způsobů. Podle toho, pro jaký způsob distribuce dotazníku se rozhodne, tak určíme konkrétní podobu dotazníku. (Kozel a kolektiv, 2006)

Princip správného dotazování, během dotazování může dojít k mnoha problematickým situacím, které může vést k znehodnocení výsledků. Jeden z mnoha důvodů chyb v dotazníkům může být časový tlak na respondenta nebo respondent je unavený a vyplňováním dotazníků ho zdržujeme a tedy jeho odpovědi mohou být jen náhodné. Existuje celá řada návodů, jak neudělat chybu a provádět správné dotazování. Za hlavní principy dotazování se považují princip potvrzení osobnosti dotazovaného, což požaduje, aby respondent měl dost prostoru pro vyjádření svých odpovědí. Dále princip přijetí osobnosti tazatele, záleží, jestli respondent přijme osobnost tazatele negativně či pozitivně. A posledním principem je přijetí tématu dotazníku. Důležité u dotazníku je také konstrukce otázek. Neexistuje přesný postup otázek a konkrétní podoba otázek záleží na informacích, které nám mají poskytnout odpovědi na otázky. (Kozel a kolektiv, 2006)

Při dotazování je možné použít mnoho různých nástrojů, které nám budou nápomocny u zjišťování daných údajů. K těmto nástrojům řadíme:

- scénář,
- záznamový arch,
- záznamové technické prostředky,
- dotazníky.

V této bakalářské práci budeme používat dotazníky, zaměříme se tedy na jejich podrobnější popis. Dotazník je elektronický nebo papírový formulář s jistým množstvím otázek, na které nám respondenti odpovídají nebo volí jednu z více odpovědí, které mají na výběr. Pokud srovnáme dotazník a osobní rozhovor, zjistíme, že dotazníky jsou méně časově náročné a díky dotazníkům jsme schopni získat rychle velké množství dat za poměrně málo času. Význam dotazníků se zakládá na čtyřech okruzích:

- získávání informací od dotazovaných,
- zadává nám strukturu dotazníku a udává směr rozhovoru,
- zajišťuje šablonu pro zápis dat,
- usnadňuje zpracování informací. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Konstruuje-li otázky do dotazníku, měli bychom si uvědomit, že neexistuje žádný přesný návod jaké otázky a jakým způsobem je do daného dotazníku můžeme vložit. Každý dotazník je totiž jedinečný a přizpůsobuje se vždy danému výzkumu. Každopádně velký význam při správné konstrukci otázek má jejich informační hodnota. Při sestavování daného dotazníku je nutno si uvědomit, že otázky by měly být sestavené tak, aby pro respondenta bylo snadné na ně odpovědět, čímž snížíme pravděpodobnost chyb ze strany respondenta. Pokud se respondent dopustí nějaké chyby při vyplňování dotazníků, je to zpravidla chyba špatně položené otázky a proto bychom při přípravě otázek měli používat následujících dvacet pravidel:

1. Ptát se přímo. Samozřejmě jen tehdy, pokud nemáme pochybnosti o tom, zda to způsobí dotazovanému osobní či jiný problém.
2. Ptát se jednoduše. Otázka by měla být srozumitelná pro jakéhokoliv respondenta.
3. Užívat známý slovník. Slovník přizpůsobujeme dané dotazované skupině.
4. Používat jednovýznamová slova. Aby nedošlo k tomu, že každý respondent pochopí otázku jiným způsobem.
5. Dotazovat se konkrétně. Jasně formulovaná otázka.
6. Maximalizovat informační hodnotu otázky. Z každé otázky chceme získat co největší množství konkrétních informací.
7. Nabízet srovnatelné odpovědi.
8. Vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí. Otázka, na kterou známe už předem odpověď, je naprosto zbytečná.
9. Užívat krátké otázky. Pro respondenta je přehlednější a pochopitelnější stručná, jednoduchá otázka, než zdlouhavá, u které je možnost, že se v ní ztratí.
10. Vyloučit zdvojené otázky.
11. Vyloučit sugestivní a zavádějící otázky. Nenavádět respondenta k tomu, aby odpovídal tak, abychom docílili výsledků, jaké si přejeme.
12. Pamatovat na genderové vztahy. Zaměřit se na formulování sloves v otázkách a možnostech odpovědí.
13. Vyloučit nepříjemné otázky.
14. Snižovat citlivost otázek.
15. Umožnit neposkytnout odpověď. Pokud se stane, že nám nechce dotazovaný odpovědět, je vhodné, mu to umožnit.
16. Vyloučit negativní otázky.
17. Odhadnout věcnou náročnost.

18. Vyloučit odhady. Nemá smysl dotazovat se na budoucnost.
19. Vyloučit motivační otázky. Respondent zpravidla neví, proč něco dělá.
20. Dodržovat slušnost. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Existují dva hlavní přístupy ke konstrukci dotazníku, sociologický a ekonomický přístup. U sociologického přístupu je cílem probrat maximum okruhů a návazností. A ekonomický přístup spočívá v efektivním získání požadovaných odpovědí.

Strukturovaný dotazník má logickou strukturu. Obsahuje stručné uzavřené otázky, na které respondent může rychle odpovědět. Nevýhodou ovšem je ale nižší informační hodnota. Naopak polostrukturovaný dotazník využívá polouzavřené a otevřené otázky, což nám umožňuje získání přesnějších informací, ale je náročnější na zpracování. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Dotazník se skládá ze tří částí. První částí je hlavička dotazníků, kde vysvětlíme respondentovi cíle výzkumu a způsob vyplnění dotazníku. Druhou částí jsou tematicky ucelené úseky otázek a odpovědí. A poslední částí dotazníku je poděkování a pokyny k odevzdání. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Pokud se jedná o online dotazník následuje také dále společensko-motivační rubrika, která má za cíl sdělit následující informace:

- oslovit respondenta,
- požádat o vyplnění dotazníku,
- vysvětlit cíl a důležitost respondenta,
- motivovat k odpovědím,
- osvětlit výběr respondentů,
- slíbit anonymitu, nezneužití poskytnutých dat,
- specifikovat, jak má dotazník vyplňovat,
- zdůraznit naléhavost rychlé odpovědi,
- poděkovat za spolupráci,
- podepsat se. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, str. 206)

Pořadí otázek v dotazníku je úzce propojeno s jeho logickou strukturou. Jako první jsou úvodní otázky, u kterých by měl respondent získat pocit, že ho dotazník baví a že otázky jsou jednoduché a tím získá i dané sebevědomí pro následující vyplňování. Dále jsou filtrační otázky, kterými docílíme, aby na dotazník odpovídala ta daná cílová skupina a správně

respondenti. Předposlední části jsou věcné otázky, které patří už opravdu té cílové skupině, kterou pro správné vyplnění dotazníku potřebujeme. Do závěrečné části dotazníku už můžeme vložit i choulostivé a intimní otázky, protože respondent má pocit, že už dotazník v této části musí dokončit a tudíž odpoví na tyto pro něj nepříjemné otázky. A poslední části jsou identifikační otázky, které slouží především pro zjištění základních charakteristik respondenta. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Pro vyhodnocování dotazníků je v některých případech vhodné využít jako pomůcku Paretovu analýzu, která nám pomůže identifikovat stěžejní prvky dotazníku. V této bakalářské práci, dále v praktické části, budeme využívat Paretův diagram, který si teoreticky vysvětlíme v dalším textu.

## 2.6.2 Paretův diagram

Tento diagram patří do řízení jakosti a je to jeden z hlavních nástrojů řízení jakosti. Italský ekonom, pan Pareto zjistil, že 80% problémů bývá způsobeno pouze 20% příčin. Pokud se budeme věnovat 20% z celkových 100% příčin, tak může být dosaženo významných úspěchů při zlepšování kvality. Tedy praktický význam Paretova diagramu je především se zaměřit na hlavní příčiny.

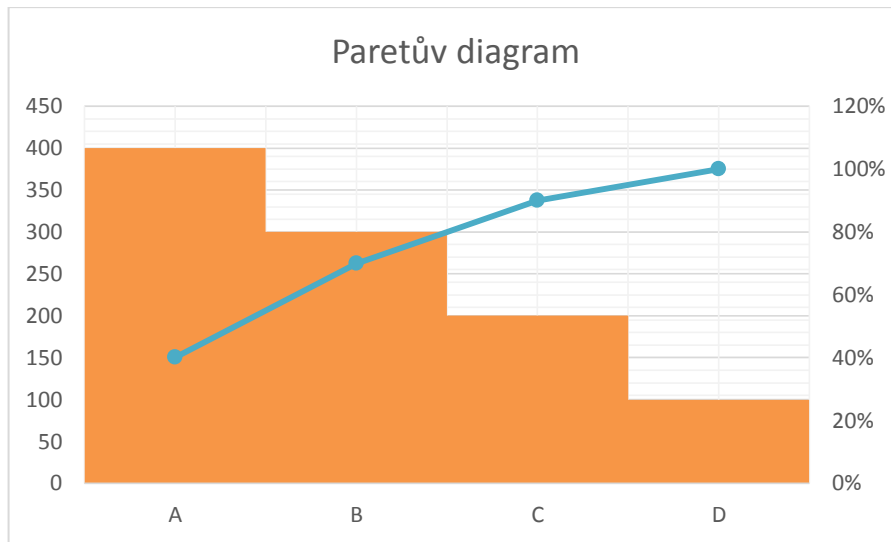
Klasicky se Paretův diagram používá především pro analýzu:

- výskyt individuálních druhů vad,
- náklady, které byly vyvolány vadami,
- výskyt chybných výrobků,
- náklady na chybný výrobek.

Postup pro tvorbu Paretova diagramu je snadný. V první řadě si vytvoříme seznam všech položek, které jsou předmětem zkoumání. Následně zkoumáme četnost výskytu pro danou položku. Při analýze si seřadíme položky dle velikosti od největšího po nejmenší a vytvoříme sloupcový graf, kde na vodorovné ose máme analyzované položky, a na svislé ose se nachází měrná jednotka. Kumulativní četnost vytvoří Lorenzovu čáru s bodem zlomu, kdy položky, které se nachází nalevo od bodu zlomu jsou ty rozhodující.

Uvedeme si příklad, kdy sledujeme četnost výskytu vadných výrobků u 4 druhů výrobků. K dispozici máme tyto data, počet vadných výrobků A=400, počet vadných výrobků B=300, počet vadných výrobků C=200 a počet vadných výrobků D=100. Data přeneseme do grafu, který můžeme vidět viz obr. 2.5.

Obr. 2.5 Paretův diagram



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je možno vyčíst, že největší problém se vyskytuje u výrobků A a B, které nám dohromady představují 700 vadných výrobků z celkových 1000 zjištěných vadných výrobků.

Tímto můžeme dojít k závěru, že prioritu při redukci výrobků mají tyto dva výrobky, což ovšem neznamená, že se bezvýhradně budeme věnovat jen těmto dvěma výrobkům. Pokud bude levnější a rychlejší možnost náprava výrobků C, tak samozřejmě zvolíme tento výrobek.



### 3 Charakteristika společnosti XY

Společnost XY působí v automobilovém průmyslu, a nachází se v Moravskoslezském kraji a byla zde založena korejskými podnikateli. Společnost se začala budovat v ČR po roce 2000. Při výstavbě společnosti se kladl velký důraz na životní prostředí.

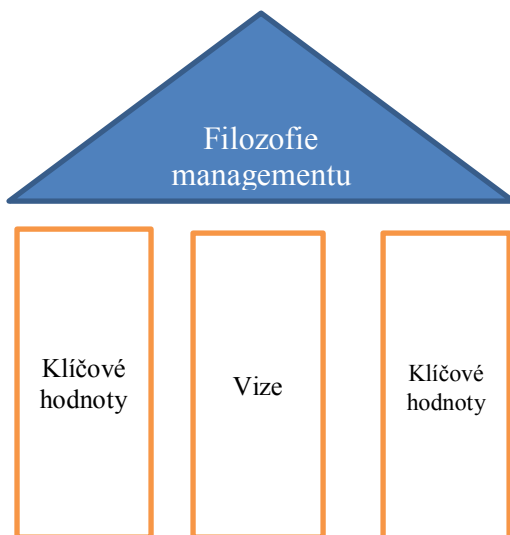
Společnost XY se zabývá vyráběním výrobků pro sestavení automobilu. Výrobky, které přispívají k sestavení kompletních automobilů, byly speciálně vyvinuté pro evropský trh, kvalita, bezpečnost a design automobilů odpovídá vysokým nárokům zákazníků.

Společnost poskytuje mnoho pracovních příležitostí pro občany ČR a především pro obyvatele Moravskoslezského kraje. Tito občané představují až 90% všech zaměstnanců společnosti XY. Společnost svou nabídkou pracovních míst, přispěla ke snížení nezaměstnanosti tohoto kraje.

#### Filozofie a vize společnosti XY

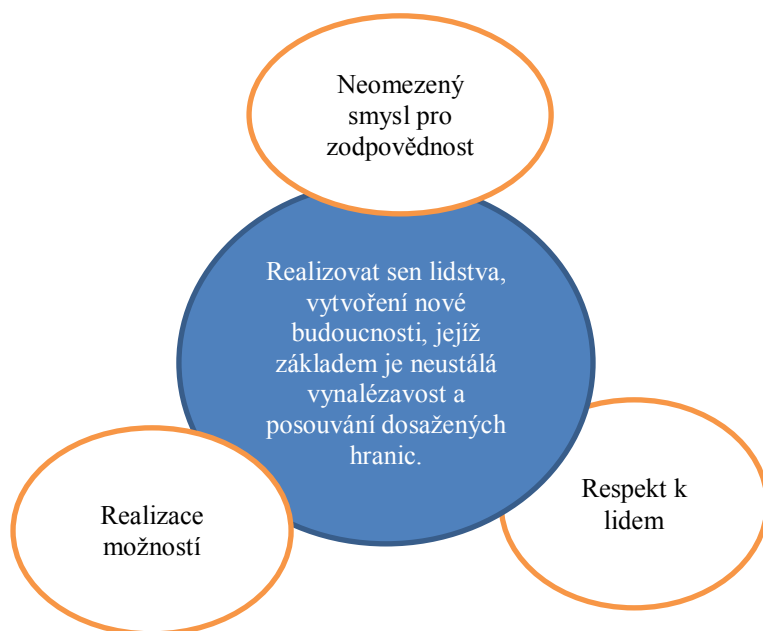
Společnost XY vytvořila vlastní korporátní filozofii předefinováním filozofie a hodnot, které přežívají v jejich společnosti již od založení.

Obrázek 3.1 Filozofie korporace



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 3.2 Filozofie managementu



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost XY si definovala pět klíčových hodnot, kterými jsou zákazník, výzva, spolupráce, lidé a globalita. Těmito základními principy, které je doprovázejí celou historii, by se měli všichni zaměstnanci řídit. Pokud si přesněji nadefinujeme každou z těchto klíčových hodnot, začneme u zákazníka, kdy se prosazuje zákaznický orientovaná firemní kultura zajišťováním servisu té nejlepší kvality, kde se všechno soustředí na zákazníka.

Další hodnotou je výzva, kdy se odmítají smířit s dosavadním stavem a snaží se využít každé další výzvy, která se jim nabízí a s jistotou, nadšením a vynalézavostí se snaží dosáhnout svých cílů. Hodnota spolupráce je velmi důležitá, protože díky tomu, jak působí společně a koncentrovaně a smyslu pro soudružnost, kterou udržují vzájemnou komunikaci a spolupráci v rámci podniku a s jejich obchodními partnery. Předposlední klíčová hodnota jsou lidé. Firma věří, že budoucnost jejich společnosti leží v srdcích a schopnostech každého z členů, kterým chtějí pomáhat rozvíjet jejich potenciál vytvořením firemní kultury, respektující nadání.

Poslední hodnotou je globalita. Společnost bere ohled na odlišnost kultur a zvyků a snaží se o to být nejlepší v tom, co dělají a pokouší se být respektovaným členem globální korporace.

Pro společnost XY je vysoká kvalita a spokojenost zákazníků velmi důležitá. Proto je u nich veškerý výrobní proces, od nákupu dílů, několikanásobně kontrolována, aby se nestalo,

že bude něco přehlédnuto. Jsou prováděny důkladné testy a to jak za pomoci nejpřesnější techniky, tak přísného osobního dozoru.

## **4 Analýza průzkumem zjištěných dat a návrhy na zlepšení podnikové kultury**

### **4.1 Dotazníkové šetření**

Vnímání podnikové kultury ve společnosti XY bude zjišťováno pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky byly poskytnuty zaměstnancům společnosti skrz internetové dotazníky, které byly zveřejněny na stránkách <https://www.vyplnto.cz/>. Stránka pro vyplnění dotazníku byla zveřejněna na sociálních sítích a skupinách, kde se nacházejí zaměstnanci společnosti XY.

Dotazníky byly určeny pro zaměstnance Managerial Track, což jsou lidé, kteří pracují jako zaměstnanci technickohospodářské části a pak dále pro zaměstnance Technical Track, což jsou osoby, kteří jsou zaměstnáni ve výrobní části. Dotazník byl zpracován pouze v českém jazyce a posílán zaměstnancům společnosti XY s využitím sociálních sítí a stránek s vysokou návštěvností zaměstnanců. Cílem bylo získat 161 vyplněných dotazníků.

Dotazník byl sestaven z 12 otázek. Dotazník je k dispozici v příloze č. 1. Na začátek dotazníku byly umístěny otázky pro rozčlenění zaměstnanců na Managerial Track a Technical Track, dále jsme zjistili, jak dlouho zaměstnanci pracují pro danou společnost a dále jsme kladli stěžejní otázky pro zjištění důležitých dat pro tuto práci. Ke konci dotazníku máme jednu otázku, která se rozděluje do deseti podrobnějších, kde se snažíme zjistit, jaké jsou zaměstnancovi hodnoty ve společnosti a co má pro něj jakou důležitost. Na konci dotazníku jsou zařazeny otázky pro identifikaci věku, pohlaví a dosaženého vzdělání.

Otázky jsou strukturovány tak, že u některých je možnost jedné odpovědi, u některých více možných odpovědí, avšak největší možný počet byly tři odpovědi. Dotazníkové šetření probíhalo od 4.3. 2016 do 31.3. 2016 a celkový počet vyplněných dotazníků činil 161 dotazníků. Avšak ve srovnání s počtem zobrazení dotazníků byla návratnost pouhých 55,1 %.

Hlavním prvkem v analýze dat je pozice zaměstnanců ve společnosti. Dotazník vyplnilo 25 zaměstnanců Managerial Track, což jsou zaměstnanci především z vedení společnosti a pak 136 zaměstnanců Technical Track, kteří se podílejí na výrobě.

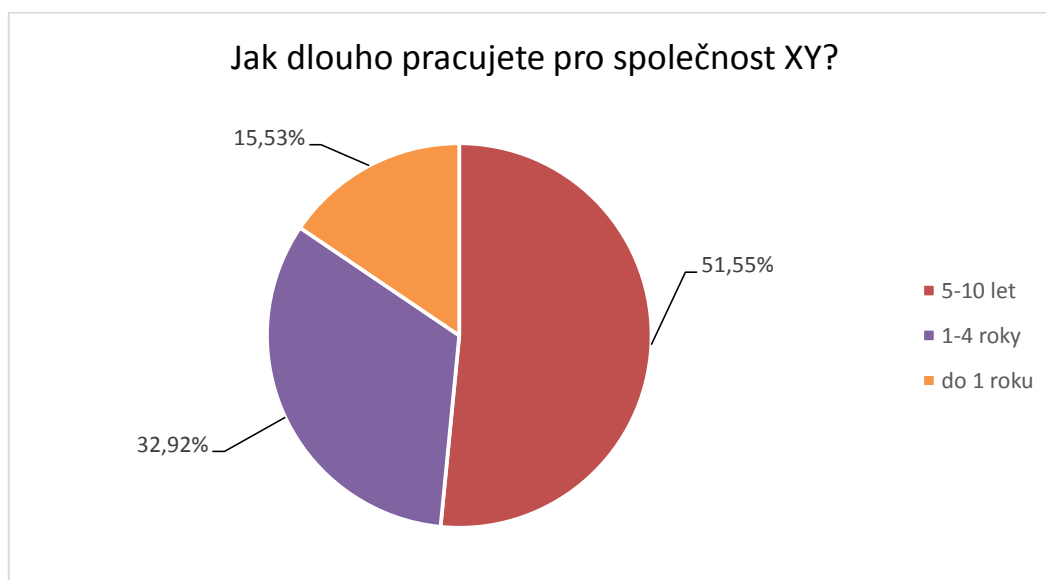
## 4.2 Analýza průzkumem zjištěných dat

Tabulka 4.1 Doba působení ve společnosti XY

Odpovědi	Managerial Track	Technical Track	Celkem
do 1 roku	5 (20%)	20 (14,7%)	25 (15,5%)
1 - 4 roky	13 (52%)	40 (29,4%)	53 (32,9%)
5 - 10 let	7 (28%)	76 (55,9%)	83 (51,6%)
Celkem	25	136	161

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka je rozdělena na dobu působnosti zaměstnanců dle jejich pracovní pozice, kdy zaměstnanci MT jejich největší množství 13 zaměstnanců pracuje ve společnosti 1 – 4 roky. V období 5 – 10 let pracuje ve společnosti 7 zaměstnanců MT a do 1 roku pouhých 5 zaměstnanců. Dle působení zaměstnanců TT, největší počet zaměstnanců 76 pracuje pro společnost 5 – 10 let. Tato informace vypovídá o omezeném kariéřním růstu ve společnosti, jedním z důvodů může být nepříznivé hodnocení zaměstnanců a hodnocení v dlouhodobých intervalech. Celkové rozdělení zaměstnanců a dobu působení ve společnosti vidíme v grafu 4.1 níže.

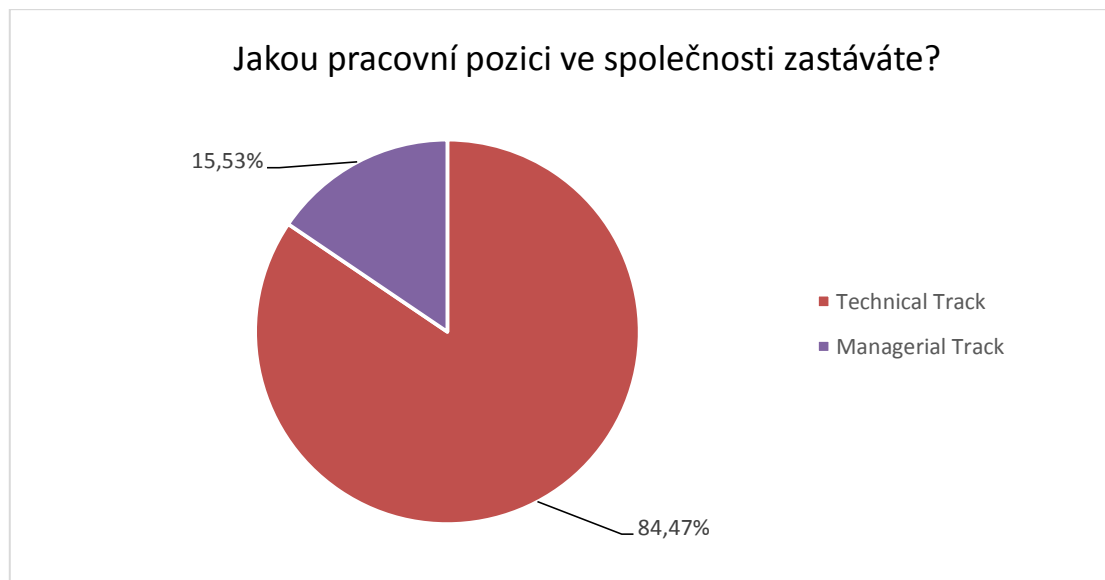


Graf 4.1 Doba působení ve společnosti XY

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem odpovědělo 161 zaměstnanců, z toho 51,55% tj. 83 zaměstnanců zodpovědělo, že pracuje pro společnost 5 – 10 let. O společnosti to vypovídá, že se snaží udržet si zaměstnance.

V rozmezí 1 – 4 roky pracuje pro společnost 32,92 %, což je 53 zaměstnanců a v neposlední řadě zaměstnanci, kteří ve společnosti působí necelý rok, 15,5%, což je 25 osob.



*Graf 4.2 Pracovní pozice*

Zdroj: vlastní vypracování

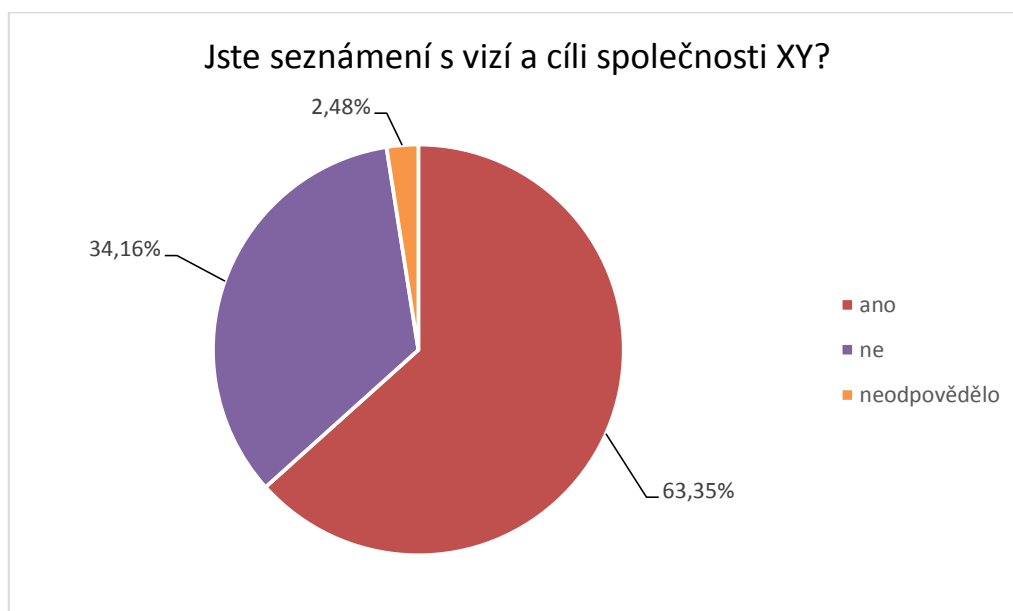
Podle výsledků dotazník vyplnilo 119 mužů a 42 žen. Přičemž 9 mužů a 16 žen pracuje na pozici MT a 110 mužů a 26 žen pracuje jako TT. Z toho výsledku můžeme jasně vidět, že ve vztahu k maskulinním a femininním hodnotám v této společnosti převládá maskulinní hodnota. Znamená to, že se ve firmě upřednostňuje zaměstnávání pracovníků mužského pohlaví. Tohle upřednostnění může plynout z firemní kultury, která je zakořeněná v korejském vedení společnosti, jak jsme si vysvětlili v teoretické části u titulku Jihokorejský chaebol.

Tabulka 4.2 Seznámení s vizí a cíli společnosti XY

Odpovědi	Managerial Track	Technical Track	Celkem
ano	24 (96%)	78 (57,4%)	102 (63,4%)
ne	1 (4%)	54 (39,7%)	55 (34,2%)
neodpovědělo	0 (0%)	4 (2,9%)	4 (2,5%)
celkem	25	136	161

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku zda jsou seznámení s vizí a cíli společnosti XY reagovalo 161 pracovníků, přičemž 63,35% odpovědělo, že bylo seznámeno s vizí a cíli. Je to pro firmu dobré, aby zaměstnanci byli informováni o těchto vizích, ale i toto procento by se mohlo navýšit různým školením nebo při nástupu nového zaměstnance, tak mu svěžit adaptační balíček, ve kterém jsou zahrnuty tyto informace. Dalších 34,16% zodpovědělo, že nezná vize a cíle společnosti, kdy toto procento není zrovna malé a firma by se měla pokusit napravit tento nedostatek.



Graf 4.3 Seznámení s vizí a cíli společnosti XY

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.3 Současná motivace pro zaměstnance ve společnosti XY

Odpověď	Počet odpovědí
Platové ohodnocení	100
Odměny	57
Týden dovolené navíc	28
Možnost kariérního růstu	24
Nic	14
Možnost vzdělání	7
Práce pro značku XY	6
Stabilní příjem peněz	4
Jistota práce	4
Nechuť ke změnám	2
Nutnost splácet dluhy	1
Smlouva na neurčito	1
Možnost renty při neprojití EMG	1
Možnost operativního leasingu	1

Zdroj: vlastní zpracování

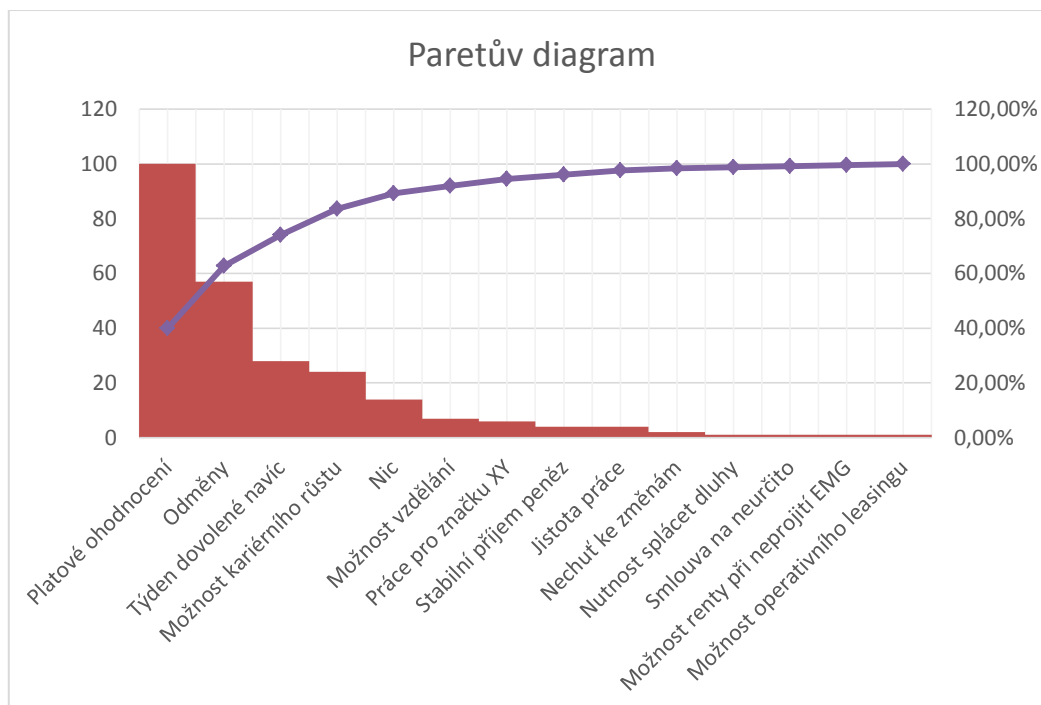
Jednou ze stěžejních otázek dotazníku byla právě otázka, kdy se respondentů ptáme na současnou motivaci ve společnosti XY. Zaměstnanci měli možnost zvolit nabízené odpovědi či vyjádřit jejich názor. Největší počet zaměstnanců tedy 100 respondentů zodpovědělo, že současnou motivací je pro ně platové ohodnocení, pak další motivací ve společnosti jsou odměny, kterou zvolilo 57 pracovníků. Dalšími odpověďmi bylo například týden dovolené navíc nebo možnost vzdělání, jak vidíme v grafu. Bohužel někteří zaměstnanci se shodli, že nemají žádnou motivaci pro práci v této společnosti a na tyto pracovníky by se měli ve společnosti zaměřit a snažit se najít možnost jiné motivace. Graf je k nahlédnutí v příloze č. 4.

Z důvodu, že je to velmi důležitá otázka této bakalářské práce, vytvořili jsme z analyzovaných výsledků Paretův diagram, viz obr 4.4. V tomto diagramu můžeme jasně vidět hlavní položky, které motivují zaměstnance k práci. Dle výsledků z Paretova diagramu byly vybrány 3 položky, které dohromady tvoří 74% motivačních prvků. Tyto 3 položky byly vybrány na základě Paretova pravidla 80/20, které má slovní podobu: „20% příčin přispívá k 80% problémů“. První položkou, a to dle zaměstnanců zvolenou za nejdůležitější, bylo platové ohodnocení, což se dalo očekávat, protože zdroj příjmů je motivace pro každého z nás.

Druhá položka Paretova diagramu jsou odměny, taktéž to není nijak překvapující, a proto by se společnost měla zaměřit na odměňování zaměstnanců, ať hmotné či nehmotné.

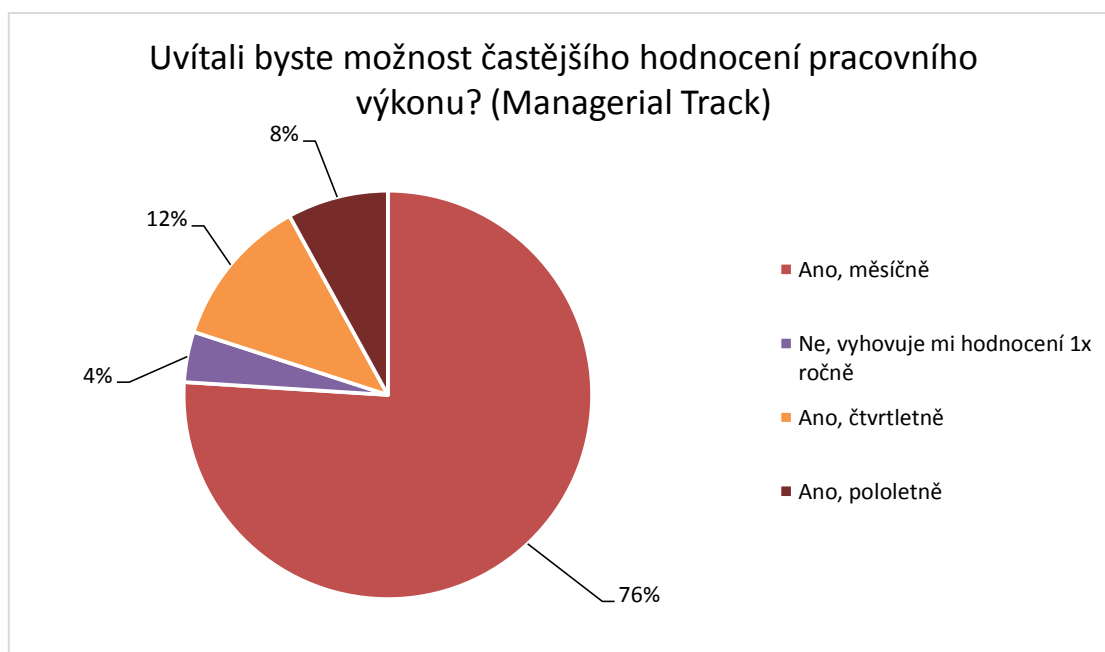


Poslední položka je týden dovolené navíc, tento faktor může být také rozhodující důvod proč se zaměstnanec rozhodl začít pracovat pro firmu XY. Klasickou výměrou dovolené ve společnosti XY jsou 4 týdny. Zaměstnancům náleží počet dnů dovolené navíc dle odpracovaných let ve společnosti. Po jednom celém odpracovaném kalendářním roce má zaměstnanec nárok na 2 dny dovolené navíc a po dvou celých kalendářních letech má zaměstnanec právo na 5 dnů dovolené navíc. Dobu čerpání dovolené stanovuje společnost XY dle rozvrhu čerpání dovolené.



Graf 4.4 Paretův diagram

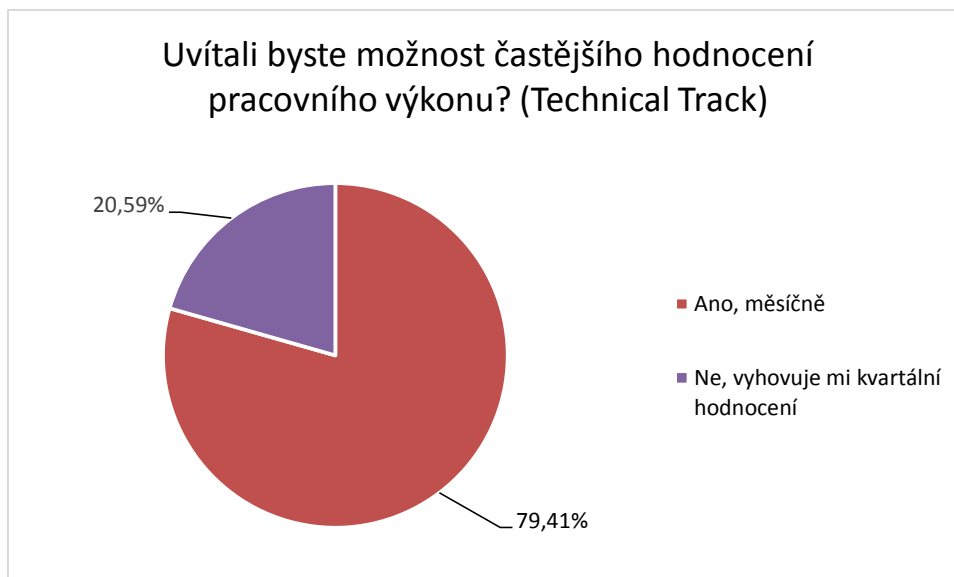
Zdroj: vlastní zpracování



*Graf 4.5 Možnost častějšího hodnocení pracovního výkonu pro Managerial Track*

Zdroj: vlastní zpracování

Dále v dotazníku byla rozdělena otázka pro zaměstnance Managerial Track a Technical Track, v této části se zaměříme na pracovníky Managerial Track. Otázka se zaměřovala na možnost častějšího hodnocení pracovního výkonu, kdy Managerial Track jsou hodnoceni jednou ročně. Z grafu je jasně vidět, že 76% zaměstnanců by uvítalo hodnocení pracovního výkonu měsíčně, 12% čtvrtletně, 8% pololetně a 4% zaměstnanců, kterým vyhovuje hodnocení jednou ročně. Je tedy jasné, že drtivá většina zaměstnanců by uvítala častější hodnocení.



*Graf 4.6 Možnost častějšího hodnocení pracovního výkonu pro Technical Track*

Zdroj: vlastní zpracování

Jak už jsme viděli v předchozí otázce, tak tentokrát se ptáme zaměstnanců TT, kteří jsou v současné době hodnoceni čtvrtletně. 79,41% zaměstnanců konstatovalo, že by uvítali hodnocení měsíčně a zbytek odpovědělo, že jsou spokojeni s kvartálním hodnocením. Na rozdíl od zaměstnanců MT jsou tito zaměstnanci hodnoceni častěji, tudíž je pochopitelné, že cca 21% vyhovuje hodnocení čtvrtletní.

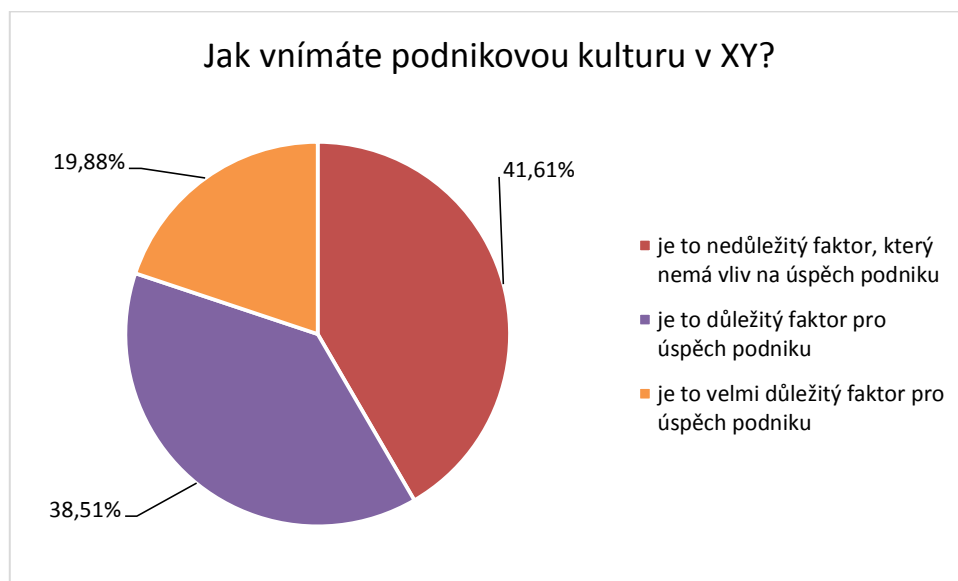
*Tabulka 4.4 Vnímání podnikové kultury společnosti XY*

Odpovědi	Managerial Track	Technical Track	Celkem
<b>je to velmi důležitý faktor pro úspěch podniku</b>	11 (44%)	21 (15,4%)	32 (19,9%)
<b>je to důležitý faktor pro úspěch podniku</b>	12 (48%)	50 (36,8%)	62 (38,5%)
<b>je to nedůležitý faktor, který nemá vliv na úspěch podniku</b>	2 (8%)	65 (47,8%)	67 (41,6%)
<b>celkem</b>	25	136	161

Zdroj: vlastní zpracování

Jednou z nejdůležitějších otázek v dotazníkovém šetření byla otázka, jak zaměstnanci vnímají podnikovou kulturu vzhledem k její důležitosti ve společnosti. 41,61% zaměstnanců zhodnotilo, že je to nedůležitý faktor, který nemá vliv na úspěch podniku. Svědčí to o tom, že

společnost nedbá příliš na tom, jak zaměstnancům dokázat důležitost podnikové kultury, protože, jak jsme si přiblížili v teoretické části, podniková kultura je velmi důležitý faktor pro úspěch společnosti a bylo by vhodné, aby tento postoj zaujali i ostatní zaměstnanci společnosti.



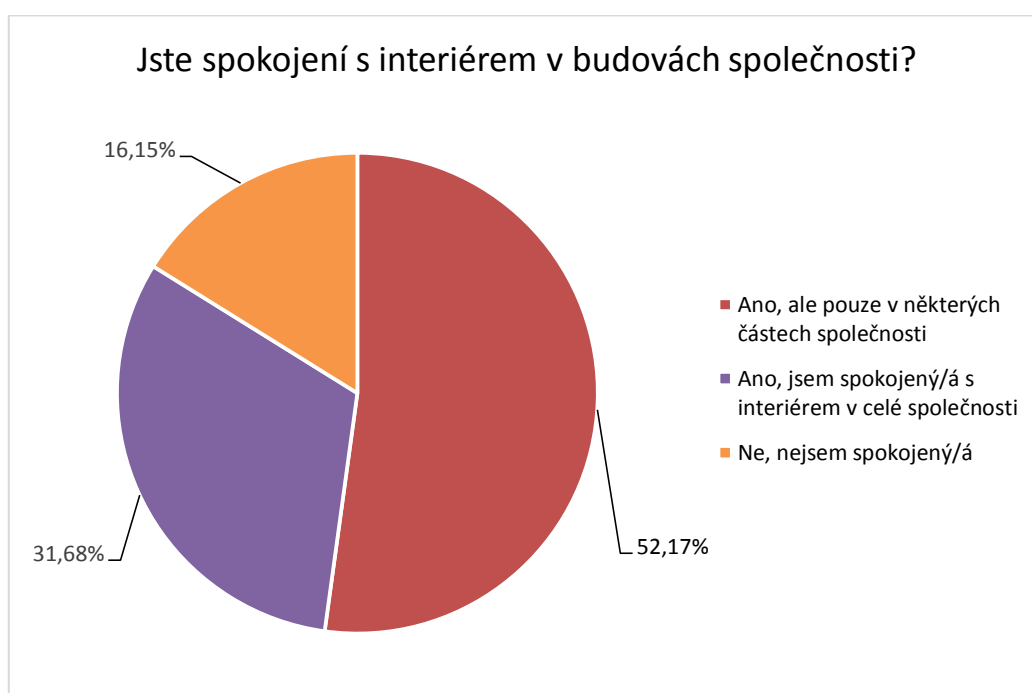
*Graf 4.7 Vnímání podnikové kultury XY*

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.5 Spokojenost s interiérem v budovách XY

Odpovědi	Managerial Track	Technical Track	Celkem
<b>ano, ale pouze jen v některých částech společnosti</b>	11 (44%)	73 (53,7%)	84 (52,2%)
<b>ano, jsem spokojený/á s interiérem v celé společnosti</b>	11 (44%)	40 (29,4%)	51 (31,7%)
<b>ne, nejsem spokojený/á</b>	3 (12%)	23 (16,9%)	26 (16,1%)
<b>celkem</b>	25	136	161

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.8 Spokojenost s interiérem v budovách společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

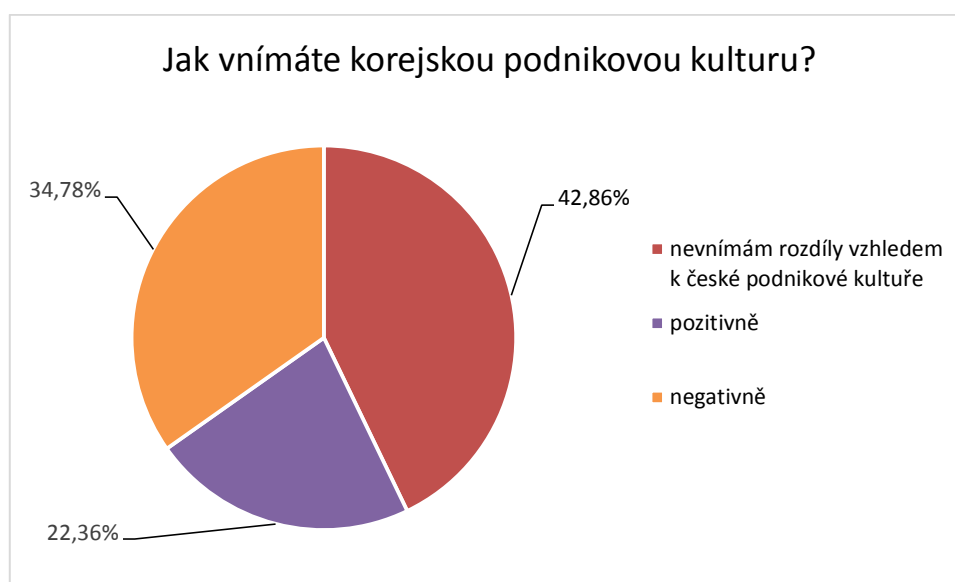
Graf, který je spojený s otázkou spokojenosti s interiérem v budovách společnosti můžeme vidět výše. Interiér společnosti je velmi důležitý faktor, ale bohužel není možné, aby byl interiér uspokojující v celé firmě, proto je logické, že 52,17% zodpovědělo, že jsou spokojení s interiérem, ale pouze jen v některých částech společnosti. Vzhledem k tomu, že dotazník vyplnili ve větším počtu zaměstnanci Technical Track, kteří pracují ve výrobní části, kde se nacházejí linky, se dá předpokládat, že není jednoduché zajistit příjemný interiér tak,

aby byli všichni spokojeni. Dále 31,68% reagovalo, že jsou spokojení s interiérem v celé společnosti a zbytek 16,15% není spokojeno. Tyto odpovědi se mohou lišit i dle nároku každého jedince, každý máme jinou představu o ideálním interiéru. Podrobnější rozpracování, jak odpovídali zaměstnanci dle rozdělení, můžeme vidět v tabulce 4.5 výše.

Tabulka 4.6 Vnímání korejské podnikové kultury

Odpovědi	Respondenti celkem	Muži		Ženy	
		Managerial Track	Technical Track	Managerial Track	Technical Track
pozitivně	36 (22,4%)	0 (0%)	26 (23,6%)	6 (37,5%)	4 (15,4%)
negativně	56 (34,8%)	5 (55,6%)	39 (35,5%)	4 (25%)	8 (30,8%)
nevnímám rozdíly vzhledem k české podnikové kultuře	69 (42,9%)	4 (44,4%)	45 (40,9%)	6 (37,5%)	14 (53,8%)
<b>Celkem</b>	161	9	110	16	26

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.9 Vnímání korejské podnikové kultury

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost, která je založena korejskými podnikateli, zvolili jsme tedy i otázku, jak vnímají čeští zaměstnanci korejskou podnikovou kulturu.

42,86% reagovalo na tuto otázku, že nevnímají rozdíly vzhledem k české podnikové kultuře, vypovídá to, že korejské vedení se nesnaží prosazovat jejich kulturu ve společnosti XY. Odpověď, kdy korejskou podnikovou kulturu vnímají negativně, zodpovědělo 9 zaměstnanců MT a 47 zaměstnanců TT. Dále zaměstnanci, kteří vnímají kulturu pozitivně, celkem 6 zaměstnanců MT a 30 pracovníků TT. Tímto můžeme dojít k závěru, že společnost není příliš ovlivněna a nezavádí se zde korejská kultura. Když se zaměříme na podrobnější řešení této otázky v tabulce 4.6 výše, tak vidíme, že muži vnímají korejskou podnikovou kulturu hůře na pozicích MT než ženy. Může to být způsobeno z důvodu, že na pozicích MT jsou více zaměstnáváni muži ve společnosti HMMC a tudíž jsou více ve styku s korejským vedením. Naopak na pozicích TT vnímají korejskou podnikovou kulturu hůře ženy. Mohlo by to být způsobeno citlivějším vnímáním ženského pohlaví a také neznalosti odkud přicházejí různé pracovní pokyny a mohlo by se dát soudit, že se domnívají, že dané pokyny přicházejí ze strany korejského vedení, což ovšem nemusí být nutně pravdou.

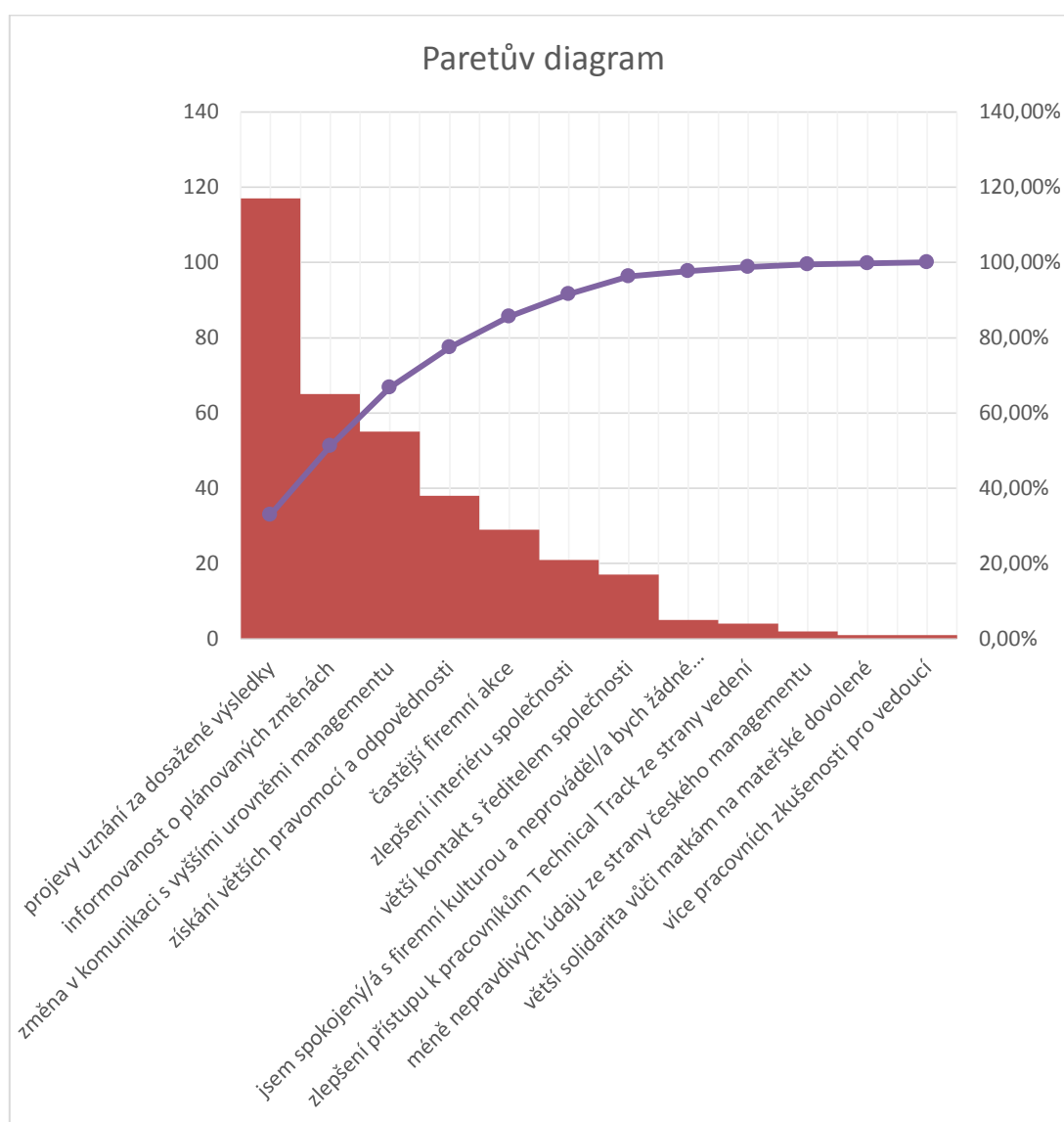
*Tabulka 4.7 Uvítání změny v podnikové kultuře*

Odpověď	Počet odpovědí
projevy uznání za dosažené výsledky	117
informovanost o plánovaných změnách	65
změna v komunikaci s vyššími úrovněmi managementu	55
získání větších pravomocí a odpovědnosti	38
častější firemní akce	29
zlepšení interiéru společnosti	21
větší kontakt s ředitelem společnosti	17
jsem spokojený/á s firemní kulturou a neprováděl/a bych žádné změny	5
zlepšení přístupu k pracovníkům Technical Track ze strany vedení	4
méně nepravdivých údajů ze strany českého managementu	2
větší solidarita vůči matkám na mateřské dovolené	1
více pracovních zkušenosti pro vedoucí	1

Zdroj: vlastní zpracování

Nezbytnou otázkou v dotazníkovém šetření bylo, aby zaměstnanci zodpověděli, zda by uvítali změnu v podnikové kultuře a popřípadě jakou změnu by chtěli. 117 respondentů konstatovalo, že by uvítali projevy uznání za dosažené výsledky. Tato odpověď nám naznačuje, že jsou zaměstnanci nedocenění v této oblasti. Nehmotné odměňování zaměstnanců, jako jsou právě projevy uznání, je velmi důležitý faktor v lidských zdrojích. Dále by 65 respondentů uvítalo lepší informovanost o plánovaných změnách ve společnosti.

Zaměstnanci mohou lépe pracovat, pokud jsou dobře informováni o změnách ve společnosti s předstihem. Dalšími odpověďmi jsou změny v komunikaci s vyššími úrovněmi managementu nebo také získání větších pravomocí a odpovědnosti. Tyto 4 položky můžeme vidět také jako stěžejní v Paretově diagramu, viz graf 4.10, který říká, že by se firma měla na tyto položky soustředit a snažit se je ve společnosti vylepšit, protože při zlepšení těchto 4 položek může dojít k velké spokojenosti zaměstnanců a tedy i kvalitnějšímu pracovnímu výkonu. Mnoho dotazovaných bylo také nespokojeno se lživými údaji, které jsou jim poskytovány ze stran českého managementu a také by zaměstnanci uvítali zlepšení interiéru společnosti. Další odpovědi je možno vidět v tabulce 4.7 a graf je k dispozici v příloze č. 4.



*Graf 4.10 Paretův diagram*

Zdroj: vlastní zpracování



Tabulky a grafy s identifikačními údaji o respondentech se nacházejí v příloze č. 3. Identifikační údaje respondentů, kde se zaměstnanci rozdělují podle pohlaví, věkové kategorie a dosaženého vzdělání. Grafy, ve kterých jsou znázorněny hodnoty a postoje zaměstnanců, které mají velký vliv na práci ve společnosti XY, jsou k dispozici, viz příloha č. 2. V těchto grafech je ukázáno, jak je pro zaměstnance důležité mít čas na rodinu a přátele, důležitost úcty ze stran nadřízených, kvalita výrobků nebo také image společnosti, atd.

### 4.3 Návrhy na zlepšení podnikové kultury

Návrhy na zlepšení podnikové kultury ve společnosti XY si můžeme rozdělit dle důležitosti z výsledků Paretova diagramu.

Mezi nejdůležitější položky patří:

- platové ohodnocení,
- odměny,
- týden dovolené navíc,
- projevy uznání za dosažené výsledky,
- informovanost o plánovaných změnách,
- změna v komunikaci s vyššími úrovněmi managementu,
- získání větších pravomocí a odpovědnosti.

Návrhy na zlepšení pro tyto položky si rozebereme níže v textu.

#### **Platové ohodnocení**

Ve společnosti XY je platové ohodnocení nejdůležitější složkou motivace, co se týče výše platů v této společnosti je to velmi dobře ohodnocena práce v Moravskoslezském kraji. Bohužel v automobilovém průmyslu se řadí k těm hůře placeným. Jedním z možných doporučení může být samozřejmě navýšení mezd TT či MT, ale chápeme, že společnost má daný rozpočet, který není možné překročit, proto jedno z reálnějších doporučení na uspokojení potřeb zaměstnanců může být například vyplácení záloh zaměstnancům, kdy např. 4 krát do roka by měl každý zaměstnanec možnost požádat si o zálohu na mzdu.

#### **Odměny**

Systém odměňování je ve společnosti XY velmi dobře propracovaný, ačkoliv dle odpovědí zaměstnanců by mnoho z nich by uvítalo častější možnost hodnocení. Tudíž by společnost mohla zvážit či nezkrátit interval hodnocení u zaměstnanců TT na měsíční hodnocení, které v dotazníkovém šetření byla nejčastější volená odpověď a u zaměstnanců MT zvolit měsíční či kvartální hodnocení. Tato změna by mohla vést k lepší motivaci zaměstnanců a tedy k lépe odváděné práci ve společnosti.

#### **Týden dovolené navíc**

Ve společnosti je standartní výměra dovolené 4 týdny a až po dvou odpracovaných letech 5 týdnů. Týden dovolené navíc byl jeden z důvodů pro práci ve společnosti, jak zvolilo

mnoho zaměstnanců, proto by firma mohla zvážit či nezkrátit dobu dvou let na jeden rok nebo případně po třech odpracovaných letech opět přidat například další dva dny dovolené. Volný čas pro rodinu a přátele, jak je možno vidět v grafu, viz příloha č. 2 je pro zaměstnance opravdu důležitý, tudíž navýšení dnů dovolené může být silný motiv pro práci ve společnosti.

### **Projevy uznání za dosažené výsledky**

Dle výsledků Paretova diagramu v otázce zlepšení firemní kultury, mnoho zaměstnanců volilo projevy uznání za dosažené výsledky. Nehmotné odměňování může zaměstnance motivovat stejně dobře jako to hmotné. Proto by zaměstnavatel měl uvážit školení například pro vedoucí pracovníky jak správně ocenit podřízené. Bohužel častěji se řeší pouze výtky zaměstnancům, když se dopustí nějaké chyby v práci, ale stejným způsobem by se mělo řešit i uznání za dobře odváděnou práci ve formě pochvaly, jak ústní tak písemně. Dále by společnost mohla jako projev uznání zvolit např. volení zaměstnance měsíce na jednotlivých pracovních úsecích, kdy by zaměstnanec měsíce měl pak možnost oběda s ředitelem společnosti nebo cestu do mateřské společnosti XY.

### **Informovanost o plánovaných změnách**

Mnohdy se společnosti domnívají, že informovat o změnách není nutné, ale opak je pravdou. Zaměstnanci uvítají pocit participace ve společnosti a ten se jim může dát najevo právě lepší informovaností o plánovaných změnách, které se ve firmě chystají. Tudíž bychom doporučili vedení, aby častěji informoval zaměstnance o akcích, které nastanou. Tyto informace mohou být poskytnuty např. na meetingu vedený lídry jednotlivých týmu nebo ve formě firemního oběžníku.

### **Změna v komunikaci s vyššími úrovněmi managementu**

Doporučili bychom společnosti, aby zlepšila přístup v komunikaci se zaměstnanci nižší úrovně. Jednat se zaměstnanci upřímně a s úctou. Zaměstnanci jakékoliv úrovně jsou důležitým lidským faktorem v každé společnosti a spokojený zaměstnanec bude vždy odvádět lepší pracovní výkon než ten nespokojený.

### **Získání větších pravomocí a odpovědnosti**

Mnoho zaměstnanců v dotazníkovém šetření taktéž volilo možnost získání větších pravomocí a odpovědnosti. Tento proces může být brán i jako projev uznání za dobře odvedenou práci a dá zaměstnanci pocit, že jeho úsilí je oceněno. Tento proces je úzce spojen

i s kariérním růstem, což je mnohdy i důvod proč projevujeme snahu v práci a motivuje zaměstnance k tomu lépe pracovat. Společnost by měla zvážit častější hodnocení zaměstnanců a jejich odměnění v podobě získání větších pravomocí a odpovědnosti.

Dalším návrhem na zlepšení podnikové kultury může být například rotace pracovníků na pracovišti. Tuto možnost si rozebereme níže v textu.

### **Rotace pracovníků**

Posledním doporučením pro zlepšení firemní kultury ve společnosti může být rotace pracovníků, která je jedna z nových forem práce. Tento způsob znamená, že se zaměstnanci střídají na jednotlivých pracovních pozicích na daném úseku. Obohatí to práci ve smyslu, že zaměstnanec nedělá každý den tu stejnou stereotypní práci, ale stále se učí něčemu novému na jiných pracovních pozicích.

## 5 Závěr

Každá společnost má firemní kulturu, kterou je způsob komunikace, jakékoliv vztahy na pracovišti ať už mezi stejnými úrovněmi pracovních pozic či mezi vyššími a nižšími úrovněmi. Jakmile se vejde do jakékoliv organizace, tak se pociťuje firemní atmosféra ať, už tu pozitivní či negativní.

Tato bakalářská práce je zaměřena na vnímání podnikové kultury. Podniková kultura je velmi důležitý faktor v každé společnosti a její pozitivní vnímání může vést k růstu výkonnosti práce, ačkoliv si to mnoho firem neuvědomuje. Při špatné firemní kultuře se stává, že vznikají spory a konflikty mezi jednotlivými zaměstnanci nebo mezi vedením a podřízenými. Při těchto podmínkách by se málokdo ztotožnil s vizemi a cíli společnosti a tato skutečnost by se odrazila na fungování společnosti. S podnikovou kulturou je prakticky spjata vše, co se ve společnosti odehrává, a proto by se firemní kultura měla naformovat správným směrem.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat vnímání podnikové kultury z pozice zaměstnanců a poskytnout návrhy na její zlepšení. Dle názoru autorky byl cíl splněn znalostmi firemní kultury a dotazníkovým šetřením, který byl poskytnut zaměstnancům společnosti XY.

V teoretickém konceptu firemní kultury bylo definováno, co to vlastně firemní kultura je, její členění a definice mnoha badatelů, kteří se dané problematice věnovali. Bylo vysvětleno, co znamenají hodnoty, normy a postoje firemní kultury a její prvky. A mnoho dalších pojmů, které se dané problematice týkají. Krátce byla zmíněna i národní kultura, která je úzce spjata s firemní kulturou a s tím také spojený střet kultur.

Praktická část byla věnována krátké charakteristice společnosti XY a jejím vizím a cílům, dále analýze dotazníkového šetření, které vyplnili zaměstnanci společnosti XY. Mnoho zaměstnanců vnímá firemní kulturu této společnosti pozitivně a jako důležitý faktor pro úspěch společnosti, ale i přesto se našli jedinci, kteří tento názor nesdílí. Tento fakt může být zapříčiněn špatnou zkušeností ve společnosti, ale také postoji a názory jaké zastávají jednotliví zaměstnanci. Český národ je známý tím, že je často nespokojený s jakoukoli situací a stále vyhledává důvody, proč je něco špatně, proto je jasné, že i tady se najdou lidé, kterým nevyhovuje firemní kultura v této společnosti. V této části se autorka snažila navrhnout různá řešení pro zlepšení firemní kultury, kterými jsou platové ohodnocení, odměňování, týden dovolené navíc, projevy uznání za dosažené výsledky, a další.

## Seznam použité literatury

### Literatura

- [1] BASU, Shankar. *Corporate purpose: why it matters more than strategy*. New York: Garland Pub., 1999, 344 s. ISBN 0815333749.
- [2] BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2015, 159 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
- [3] BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
- [4] DENISON, Daniel R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, 1990, 267 s. ISBN 047180021x.
- [5] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [6] FONS TROMPENAARS. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: Economist Books, 1993. ISBN 0850584280.
- [7] KILMANN, Ralph H, Mary J SAXTON a Roy SERPA. *Gaining control of the corporate culture*. 1. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 1985, 451 s. ISBN 0875896669.
- [8] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-x.
- [9] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [10] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [11] SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2.vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, 418 s. ISBN 1555424872.
- [12] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [13] URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. ISBN 978-80-87974-05-6.

## Elektronické dokumenty a ostatní

- [14] Hyundai. *O společnosti*. (2016). [online]. Hyundai [vid. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://www.hyundai-motor.cz/?rubrika=corporate-philosophy>
- [15] Ikvalita. (2016). [online]. [vid. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=27>
- [16] Kolektivní smlouva. (2016). [online]. [vid. 2016-04-23]. Dostupné z: [http://odboryhmmc.cz/wp-content/uploads/2015/10/Final\\_HMMC\\_KS\\_20151.pdf](http://odboryhmmc.cz/wp-content/uploads/2015/10/Final_HMMC_KS_20151.pdf)

## **Seznam zkratk**

ČR – Česká republika

MT – Managerial Track

TT – Technical Track



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2016

Kristýna Kostková

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Dotazníkové šetření

Příloha č. 2 Hodnoty a postoje zaměstnanců společnosti XY

Příloha č. 3 Identifikační údaje respondentů

Příloha č. 4 Dodatečné grafy k praktické části