

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



VLIV PODNIKOVÉ KULTURY NA EFEKTIVNOST PODNIKU

The influence of corporate culture on efficiency of
a company

Diplomová práce

Vedoucí práce:
Ing. Martina REŠLOVÁ

Autor:
Mgr. Ondřej SEHNAL

Brno, 2013

Katedra podnikového hospodářství

Akademický rok 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pro: SEHNAL, Ondřej

Obor: Podniková ekonomika a management

Název tématu (česky): **Vliv podnikové kultury na efektivnost podniku**

Název tématu (anglicky): The influence of corporate culture on efficiency of a company

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

Cíl práce:

Analýza podnikové kultury a její vliv na efektivnost vybrané organizace.

Postup práce a použité metody:

Studium odborné literatury, vymezení pojmů a vysvětlení dané problematiky. Teoreticky získané informace soustředit do literární rešerše. Použití dotazníkového šetření a jeho doplnění formou hloubkového rozhovoru. Zpracovaná a vyhodnocená data je možno doplnit informacemi z pozorování a neřízených rozhovorů. Po utřídění údajů se soustředit analýzu podnikové kultury a jejího vlivu na efektivnost vybrané organizace a na analýzu podnikových hodnot a jejich zdrojů.

Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího práce

Rozsah práce bez příloh: 35 – 45 / 60 – 80 stran

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management, 2007, 798 s. ISBN 9788072611690.

BROOKS, I., *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*.

Translated by Vilém Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. XIII, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., *Cultures and organizations: software of the mind*. Revised and expanded 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2005. XII, 434 s. ISBN 0-07-143959-5.

LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

PLAMÍNEK, J., *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, 328 s. ISBN 8072032585.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Rešlová

Datum zadání diplomové práce:

15.3.2012

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS MU je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

.....
vedoucí katedry

.....
děkan

V Brně dne

Jméno a příjmení autora:	Ondřej Sehnal
Název diplomové práce:	Vliv podnikové kultury na efektivnost podniku
Název práce v angličtině:	The influence of corporate culture on efficiency of a company
Katedra:	Podnikové hospodářství
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Martina Rešlová
Rok obhajoby:	2013

Anotace

Předmětem této diplomové práce je analýza podnikové kultury a jejího vlivu na efektivnost vybrané společnosti. V první části práce jsou rozebrány teoretické základy, na kterých staví praktická část práce. V rámci praktické části jsou zkoumány podnikové hodnoty a normy vybrané společnosti a jejich zdroje. V další fázi práce je analyzován typ stávající podnikové kultury a na základě modelů vymezených v teoretické části práce je analyzován vliv této kultury na efektivnost podniku. Následně práce obsahuje i zhodnocení efektivnosti z ekonomického hlediska. Závěry o podnikové kultuře jsou formulovány na základě výše uvedeného.

Annotation

The subject of this thesis is to analyse a corporate culture and its influence on efficiency of a selected company. In the first part of the thesis theoretical foundations are discussed which the practical part of the thesis is based on. In practical part corporate values and norms are analyzed and their sources are sought. The next part of the thesis analyses the current type of corporate culture and based on the models described in the theoretical part the influence of this culture on efficiency of a company is analysed. Consequently work includes an evaluation of an efficiency from the economical perspective. Conclusion about the corporate culture are made based on the above mentioned.

Klíčová slova

podniková kultura, organizační kultura, tržní kultura, adhokratická kultura, klanová kultura, hierarchická kultura, hodnoty, normy, zdroje, Denison, model soupeřících hodnot

Key words

corporate culture, organizational culture, market culture, adhocratical culture, clan culture, hierarchical culture, values, norms, sources, Denison, competing values model

„Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Vliv podnikové kultury na efektivnost podniku vypracoval samostatně pod vedením Ing. Martiny Rešlové a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.“

.....

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Martině Rešlové za pomoc a cenné rady při zpracování této práce. Také bych chtěl poděkovat své rodině za podporu v průběhu celého studia.

1	Úvod	9
2	Teoretická část	12
2.1	Organizační kultura obecně	12
2.1.1	Organizační teorie	12
2.1.2	Definice	13
2.1.3	Úrovně organizační kultury	14
2.2	Prvky organizační kultury	16
2.2.1	Artefakty	16
2.2.2	Hodnoty	17
2.2.3	Normy	18
2.2.4	Základní přesvědčení	18
2.3	Obsah a síla podnikové kultury	19
2.3.1	Síla organizační kultury	19
2.3.2	Zdroje podnikové kultury	21
2.3.3	Strategie jako další zdroj organizační kultury	24
2.3.4	Vliv kultury na strategii	26
2.3.5	Vliv strategie na kulturu	26
2.4	Organizační kultura a efektivnost	27
2.4.1	Síla a obsah kultury ve vztahu k efektivnosti	28
2.4.2	Modely organizační kultury ve vztahu k efektivnosti podniku	29
2.5	Shrnutí teoretické části	34
3	Praktická část	35
3.1	Analýzovaný podnik	35
3.2	Metodika výzkumu	35
3.2.1	Kvalitativní metody	35
3.2.2	Kvantitativní metody	36
3.2.3	Dotazník	37
3.3	Stávající organizační kultura	40
3.4	Dotazníkové šetření	40
3.5	Dotazník 1. část – hodnoty, normy a zdroje	41
3.5.1	Hodnoty	41
3.5.2	Normy	42
3.5.3	Psané normy – etický kodex	42
3.5.4	Záporně formulované normy	43
3.5.5	Zdroj podnikové kultury	43
3.5.6	Shrnutí 1. části dotazníku	44
3.6	Dotazník 2. část – typologie podnikové kultury a její vliv na efektivnost	45
3.6.1	Dominantní charakteristiky	46
3.6.2	Vedení v organizaci	47
3.6.3	Řízení zaměstnanců	48
3.6.4	Tmel organizace	49
3.6.5	Strategický důraz	50
3.6.6	Kritéria úspěchu	51
3.6.7	Shrnutí 2. části dotazníku	52
3.7	Dotazník 3. část – angažovanost, konzistence, adaptibilita, mise	53
3.7.1	Angažovanost	53
3.7.2	Konzistence	54
3.7.3	Adaptibilita	55
3.7.4	Mise	56
3.7.5	Shrnutí 3. části	57

4	Ekonomické ukazatele	59
5	Závěr	62
6	Seznam zdrojů	64
6.1	Internetové	64
6.2	Knižní	64
6.3	Ostatní	65
7	Schémata	66
8	Přílohy	67
8.1	Příloha č. 1 - Dotazník	67
8.2	Příloha č. 2 – Rozvaha 2007-2011	75
8.3	Příloha č. 3 – Výsledek hospodaření 2007-2011	80

1 Úvod

Na rozdíl od většiny ostatních ekonomických disciplín je podniková, nebo také organizační, kultura pojmem relativně málo uchopitelným a pro mnoho lidí do značné míry abstraktním. Je samozřejmé, že většina společností, při řízení svých činností raději přistoupí k nástrojům, které mají jasný a měřitelný výstup. Konkrétní čísla a hmatatelné výstupy jsou pro podnikatele vždy důležitější než nehmotný výstup, jež pro něj přináší informaci, kterou není s to interpretovat a je tím pádem pro něj v takovém případě bezvýznamná. Toto jsou pravděpodobně důvody, proč se o podnikové kultuře v podnikatelském prostředí ví jen málo, a proč není nástrojem pravidelného užívání v nijednom podniku.

I přesto, že žijeme v informační době, která poskytuje nepočitatelné množství informačních kanálů a příležitostí k objevování nových věcí, najdeme i podniky, které mají jen nejasnou představu o tom, co podniková kultura je, a k čemu slouží. Pokud již společnost představu má, většinou jde jen o silně zjednodušené vnímání komplexní problematiky, jejíž potenciál si stejně podnik neuvědomuje.

V porovnání s standardními ekonomickými ukazateli jako jsou zisk, obrat, aktiva, pasiva, likvidita a mnohé další, zůstává pojem podnikové kultury v pozadí. I ve světě konkrétních a hmatatelných výstupů, ve kterých společnosti každodenně žijí však jsou i momenty, kdy tyto standardní ukazatele vysvětlení nepřinášejí. V takových chvílích nastává moment, kdy společnosti sice změny vnímají, ale nejsou schopny vysvětlit jejich příčiny. Podniková kultura již historicky prokázala svoji efektivitu a potřebnost.

Příklad fúze společností Daimler a Chrysler je vhodnou ukázkou, kdy podniková kultura vysvětlila proč se jedna a jedna nerovná dvěma, ale méně než jedna, a proč spojení dvou obrovských průmyslových hráčů skončilo neslavným pádem. Pro mnohé jen abstraktní pojem vysvětlil, proč spojení „německého inženýrství“ a „kovbojské nezávislosti“ nefungovalo tak, jak si mnozí představovali.¹

¹ LAUFHUTTE, J. D. Lessons in Post-Merger Integration [online]. 2003 [cit. 2012-12-19] Dostupný na WWW:
<http://laufhutte.com/Documents/Cases/Strategic_Management_Lessons_in_Post_Merger_Integration.pdf>

Snahou této práce je ukázat, že podniková kultura si nezasluhuje být opomíjena. Společnosti její existenci musí brát na vědomí a musí pochopit jejich značný vliv na své organizace. Práce se snaží ukázat, že nejen čistě ekonomické, ale i nástroje řazené spíše do kategorií sociologických a psychologických jsou cennými pomocníky při řízení společností.

Cílem práce je analýza podnikové kultury a jejího vlivu na efektivnost vybrané organizace. Dílčím cílem je analýza podnikových hodnot a jejich zdrojů.

K naplnění stanoveného cíle byly studiem uvedené odborné literatury načerpány teoretické základy, s jejichž pomocí byla v následujících částech vymezena i samotná problematika podnikové kultury. Dále byla použita metoda dotazníkového šetření pro analýzu vybraných oblastí. Další informace o vybraném podniku a zpřesnění stávajících informací byly získány prostřednictvím hloubkových rozhovorů se zástupci vedení společnosti a neřízených rozhovorů s ostatními zaměstnanci společnosti.

Pro naplnění cílů práce je zásadní stanovit typ podnikové kultury, a to pomocí šetření v analyzované organizaci formou profilového dotazníku, vedení, způsob stanovení podnikových hodnot a analýza jejich úrovně.

Pro tuto práci byly naformulovány následující hypotézy, které jsou v jejím textu prověřovány.

- I. Osobnost společníků jako vůdců je podstatným zdrojem síly a obsahu existující podnikové kultury**
- II. Stávající podniková kultura je silná podniková kultura s vysokou mírou sdílení podnikových hodnot**
- III. Na základě Modelu D. R. Denisona a Modelu soupeřících hodnot B. Quinna a J. Rohrbaugha má stávající podniková kultura vliv na efektivnost společnosti**

2 Teoretická část

2.1 Organizační kultura obecně

Jako první krok je nutné vymezit samotný teoretický pojem kultura. Hofstedeho definice tohoto pojmu je následující: Kultura je společenské naprogramování mysli, které odlišuje členy jedné skupiny nebo kategorie lidí od ostatních.²

Organizační kultura je pojem relativně mladý. První teorie o chování v rámci organizací byly psychology vytvářeny již od padesátých let dvacátého století. Nicméně jeho skutečná hodnota a význam pro praxi přišel až s vydáním publikace Williama Ouchiho z roku 1981 s názvem *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, která byla o rok později následována publikací Deala a Kennedyho s názvem *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* a publikací od Peterse a Watermana nazvanou *In Search of Excellence*. Od této doby zůstal zájem o fenomén organizační kultury silný a dostával se postupně do povědomí manažerů, kteří objevovali jeho význam pro své společnosti.³ Postupem času se tato problematika začala vyučovat v hodinách managementu a zařadila se do běžného slovníku mnoha manažerů.

2.1.1 Organizační teorie

Organizační teorie je koncept, jehož úkolem je vysvětlit fungování organizace. Organizační kultura jeho pomocí bývá vymezována hlavně dvěma teoretickými koncepty.

2.1.1.1 Interpretativní přístup

Tento přístup vychází z velké části z kulturní antropologie a kulturu chápe jako něco, čím organizace je. Bourá klasické pojetí organizace jako stroje, ve kterém má každý zaměstnanec přesně definovanou roli, vlastní přidělený úkol, svá práva a povinnosti. Na rozdíl od tohoto pojetí chápe organizaci jako systém sdílených významů, který je zprostředkovaný symboly konkrétní organizace, jež jsou tvořeny souhrnem jejích idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem chování.⁴

² HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., *Cultures and organizations: software of the mind*. Revised and expanded 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2005. xii, s. 6. ISBN 0-07-143959-5.

³ Corporate culture Facts, information, pictures I Encyclopedia.com articles about Corporate culture [online]. 2009 [cit. 2013-1-12] Dostupný na WWW:
<http://www.encyclopedia.com/topic/Corporate_culture.aspx>

⁴ SMIRCICH, L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, 1983. , vol. 28, s. 339-358

2.1.1.2 Objektivistický přístup

Druhý většinový přístup chápe kulturu jako něco, co organizace má. Kultura je zde chápána jako objektivně vyjádřitelný prvek organizace mající vliv na její výkonnost a fungování a může být měněn o utvářen dle potřeb konkrétní organizace.⁵

2.1.2 Definice

Jeden z důvodů proč mnoho podnikatelů a manažerů sáhne raději po jiném pojmu než je organizační kultura je fakt, že jde o pojem, jak už bylo výše zmíněno, jen velmi těžko uchopitelný a obecný. Z tohoto důvodu pravděpodobně neexistuje ani její jednotná definice. Následující text podává výčet několika definic od autorů, kteří se této problematice věnují.⁶

„Organizační kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace“⁷

Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“⁸

„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“⁹

Typické pro všechny definice je vymezení prvků, ze kterých se pojem organizační kultura skládá. Těmito jsou artefakty, hodnoty, základní představy, vzorce chování a jiné, které členové organizace v určité míře sdílejí.

⁵ SMIRCICH, L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, 1983., vol. 28, s.339-358

⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management, 2007, s. 430. ISBN 9788072611690.

⁷ DYER, A. *Ethics, Advertising and the definition of a profession*. Journal of medical ethics, 1985, 11, s. 72-78

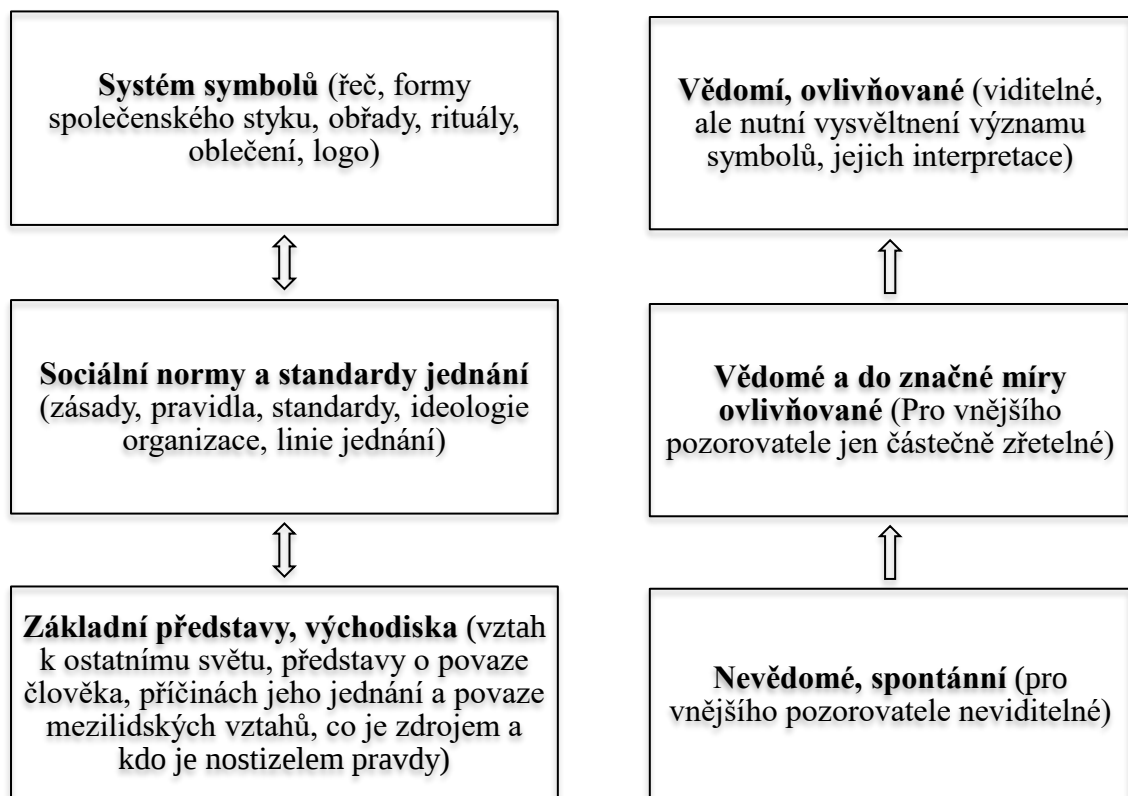
⁸ SCHEIN, E., *Organizational Culture*. American Psychologist, 1990, February, s. 111

⁹ DENISON, D. R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990. ISBN 0-471-80021-X.

2.1.3 Úrovně organizační kultury

Nejznámější definici organizační kultury je výše uvedená Scheinova z roku 1969. Tento autor zpracoval koncepci úrovní, která je ukázána na následujícím schématu. Organizační kultura se podle tohoto modelu skládá ze tří úrovní, které jsou vzestupně seřazeny podle míry uvědomění a schopnosti ovlivnění jejich prvků.

Schéma č.1: Elementy podnikové kultury a její úrovně



Pramen: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management, 2007, s. 431. ISBN 9788072611690.

Základna organizační kultury je zpravidla nevědomá a spontánní. Jedinec její vznik žádným způsobem neplánuje. Je tvořena nikoli na sobě nezávislými prvky, ale jedním velkým logicky provázaným celkem, který se formuje buď na základě přirozeného vývoje odvíjejícího se od sociálního uspořádání společnosti, nebo za pomoci cílevědomých snah vedení organizace formou prosazování konkrétních zásad, pravidel a sociálních norem.¹⁰

Střední úroveň organizační kultury podniku utváří psaná a nepsaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, vztah k partnerům organizace, k zákazníkům, k akcionářům, ale hlavně vztah a loajalita k vlastní organizaci. Cílem střední úrovně organizační kultury je postupný přechod mezi rovinou základní a nejvyšší. Má za úkol vytvořit komplexní a logický tvar kultury podniku, materializovat ji do té podoby, aby byla časově a prostorově přenositelná například na další dceřiné společnosti a mohla být zviditelněná pro svět vně organizace. Prostřední úroveň je vědomě formována tak, aby odpovídala požadavkům konkrétní organizace.¹¹

Nejvyšší složka je již tvořena viditelnými a materiálními znaky, které vědomě formují obraz organizační kultury vnějšímu pozorovateli. Naplno je však pochopitelná jen v souvislosti s oběma předchozími úrovněmi. Jsou to především rovina hodnotová a rovina sociální, které dodávají celému systému komplexnost a spojují jej v jeden srozumitelný celek. Jak plyne ze schématu, tato rovina je tvořena řečí, podnikovými rituály, oblečením, logem a dalšími symboly jako například architektura a vybavení budovy společnosti.¹²

¹⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management, 2007, s. 432. ISBN 9788072611690.

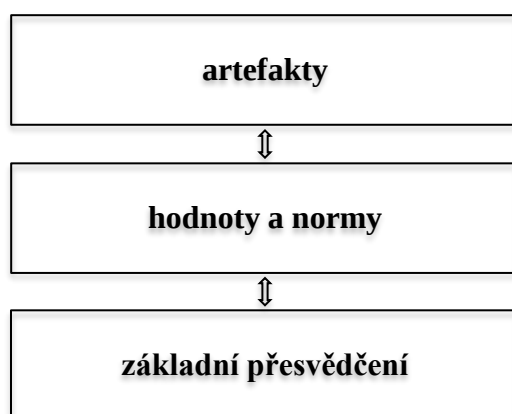
¹¹ OUCHI, W., WILKINS, A., *Organizational Culture*. Annual Review of Sociology, 1985, vol. 11, s. 463-467.

¹² SCHEIN, E. *Organizational Culture*. American Psychologist, 1990, February, s. 111

2.2 Prvky organizační kultury

Prvky organizační kultury jsou stavební kameny podnikového kulturního systému. Jejich vymezení není zcela jednotné. Na základě předchozího textu a obecné shody v odborné literatuře pojednávající o tomto tématu můžeme vymezit následující prvky: **artefakty, hodnoty, normy a základní přesvědčení**. Prvky vymezuje následující schéma.¹³

Schéma č. 2: Prvky organizační kultury podle Scheina



Pramen: SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. S. 29. ISBN 1-55542-487-2.

Toto schéma bylo poprvé uvedeno v roce 1992. Je rozděleno na jednotlivé prvky v závislosti na tom, v jaké míře jsou vyjádřitelné navenek, v jaké míře jsou rozpoznatelné pro pozorovatele vně organizace a nakolik je možné je vědomě formovat.¹⁴

2.2.1 Artefakty

Artefakty jsou na úplném vně kultury organizace. Pro vnějšího pozorovatele jde o nejjasněji viditelný a nejsnáze identifikovatelný aspekt kultury sledované organizace. Jsou prvkem nejsnadněji ovlivnitelným samotnou společností. Artefakty se dělí na materiální a nemateriální.¹⁵

¹³ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s.18. ISBN 978-80-247-2951-0. [SEP]

¹⁴ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s.26. ISBN 978-80-247-2951-0. [SEP]

¹⁵ SCHEIN, E., *Organizational Culture*. American Psychologist, 1990, February, s. 111

2.2.1.1 Materiální

Do této skupiny patří vnější znaky jako například **výroční zprávy, produkty organizace, architektura budov a jejich vybavení**. Architektura a vybavení společnosti jsou faktory, které vnějšímu prostředí nejviditelněji demonstrují identitu firmy. Podle vzhledu a vybavení budovy lze už na první pohled, jakým směrem organizace směřuje. Jinak na nás bude působit minimalistické vybavení, vzdušnost a jednoduchost na straně jedné a bohatě zdobené, zaplněné a složitě koncipované prostory na straně druhé. Náš pohled na společnost také zcela určitě ovlivní, pokud pozorujeme velké rozdíly ve vybavení kanceláří vedení společnosti a ostatních pracovníků namísto toho, aby byly do určité míry totožné.¹⁶

2.2.1.2 Nemateriální

Do této skupiny se řadí zejména **organizační mluva, historky, mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály**.¹⁷

2.2.2 Hodnoty

Hodnotou se rozumí to, co je považováno za důležité a čemu jednotlivec nebo skupina přikládají význam. Hodnoty jsou vyjádřením preferencí organizace, které jsou rozhodující pro její směr v tom významu, že definují co je pro ni žádoucí a co nežádoucí. Na rozdíl od individuálních hodnot, které vyjadřují co je důležité v životě jednotlivce, podnikové hodnoty vyjadřují co je významné pro organizaci a co se z jejího pohledu zdá být žádoucí a vhodné.¹⁸

Organizační hodnoty jsou základním nástrojem, který ovlivňuje její vytváření. Pokud společnost své hodnoty formulovala, snaží se je co nejvíce komunikovat jak směrem dovnitř, tak také navenek. Většinou se tak děje prostřednictvím etických kodexů. Formulace podnikových hodnot směrem navenek je většinou výrazem tvorby image dané společností a tvorby žádoucího obrazu společnosti ze strany veřejnosti. V některých situacích se stává, že právě hodnoty, kterými se společnost prezentuje navenek, nejsou v souladu s hodnotami, které jsou sdíleny uvnitř organizace samotné. Důvody pro nesoulad jsou buď neztotožnění

¹⁶ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s.18. ISBN 978-80-247-2951-0.

¹⁷ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s.18. ISBN 978-80-247-2951-0.

¹⁸ ADLER, N., *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1991. s. 16. ISBN 0-534-92274

se zaměstnanců s těmito hodnotami a nebo skutečnost, že deklarované hodnoty jsou pouhými aspiracemi společnosti, kterých ještě nebylo dosaženo.¹⁹

2.2.3 Normy

Normy mají pro organizaci zásadní význam, protože vyjadřuje chování, které je z pohledu organizace přijatelné nebo nepřijatelné. Tím způsobem vytváří ve společnosti prostředí, jež je předvídatelné a stabilní. Normou se rozumí psaná i nepsaná pravidla podle kterých se má jedinec v organizaci chovat. Pomocí norem je definován způsob chování, při jehož dodržení je jedinec „odměněn“ a při nedodržení je naopak „trestán“. Forma odměn nebo trestů se projevuje nejvíce v rovině sociální. Výsledkem odměny je například vlídné a přátelské chování ze strany spolupracovníků, zatímco trestem bude nepřátelské chování, odmítání spolupráce a nedůvěra.²⁰

2.2.4 Základní přesvědčení

Podle Scheina je základní přesvědčení jádrem každé organizační kultury. Jsou složité vyjádřitelné, jelikož existují pouze na nevědomé úrovni. Přesto jsou klíčem k pochopení toho, proč se věci v organizaci dějí tak jak se dějí. Utvářejí se ze samotného lidského bytí, lidských vztahů a aktivit, reality, pravd a náboženství. Jejich zdrojem určitá zkušenost členů společnosti, kterou se její členové naučili při řešení problémů souvisejících s externí adaptací a interní integrací, a která fungovala dobře do té míry, že členové uznali za vhodné šířit tyto zkušenosti na další členy. Jsou to základní představy o fungování reality, zdroje pravdy, o kterých je nemístné diskutovat, způsoby vnímání, přesvědčení a pocity. Jsou stabilní a odolné vůči změně. Základní přesvědčení ovlivňují způsob rozhodování, stanovování priorit, chování, vnímání a myšlení.²¹

¹⁹ HOFSTEDE, G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Company, 1991. ISBN 0-07-707474-2

²⁰ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 22. ISBN 978-80-247-2951-0.

²¹ SCHEIN, E., *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. s. 24. ISBN 9780470185865

2.3 Obsah a síla podnikové kultury

Vymezení obsahu a síly organizační kultury je zcela nezbytné pro naplnění cíle této práce. Obsahem organizační kultury se rozumí jednotlivé její prvky jak jsou uvedené v předchozí kapitole. Jde o základní přesvědčení, hodnoty a postoje, normy a artefakty, jak materiální, tak nemateriální.

2.3.1 Síla organizační kultury

Silná organizační kultura může být definována homogenitou a stabilitou členství v organizaci a délkou a intenzitou sdílení zkušeností v jejím rámci. Síla organizační kultura spočívá v míře sdílení obsahu jejími členy. Jde tedy o vyznávání stejných hodnot, stejných postojů a osvojení stejného základního přesvědčení a ostatních prvků. Organizace se stabilní členskou základnou, která za dobu své existence čelila množství náročných úkolů a prožila nejednu společnou krizi, bude mít organizační kulturu silnou. Měla čas se stmelit. Na druhé straně organizace, ve které je velká fluktuace členské základny, a která nečelila těžkým výzvám, bude mít organizační kulturu slabou. Tyto situace nastávají i tehdy, když individuální přesvědčení a hodnoty členů jsou velmi silné.²²

Na základě předchozího odstavce se může zdát, že větší společnosti musí mít pouze silnou organizační kulturu. V takových organizacích můžou existovat tzv. subkultury. Organizační subkultury mohou být samy o sobě velmi silné, ale celková kultura může být velmi slabá. Pokud společnost má více silných subkultur a celková organizační kultura je slabá, může nastat situace, kdy tyto mezi sebou soupeří a klesá celková efektivnost podniku. Podnik je roztříštěn na jednotlivé samostatné jednotky z nichž každá sleduje pouze svůj vlastní cíl. Pokud však organizace disponuje i silnou celkovou organizační kulturou, všechny jednotky operují v souladu s celkovými záměry společnosti a ta je výrazněji efektivnější.²³

²² SCHEIN, E., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, 1984, Winter, s. 7

²³ BOISNIER, A., CHATMAN, J., *The Role of Subcultures in Agile Organizations*, Leading and managing people in dynamic organizations, 2002, s. 6-10

Podle Bedrnové se silná organizační kultura má vyznačovat následujícími kritérii:

- **Jasnost a zřetelnost** – Obsah organizační kultury musí být jasně a zřetelně vymezen. Pro všechny členy organizace musí být zřetelné, jaké chování se od nich vyžaduje, co je přijatelné a co je nepřijatelné. Jednotlivé prvky musí být logicky uspořádány a musí na sebe jasně navazovat tak, aby byly co nejlépe pochopitelné.
- **Rozšířenost** – Je nezbytné, aby se členové organizace s jednotlivými prvky dostatečně seznámili a byli neustále vystaveni jejich působení a jejich důsledkům, aby jim byla zřejmá jejich existence v každodenním životě.
- **Zakotvenost** – Míra internalizace jednotlivých hodnot, postojů, norem a přesvědčení.²⁴

Někteří autoři předpokládají pozitivní korelaci mezi silou organizační kultury a její efektivností. Přesto situace není tak jednoznačná. Například skupiny mladých pracovníků budou efektivněji pracovat při silné organizační kultuře, kdy se mohou ztotožňovat s vizí organizace. Starší kultury mohou být více efektivní právě když existují silné subkultury roztržité pod slabou celkovou kulturou. Toto jim může pomoci flexibilně reagovat na každou situaci.²⁵

Výhodami silné organizační kultury jsou obecně následující jevy, které následně způsobí vnímání práce organizace jako efektivní a rentabilní:

- **Zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na organizaci** a pro zaměstnance je tak snadno pochopitelná a přehledná
- **Vytváří podmínky pro snadnou a rychlou komunikaci**, jelikož význam verbálních i neverbálních komunikačních prvků je členy interpretován stejným pohledem, v rámci stejných pravidel a hodnot.
- **Umožňuje rychlé rozhodování**, jelikož cíle a hodnoty všech členů jsou ve shodě. Různé varianty řešení problémů se zužují jen na ty, které jsou v souladu s přesvědčením a hodnotami společnosti.
- **Urychluje plynulou implementaci** plánů, projektů, rozhodnutí a programů.
- **Snižuje nároky na kontrolu pracovníků**, kteří souhlasí s cíli podniku i způsobem jejich dosahování.

²⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management, 2007, s. 433. ISBN 9788072611690

²⁵ SCHEIN, E., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, 1984, Winter, s. 7

- **Zvyšuje motivaci a týmový duch.**²⁶

I přes výše uvedená pozitiva, má silná organizační kultura i negativní dopady na její efektivitu. Jsou jimi:

- **Tendence k uzavřenosti**, která pramení z víry ve vlastní kulturu a její efektivnost. Jakýkoliv vnější podnět je tedy přehlížen jako méněcenný a pro vyšší efektivnost organizace nepotřebný.
- **Fixace na tradiční vzory a nedostatek flexibility** vedou k celkové strnulosti organizace. Ta se zaměřuje pouze na ty procesy, které se v minulých zkušenostech prokázaly jako efektivní. Pokud by něco nového odporovalo těmto zkušenostem, bude to organizací odmítáno.
- **Snaha vyhnout se kritice a konfliktům a vynucení konformity** pramení z přesvědčení členů o vhodnosti všech procesů, které se v minulosti osvědčily. Organizace samotná není ochotná podrobit se sebereflexi a možný konflikt s realitou většinu jejích členů odrazuje od jakéhokoli takového jednání. Mohlo by v důsledků vyvolat právě konflikt. Noví pracovníci mohou mít problém se na takovou kulturu adaptovat, jelikož do ní nemohou vnést nové přístupy. Na tomto místě je vhodné uvést přísloví „Zvyk je železná košile“.²⁷

2.3.2 Zdroje podnikové kultury

Výše popsany obsah a síla podnikové kultury jsou ovlivňovány množstvím rozdílných vlivů. Mezi nejčastěji uváděné patří následující:

- **Prostředí** (sociokulturní faktory, národní kultura, podnikatelské prostředí, tržní prostředí, profesní prostředí a další)
- **Zakladatel, vůdce**
- **Velikost a délka života organizace**
- **Využívané technologie**

Vedle těchto zdrojů existují i další, které svým významem nepředstavují pouze články, ze kterých podniková kultura vzniká, ale prostřednictvím které je současně manifestována vně

²⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management, 2007, s. 438. ISBN 9788072611690

²⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management, 2007, s. 438. ISBN 9788072611690.

organizace. Mezi tyto patří například organizační struktura, jež jako rozhodnutí managementu společnosti ovlivňuje hierarchické uspořádání vztahů, a tak determinuje zdroje a pozice síly jednotlivých členů organizace. Mezi dalšími mohou být uvedeny například metody a systémy řízení a styl vedení pracovníků zahrnující systémy vzdělávání, kontroly a personálního vedení.²⁸

V následujícím textu jsou blíže popsány uvedené zdroje podnikové kultury.

2.3.2.1 Vliv národní kultury

Slovo kultura v této práci již bylo vícekrát použito, takže zde nebude rozebírán jejím význam. Je nicméně nezbytné, aby byly uvedeny prvky, které samotnou národní kulturu formují a mají na ni zásadní vliv. Mezi tyto patří:²⁹

- Jazyk
- Právní systém
- Hodnoty
- Vzdělání
- Politický systém
- Náboženství

Národní kultura dle Hofstedeho ovlivňuje následující prvky v rámci kultury organizace:

- **Mocenský odstup** – Představuje společenský odstup mezi zaměstnanci v nestejném postavení. Příkladem malého mocenského odstupu je vedoucí, který si úctu svých podřízených musí zasloužit a z něhož podřízení nemají strach a jsou schopni s ním snáze komunikovat. Velký mocenský odstup představuje přesný opak.
- **Individualismus vs. kolektivismus** – Rozsah v jakém jsou jednotliví pracovníci ochotni sami přebírat iniciativu, sami rozhodovat, individuálně řešit problémy a přebírat odpovědnost. V tomto ohledu například země typu Ameriky a Velké Británie se vyznačují velkou mírou individualismu, zatímco asijské země typu Číny a Japonska upřednostňují kolektivní jednání v rámci dříve vytvořených společenských systémů. V těchto zemích nehraje jedinec takovou roli. Nutno podotknout, že díky globalizaci a střetu těchto kultur se rozdíly zmenšují.

²⁸ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 33. ISBN 978-80-247-2951-0.

²⁹ BROOKS, I., *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd., Brno: Computer Press, 2003, XIII, s. 240. ISBN 8072267639.

- **Míra vyhýbání se nejistotě** – Lidé různých kultur jsou více nebo méně ochotni být vystavováni nejasným a neurčitým situacím. Člověk s vysokou úrovní úniku před nejistotou se v nejasných situacích dostává do stresu a narůstá u něj pocit úzkosti. Tyto faktory způsobí neefektivnost v organizaci jeho práce a produktivitě.
- **Maskulinita vs. Feminita** – Míra v jaké se odlišné hodnoty, které výzkumy považují v rozsáhlé míře za ženské a za mužské, se promítají do hodnot národních. Tento prvek má mimo jiné vliv na míru diskriminace žen v organizaci.
- **Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace** – Míra do jaké se organizace cítí být vázána dlouhodobými cíli a tradicemi. Společnosti s dlouhodobou orientací se více zaměřují na budoucnost, zatímco organizace s krátkodobou orientací jsou více zaměřeny na současnost a minulost.³⁰

2.3.2.2 Vliv profese

Jednotlivé profese jsou spojeny s určitým typem vzdělání, myšlení, s určitými zájmy a naučeným způsobem myšlení. Kultura podniku bude tímto faktorem silně ovlivněna ať už celkově, tzn. že celá organizace bude z tohoto hlediska homogenní a nebo jen na úrovni jednotlivých útvarů organizace jako marketing, účtárna, výroba.³¹

2.3.2.3 Vliv zakladatele, vůdce

Tento vliv slouží k vysvětlení faktu, že společnosti mající stejnou národní kulturu, stejné vnější prostředí, stejné technologie a průmyslové zaměření mají odlišné organizační kultury. V rané fázi vzniku organizace jsou to zakladatelé, kteří mají zásadní vliv na utváření kultury v organizaci. Jsou to jejich vize, strategie, historie a původ, které v počátcích formují jednání společnosti. V průběhu tohoto procesu se kolem nich vytváří skupina spolupracovníků, kteří způsob operací a rozhodování přijímají za svůj vlastní. Způsob externí adaptace a interní integrace stanovený zakladateli a vůdci v průběhu času podléhá testování a vytváří správné

³⁰ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., *Cultures and Organizations: Software of the mind*. Revised and expanded 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2005. XII. ISBN 0-07-143959-5.

³¹ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 34. ISBN 978-80-247-2951-0.

organizační postupy a procesy. Tyto učení dále přechází na nově nastupující spolupracovníky přijímající tento způsob fungování jako správný a daný.³²

Kultura ve společnosti v pokročilé fázi existence může být nicméně také silně ovlivněna osobou vůdce nebo zakladatele, který je vnímán jako kompetentní a úspěšný. Taková osoba je i významnou reprezentací organizace vůči vnějšímu prostředí a formuje tak její image.³³

2.3.2.4 Vliv velikosti a délky života organizace

Organizace v průběhu jejího života prochází několika fázemi ovlivňujícími její kulturu.

- **První fáze vývoje** – Vyznačuje se snahou prosadit se na trhu a přizpůsobit se mu. Vztahy jsou neformální a silně dominuje osobnost zakladatele.
- **Střední věk organizace** – Organizace se snaží udržet stabilitu a rozrůstat se. Upevňuje se a zavádí pevná pravidla a strukturu. Organizace prochází krizí své identity. Možný vznik subkultur.
- **Zralost** – Společnost je již stabilní a tenduje k uctívání tradic a své vlastní historie. V této situaci vzniká nutnost „neusnout“ a flexibilně se přizpůsobit měnícímu se trhu.³⁴

2.3.2.5 Vliv technologie

Technologie v organizaci je dalším faktorem ovlivňujícím kulturu organizace. Pokud například existuje ve společnosti rozsáhlé počítačové vybavení, pracovníci se mezi sebou mohou omezit na elektronickou komunikaci a potlačit tak přirozenou mezilidskou komunikaci. V takovém případě vytváří virtuální společnosti bez mezilidského kontaktu.³⁵

2.3.3 Strategie jako další zdroj organizační kultury

Z předchozího textu je zřejmé, že organizační kultura je fenomén zcela zásadní pro vznik i celý další život organizace. Kultura organizace vymezuje společné hodnoty, normy, vize,

³² SCHEIN, E., *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. s. 221. ISBN 9780470185865.

³³ SCHEIN, E., *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. s. 221. ISBN 9780470185865

³⁴ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 35. ISBN 978-80-247-2951-0.

³⁵ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 36. ISBN 978-80-247-2951-0.

přesvědčení a ostatní prvky, které rozhodují o směru jejího vývoje a způsobech jejího rozhodování.

Organizační kultura není částí organizace stojící osamoceně a nezávisle na ostatních. Je silně provázána a ovlivňována dalšími částmi celku. Nejvýznamnějšími jsou organizační strategie a organizační struktura.³⁶

Strategie je chápána jako cíle nebo žádoucí stavy, kterých organizace chce dosáhnout a cesty jakými jich chce dosáhnout. Strategie organizace je považována za jeden z nejdůležitějších faktorů jejího úspěchu či neúspěchu.³⁷

Dvěma hlavními kroky strategického řízení, kterým se obecně rozumí vývoj rozvojových záměrů důležitých pro život společnosti, je tvorba strategie a její implementace. Tyto dvě fáze jsou spolu neoddělitelně propojeny a navazují neustále jedna na druhou v nikdy nekončícím procesu z důvodu neustálých změn vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. Strategie, její tvorba a implementace jsou ovlivňovány lidmi, kteří jsou nositeli organizace samotné a její kultury. Jsou to jejich hodnoty, přesvědčení a další a na to navázané způsoby chování, metody řešení a vize, které ve svém důsledku ovlivňují strategii a uspořádání organizace. Následující schéma znázorňuje vztah strategie, firemní kultury a organizace.³⁸

Schéma č. 3: **Vztah strategie, organizace a firemní kultury**



Pramen: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha, C.H. Beck, 2002., s. 92. ISBN 80-7179-578-X.

³⁶ RÜHLI, E., KELLER, A. *Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen*, Bern: Paul Haupt, 1991., ISBN 3-258-04492-9.

³⁷ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd., Praha, C.H. Beck, 2002. s. 7-8 ISBN 80-7179-578-X.

³⁸ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd., Praha, C.H. Beck, 2002. s. 6-7 ISBN 80-7179-578-X.

2.3.4 Vliv kultury na strategii

Jak již bylo výše uvedeno, strategie, její tvorba a implementace jsou důsledkem kultury v organizaci. Dílčí kroky těchto prvků jsou například identifikace problému, sběr informací, jejich zpracování, formulace alternativ řešení, jejich implementace a následné vyhodnocení. Všechny vyjmenované kroky jsou ovlivněny kulturou společnosti. Společné přesvědčení o tom co je obecně správné, společně vyznávané hodnoty a formulované nebo neformulované normy chování jsou faktory, které definují způsoby, metody a nástroje rozhodování. Stejně tak pokud jde o implementaci, dojde jejího správného provedení jen za předpokladu, že strategie je jasně formulována a komunikována a členové organizace ji akceptují. Dle mého názoru je tedy strategie podniku z velké části, samozřejmě vnější faktory trhu a ostatní jsou nepřehlédnutelným faktorem, formována právě kulturou společnosti.³⁹

2.3.5 Vliv strategie na kulturu

Nejen kultura ovlivňuje strategii, ale je to i naopak. Pokud je strategie jasně komunikována a vyznačuje se jasnou vizí, misí, má jasně formulované cíle a v neposlední řadě je dobře implementována, členové organizace jí pochopí, přijmou a ztotožní se ní. Jejím prostřednictvím je tak formován obsah organizační kultury, definováno žádoucí chování a vyznávané hodnoty. Dobrá strategie má i vlastnost jako motivačního nástroje, jelikož vidí smysl své práce a cíl, ke kterému směřuje.⁴⁰

Dlouhodobá úspěšnost organizace je výsledkem souladu mezi strategií a kulturou. Záměrem však není dosažení naprosté identity, jelikož mírný konflikt je hnacím motorem pro tvorbu nových strategií a ostatně i zdrojem současné strategie.⁴¹ V případě naprosté identity by dle mého názoru došlo k rigiditě ve vývoji organizace, ztrátě flexibility, adaptability a v poslední fázi k jejímu rozpadu jako důsledku nedostatečné vnitřní i vnější dynamiky.

³⁹ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 67. ISBN 978-80-247-2951-0.

⁴⁰ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 71. ISBN 978-80-247-2951-0.

⁴¹ BROWN, A. D., *Organisational culture*. London: Pitman Publishing, 1995. s. 179. ISBN 0-273-60454-6.

2.4 Organizační kultura a efektivnost

Pro úvod této kapitoly je vhodné vymezit místo samotné efektivnosti, a to prostřednictvím pyramidy vitality podniku. Pyramida na schématu níže vymezuje vitální znaky podniku. Patra jsou koncipována tak, že kvalita každého vyššího patra je přímo závislá na kvalitě pater nacházejících se pod ním.⁴²

Schéma č. 4: **Pyramida vitality**



Pramen: PLAMÍNEK, J., Synergický management. Argo, 2000. s. 23. ISBN 80-7203-258-5

Schéma začleňuje a provazuje pojem efektivita s dalšími vitálními znaky podniku. Ze schématu lze vyvodit, že společnost, který bude fungovat neefektivně, nemůže dojít plné stability a dynamiky. V případě neefektivity existuje riziko strnulosti a nepřizpůsobivosti vývoje společnosti v čase a neudržení své pozice na trhu.

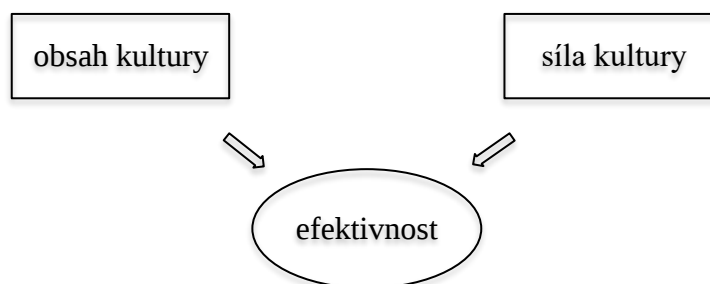
⁴² PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Argo, 2000. s. 22. ISBN 80-7203-258-5.

První výzkumy vztahů mezi organizační kulturou a efektivností či výkonností podniku se datují do počátku 80. let dvacátého století. Výzkumy byly prováděny formou korelace kultury podniku a vybraných finančních ukazatelů. V následujícím textu jsou uvedeny faktory a modely organizačních kultur mající, na základě dlouhodobých výzkumů, vliv na efektivnost podniku. K uvedenému je nutno doplnit, že různé typy kultur mají jiné předpoklady pro svou výkonnost. K efektivitě podniku přispívá, pokud jeho podniková kultura a její obsah jsou kontextuálně vhodné pro formulovanou strategii, systémy a metody řízení a styl vedení uplatňovaný vrcholným managementem a ostatními vedoucími pracovníky. V případě, že například styl vedení neodpovídá existující organizační kultuře podniku, je efektivita poškozována.⁴³

2.4.1 Síla a obsah kultury ve vztahu k efektivnosti

Síla organizační kultury, její pozitivní a negativní vlivy na výkonnost podniku je popsána výše v textu. Obsah organizační struktury jednak členy organizace aktivuje v závislosti na konkrétních hodnotách a normách a zároveň udává směr jejich práce prostřednictvím naplňování těchto hodnot a cílů. Schéma vlivu těchto faktorů viz. níže.⁴⁴

Schéma č. 5: Vliv organizační kultury na efektivnost organizace



Pramen: LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 76. ISBN 978-80-247-2951-0.

⁴³ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 72-80. ISBN 978-80-247-2951-0.

⁴⁴ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 75. ISBN 978-80-247-2951-0.

2.4.2 Modely organizační kultury ve vztahu k efektivnosti podniku

2.4.2.1 Model D. R. Denisona

Denison chápe efektivnost jako funkci názorů a hodnot, které jsou v podniku sdíleny a manažerských praktik a postupů, které organizace užívá, a podnikatelského prostředí ovlivňující tyto faktory. V jeho model jsou vymezeny čtyři rysy organizační kultury determinující její efektivnost. Jsou jimi angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise viz. následující schéma.⁴⁵

Schéma č. 6: **Model D. R. Denisona – vztah kultury a výkonnosti firmy**

Externí zaměření	Adaptibilita	Mise
Interní zaměření	Angažovanost	Konzistence
	flexibilita	Stabilita

Pramen: DENISON, D.R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley & Sons, 1990. s. 15. ISBN 0-471-80021-X.

- **Angažovanost** – Zahrnuje míru iniciativnosti a participace členů organizace. Je funkcí efektivnosti. Znaky angažované a participativní kultury jsou pracovníci, kteří jsou aktivní, iniciativní a angažovaní ve prospěch cílů organizace. Chovají se autonomně a vůči organizaci loajálně. Na základě výzkumů přispívá k vysoké angažovanosti následující:
 - Umožnění soustavného rozvoje a vzdělávání pracovníků
 - Empowerment pracovníků
 - Budování kooperativní atmosféry a týmového ducha
 - Komunikace a vytváření mise a vize tak, aby pracovníci kromě obecného výhledu znali i svoji roli v celém procesu.
- **Konzistence** – Vysoké sdílení a internalizace konkrétních názorů, hodnot a norem chování
- **Adaptabilita** – Schopnost přizpůsobení se vnějšímu prostředí

⁴⁵ DENISON, D.R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990. ISBN 0-471-80021-X.

- **Mise** – Stanovení smyslu existence a směru ubírání se společností.⁴⁶

Jak vyplývá ze schématu, Adaptabilita a Mise se týkají vztahu mezi organizací a vnějším prostředím, zatímco Angažovanost a Konzistence jsou orientované na interní dynamiku. Dále Adaptabilita a Angažovanost podporují flexibilitu a Mise a Konzistence jsou faktory podporující stabilitu.⁴⁷

Každý z těchto čtyř faktorů jsou nástrojem k efektivnímu podniku, který by v ideálním případě měl integrovat každý z nich.

Jak již bylo v úvodu práce uvedeno, podniková kultura je abstraktní pojem na hraně mezi ekonomikou a sociologií. Stejně tak je to s modelem D. R. Denisona. Není schopen zachytit do jaké míry změny v podnikové kultuře ovlivňují ekonomickou výkonnost společnosti. Pozitivní ekonomické výsledky tedy nemusí být vždy nutně výsledkem podnikové kultury.⁴⁸ Výsledky společnosti ovlivňuje i množství jiných faktorů. Je pravděpodobné, že zásadní dopad budou mít jiné vlivy.

⁴⁶ DENISON, D.R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990. ISBN 0-471-80021-X.

⁴⁷ DENISON, D.R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990. ISBN 0-471-80021-X.

⁴⁸ HERZKA, P., TURÁKOVÁ, A., *The applying Denison model for the analysis of corporate culture*. Slovak University of Technology. 2010

2.4.2.2 Model soupeřících hodnot B. Quinna a J. Rohrbauga

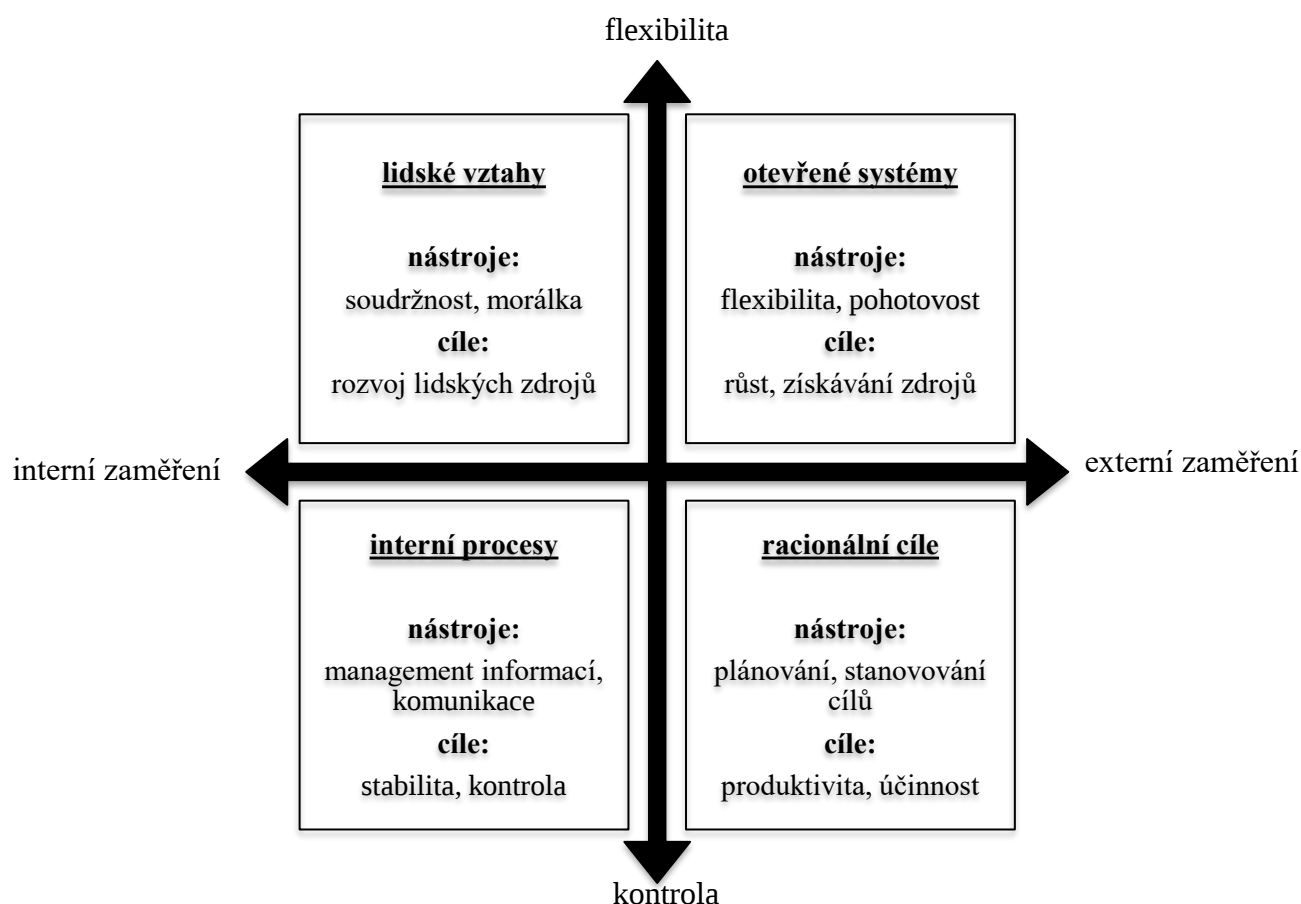
Tento model kombinuje dvě základní dimenze efektivnosti podniku. Tyto dimenze jsou v modelu znázorněny jako osy. Vertikální osa je tvořena pojmy flexibilita-kontrola a horizontální osa je tvořena pojmy interní-externí zaměření. Kombinací těchto dvou dimenzí vznikají čtyři kvadranty označované jako:

- **Lidské vztahy**
- **Otevřené systémy**
- **Interní procesy**
- **Racionální cíle**

Každý kvadrant představuje jedno kritérium efektivnosti podniku a je specifický svými cíli, kterých hodlá dosáhnout a nástroji k tomu potřebnými. Model je znázorněn na následujícím schématu.⁴⁹

⁴⁹ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 84-88. ISBN 978-80-247-2951-0.

Schéma č. 7: **Model soupeřících hodnot**



Pramen: THIERRY H., KOOPMAN P., DE GILDER, D. Assessment of Organizational Change. In DRENTHE, O. J. D., THIERRY, H., DE WOLFF, CH. J. Organizational Psychology. Handbook of Work and Organizational Psychology, vol. 4. East Sussex: Psychology Press, 1998. s. 202. ISBN 0-86377-526-8.

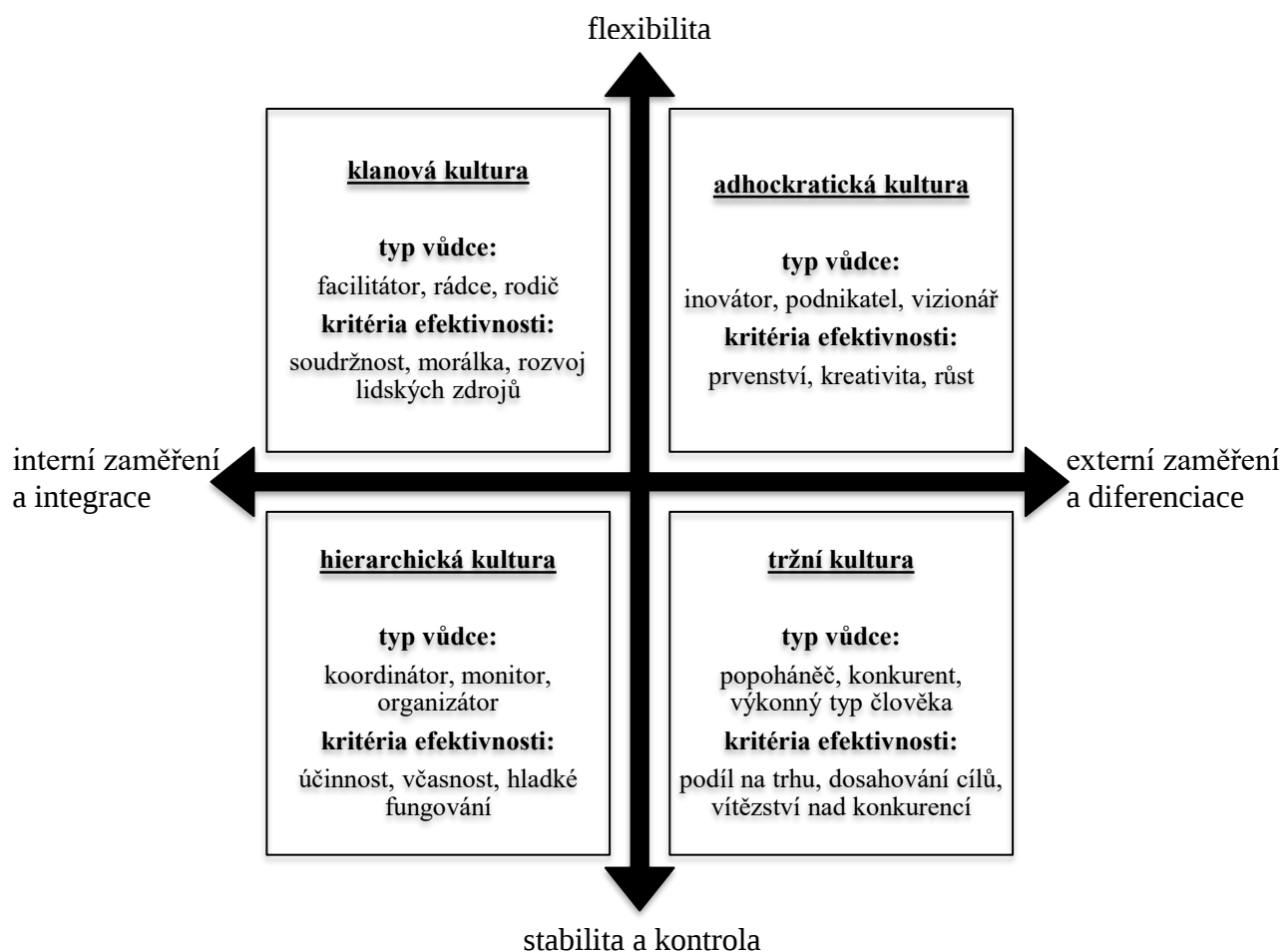
Dimenze flexibilita-kontrola, jako dva protilehlé póly jedné osy vyjadřuje, že některé organizace pro efektivní fungování potřebují pružnost a dynamiku, zatímco jiné budou efektivní vyznačují-li se stabilitou a kontrolou. Dimenze interní zaměření-externí zaměření vyjadřuje efektivnost na základě kritérií vyzdvihujících interní orientaci, integraci a jednotnost, naproti efektivnosti plynoucí z externí orientace, diferenciaci a soupeření.⁵⁰

Na základě dělení výše, existuje **typologie organizačních kultur**, která na rozdíl od předchozího modelu, definuje i vhodný typ vůdce, vhodný styl řízení a kritéria efektivnosti pro každou z uvedených kultur. Těmito jsou **klanová kultura**, **adhokratická kultura**,

⁵⁰ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 84-88. ISBN 978-80-247-2951-0.

hierarchická kultura, tržní kultura. Schéma typologie je zobrazeno níže. Shoda těchto faktorů (typu kultury, typu vůdce, kritéria efektivnosti, stylu řízení, nástrojů a cílů) podporuje efektivní fungování podniku.⁵¹ Na základě výzkumů Quinna a Camerona však nejlepší organizace fungují efektivně i v případě „soupeření“ těchto faktorů. Nejefektivnější organizace jsou takové, které mají flexibilní strukturu.⁵²

Schéma č. 8: Typologie organizačních kultur ve vztahu k efektivnosti podniku



Pramen: CAMERON, K., QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley, 1991. s. 41. ISBN 0-201-33871-8.

⁵¹ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 84-88 ISBN 978-80-247-2951-0.

⁵² OCAI online I About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) [online]. 2013 [cit. 2012-3-20] Dostupný na WWW: < <http://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI> >

Vhodná organizační kultura by měla být kontextuálně a strategicky přiměřená. Systémy a metody řízení, styl vedení a ostatní by měli být v souladu s jejím obsahem. Management podniku musí zavádět metody odpovídající obsahu jeho kultury. V opačném případě budou poškozovat jeho efektivitu.⁵³

2.5 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsou poznatky z odborné literatury a odborných internetových zdrojů. Tato část má za úkol objasnit koncept organizační kultury a její vztah k efektivnosti podniku v obecné rovině. Zásadní je tento text pro praktickou část práce, která na jeho základech staví, a ze kterého čerpá teoretické základy. Metody zkoumání vybrané společnosti a jejich následné vyhodnocení jsou odvozeny od uvedených teoretických poznatků.

⁵³ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 84-88 ISBN 978-80-247-2951-0.

3 Praktická část

3.1 Analyzovaný podnik

Analyzovaným podnikem v práci je společnost **S&K LABEL spol. s r.o.** Samotná společnost vznikla v roce 1991 a je členem skupiny S&K GROUP, která vznikla již o rok dříve, kdy byla založena reklamní agentura, která se díky rychlé expanzi ve velice krátké době restrukturalizovala a postupně z ní vzniklo více nezávislých společností. S&K LABEL je polygrafickou společností specializující se na výrobu samolepících etiket vysoké kvality. Již v roce 1993 se společnost stala členem Mezinárodní federace výrobců samolepících etiket díky kvalitě svých etiket. Společnost vlastní dvanáct flexotiskových strojů, dva stroje na digitální tisk, a tři dokončovací zařízení. Sídlo S&K LABEL bylo od začátku soustředěno do centra města Brna na ulici Šumavská. Kvůli dynamickému rozvoji nebyly tehdejší prostory již schopny splňovat požadavky na ně kladené a závod byl přesunut do vlastních výrobních prostor v průmyslové zóně města Kuřim nedaleko od Brna. Současné skutečné sídlo je na adrese Blanenská 1860, 664 34 Kuřim.⁵⁴

Společnost má 1.1. 2013 140 pracovníků, z nichž 67 % tvoří pracovníci výroby a zbylých 33 % jsou administrativní pracovníci. V roce 2011 činil její obrát zhruba 350 miliónů Kč a hospodářský výsledek před zdaněním byl zhruba 17 miliónů Kč. Společnost je držitelem norem ČSN EN ISO 9001 a 14001.⁵⁵

3.2 Metodika výzkumu

Analýza podnikové kultury zkoumaného podniku byla provedena pomocí kvalitativních a kvantitativních metod, které byly postaveny na základech teoretické části, stejně jako ostatní postupy pro potřeby praktické části této práce. Stěžejním bodem analýzy bylo dotazníkové šetření, které poskytlo praktický výstup teoretických základů.

3.2.1 Kvalitativní metody

Cílem těchto metod je kumulace informací o zkoumaném podniku, jejich interpretace, odkrytí jejich významu a následné porozumění. Výhodou těchto metod je získání obsažných a detailních informací. Poskytují také vhled do kultury podniku subjektům z vně organizace. Nevýhodou je značná náročnost těchto metod. Mezi tyto se řadí například **pozorování**,

⁵⁴ O společnosti S&K Label | Etikety S&K LABEL [online]. 2005-2012 S&K LABEL spol. s r.o. [cit. 2012-12-18] Dostupný na WWW: <<http://www.sklabel.cz/cs/o-spolecnosti.php>>.

⁵⁵ Výroční zpráva spol. s r.o. S&K LABEL. Kuřim (CZ): za rok 2011.

individuální rozhovor (použita u vrcholového vedení společnosti) a **analýza dokumentů**.⁵⁶

Výše vyjmenované metody byly použity pro účely této práce.

3.2.2 Kvantitativní metody

Mezi kvantitativní metody se řadí, stejně jako u metod kvalitativních, **pozorování** a dále **dotazování**. Vedle pozorování, které hrálo v průběhu analýzy také významnou roli, bylo použito i dotazování a to jak ústně, tak písemně. Pozorování a ústní dotazování sloužilo zejména k analýze obsahu a síly podnikové kultury v podniku.

Jak již bylo výše uvedeno, zásadní pro tuto práci bylo dotazníkové šetření. Dotazník je rozdělen do více částí věnující se obsahu a síle podnikové kultury, typologii podnikové kultury a efektivnosti organizační kultury. Všechny tyto části byly vytvořeny na základě teoretických základů. Část věnující se efektivitě kultury byla postavena na teorii D.R. Denisona a Modelu soupeřících hodnot. Pro zajištění větší objektivity byly výsledky šetření v analyzovaném podniku srovnány s modelovými dotazníky vytvořenými společností Denison Consulting.

V následující části je dotazník použitý pro analýzu podnikové kultury uveden včetně relevantních komentářů.

⁵⁶ DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-7184-141-2.

3.2.3 Dotazník

V této části je uveden dotazník a jeho rozbor, kterým byla analyzována podniková kultura zkoumané společnosti. Dotazník byl vytvořen tak, aby jeho výstup v co největší míře napomohl k dosažení cíle vymezeného na začátku této práce a odpověděl na výzkumné hypotézy.

3.2.3.1 *Obsah, síla a zdroje podnikové kultury*

Co se ve Společnosti považuje za důležité a čemu se ve Společnosti přikládá význam.

Uveďte minimálně 7 hodnot.

Tato otázka byla mířena na zjišťování hodnot vyznávaných v analyzovaném podniku. Otázka byla vytvořena na základě kapitoly 2.2.2.

Oznámujte tyto hodnoty dle důležitosti na stupnici 1-5 (1-nejlepší, 5-nejhorší)

Tato otázka je doplněním otázky předchozí. Zkoumá relevantnost uvedených hodnot z toho důvodu, aby bylo možné odfiltrovat hodnoty, kterým je v podniku přikládán malý význam.

Má Společnost formálně stanovená pravidla chování např. v tzv. etickém kodexu? Pokud ano, některé vyjmenujte.

Opět otázka sloužící jako doplněk otázky první. Jejím cílem je prověření, zda-li společnost má žádoucí hodnoty písemně formulované a zda jsou s nimi zaměstnanci obeznámeni.

Jaká nepsaná pravidla chování, či zásady chování v určitých situacích, jsou ve Společnosti v přijímána a používána? Uveďte minimálně 7 takovýchto nepsaných norem.

Další sada otázek, zaměřující se tentokrát na normy společnosti. Teoreticky staví na kapitole 2.2.3.

Oznámujte uvedené nepsané normy dle důležitosti na stupnici 1-5 (1-nejlepší, 5-nejhorší)

Stejně jako v bloku věnující se hodnotám podniku, i v případě norem měli zaměstnanci za úkol ohodnotit jednotlivé normy, a to z důvodu určení jejich relevantnosti.

Jaké chování jsou ve Společnosti nepřijatelné. Uveďte minimálně 7 takovýchto typů chování.

Poslední otázky na normy v rámci společnosti, avšak tentokrát formulována jako negativní vymezení.

Oznámujte vliv jednotlivých níže uvedených faktorů na Společnost a stanovování jejích hodnot a norem na stupnici 1-5 (1-největší vliv, 5-žádný vliv)

- prostředí (národní, podnikatelské, profesní, tržní) []
- zakladatel/vůdce []
- velikost a délka života Společnosti []
- využívané technologie []

Tato otázka byla mířena na zjištění zdrojů podnikové kultury a míry vlivu každého z nich na její utváření. Jejím cílem bylo zjistit odpověď na jednu z výzkumných hypotéz formulovaných na začátku práce. Tato otázka byla vytvořena na základě teorie v kapitole 2.3.2., kde jsou jednotlivé položky detailně popsány.

Proč je podle Vás uvedený vliv největší?

Doplnění předchozí otázky, které má sloužit jako potvrzení předchozí odpovědi a její upřesnění.

3.2.3.2 Typologie a efektivnost

Typologie podnikové kultury byla zjišťována ve druhé části dotazníku viz. Příloha č.1 této práce. Dotazník byl postaven na dotazníku OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), který byl původně vytvořen Kimem Cameronem a Robertem Quinnem.⁵⁷ Je svázán s teoretickými výstupy kapitoly 2.4.2.2. sloužící ke kategorizaci existující podnikové kultury na jeden ze čtyř modelů vytvořených v rámci této teorie. Jsou jimi klanová kultura, adhokratická kultura, hierarchická kultura a kultura tržní. V rámci této části byl zkoumán i vliv organizační kultury na efektivnost podniku pomocí Modelu soupeřících hodnot uvedeného v téže kapitole. Typ podnikové kultury byl stanoven podle převažujících odpovědí v rámci dotazníku. Zde je třeba poznamenat, že téměř žádná podniková kultura není určována pouze jedním typem podnikové kultury na základě tohoto modelu. Určený typ kultury v sobě tedy vždy v menší či větší míře zahrnuje i znaky ostatních typů kultur. Jak již bylo v teoretické části uvedeno, vliv na efektivnost podniku byla hodnocena podle míry shody typologie kultury, typu vedoucího a ostatních zkoumaných znaků.

⁵⁷ OCAI online I About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) [online]. 2013 [cit. 2012-3-20] Dostupný na WWW: < <http://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI> >

3.2.3.3 Vliv na efektivnost

Stejně jako v předchozí části dotazníku, i zde byl zkoumán vliv existující podnikové kultury na její efektivnost. Zatímco v předchozí části byla tento vliv zkoumán pomocí dotazníku na Model soupeřících hodnot R. Quinna a J. Rohrbauga postaveným na teorii kapitoly 2.4.2.2, v tomto případě je vliv kultury na efektivnost stavěn na dotazníku D. R. Denisona a jeho modelu angažovanosti, konzistenci, adaptibility a misi podniku podle teoretických základů z kapitoly 2.4.2.1.

Tuto část dotazníku lze v práci nalézt viz. Příloha č. 1. Dotazník v této části hodnotí

- **Angažovanost** – míra iniciativnosti a participace členů
- **Konzistenci** - sdílení a internalizace názorů, hodnot a norem chování
- **Adaptibilitu** – schopnost přizpůsobení se vnějšímu prostředí
- **Misi** – míra stanovení smyslu existence a směru ubírání se organizace

Měřítkem pro vyhodnocení této části dotazníku byla míra kladných odpovědí uvedených odpovídajícími zaměstnanci. Čím více bylo kladných odpovědí, tím větší je vliv podnikové kultury na efektivnost. Některé otázky dotazníku jsou formulovány negativně, a proto bylo třeba hodnotit zápornou odpověď jako klad.

Části dotazníku věnující se vlivu podnikové kultury na efektivnost podniku měly za cíl poskytnout odpověď na stěžejní otázky celé práce, a to jaký vliv má stávající organizační kultura zkoumané společnosti na její efektivnost.

3.3 Stávající organizační kultura

Díky své velikosti má společnost formálně stanovená pravidla chování v rámci etického kodexu. Některá stanovená pravidla chování budou uvedena v následující části práce, jelikož uvedení některých z nich bylo součástí dotazníkových otázek.

Na základě individuálních hloubkových rozhovorů se zástupci vrcholného vedení (jednatel společnosti, finanční ředitel, provozní ředitel) a pozorování procesů v rámci společnosti lze konstatovat jasné nastavení modelu sdílení informací od nejvyšších článků organizace až po ty nejnižší. V pravidelných termínech jsou v podniku konané porady vedení, na kterých se mimo jiné řeší otázky cílů a plánů podniku stejně jako ostatní otázky spadající do problematiky podnikové kultury. Vedoucí účastníci se této porady následně organizují porady operativní, na kterých výsledky předchozího jednání sdělují dalším článkům v rámci společnosti. Systém sdílení informací v podniku zajišťuje jejich efektivní přenos v rámci všech zaměstnanců.

3.4 Dotazníkové šetření

Vzhledem ke značnému počtu zaměstnanců společnosti byla dotazována jen část pracovníků jednotlivých pozic, z důvodu minimalizace administrativní zátěže pro společnost a jednotlivé pracovníky. Pozice byly rozděleny na tři kategorie, a to

- **vrcholný management**
- **administrativa**
- **výroba**

Celkem bylo dotazováno 47 zaměstnanců, kteří souhlasili s účastí v tomto šetření. V následující části práce nejsou výsledky dotazníkového šetření rozděleny podle těchto skupin, a to z toho důvodu, že struktura odpovědí všech skupin byla v důsledku velmi podobná. Tato skutečnost je s velkou pravděpodobností zapříčiněna tím, že ve společnosti existují formální psaná pravidla chování ve formě etického kodexu a jsou pevně stanoveny cíle a plány společnosti, které jsou manifestovány a sdíleny pomocí výše popsaného systému porad. Tyto poznatky vyplynuly na základě pozorování společnosti a individuálních rozhovorů s vybranými zástupci společnosti. Závěrem tedy je neexistence subkultur, které by působily negativně na efektivnost podniku.

Všichni respondenti odpovídali na stejný dotazník uvedený v příloze č. 1. Byli dotazováni přímo na svém pracovišti. Na základě dohody s managementem podniku, zaměstnanci výroby

na tento dotazník odpovídali ústně. U zaměstnanců vyššího vedení společnosti byl dotazník doplněn individuálním rozhovorem pro upřesnění a bližší specifikaci jednotlivých odpovědí.

3.5 Dotazník 1. část – hodnoty, normy a zdroje

První část dotazníku byla zaměřena na analýzu obsahu, síly a zdrojů podnikové kultury. Obsah byl zkoumán otázkami zaměřenými na uvedení hodnot a norem chování ať už psaných či nepsaných. Síla kultury byla měřena pomocí množství shodných odpovědí na otázky věnující se obsahu kultury. Čím více bylo shodných odpovědí, tím silnější je existující podniková kultura. Poslední část dotazníku se věnuje otázce zdrojů podnikové kultury, kdy respondent měl známkovat vliv jednotlivých zdrojů na podnik. Tato část dotazníku měla za cíl poskytnout odpověď na první dvě výzkumné otázky, a to zda osobnost společníků je podstatným zdrojem obsahu a síly podnikové kultury a zda je stávající podniková kultura silná s vysokou mírou sdílení hodnot. V návaznosti na výše uvedené je možno konstatovat, že podnik má vysokou míru sdílení informací zahrnující sdělování hodnot. Odpověď zda jsou tyto hodnoty v podniku široce sdíleny poskytují až odpovědi respondentů na tuto část dotazníku.

3.5.1 Hodnoty

Zaměstnanci společnosti byly formulovány následující hodnoty (v závorce za jednotlivými hodnotami je číslo uvádějící absolutní počet a relativní počet odpovědí z celkových 47 dotazovaných):

- **Zisk (41, 87.2%)**
- **Dodržování zákonů a norem (37, 78.7%)**
- **Kvalita (27, 57.4%)**
- **Inovace (30, 63.8%)**
- **Péče o pracovní prostředí (33, 70.2%)**
- **Péče o zaměstnance (35, 74.5%)**
- **Zaměření na zákazníka (29, 61.7%)**

Uvedené hodnoty se vyskytovaly v dotazníku nejčastěji. Okrajové odpovědi nejsou uváděny, jelikož se jednalo o nahodilé odpovědi nesouvisející s předmětem dotazování. Všechny hodnoty výše byly respondenty označeny jako důležité.

3.5.2 Normy

Zaměstnanci byly formulovány následující normy (v závorce za jednotlivými normami je číslo uvádějící absolutní počet a relativní počet odpovědí z celkových 47 dotazovaných):

- **Slušnost (43, 91.5%)**
- **Tolerance (33, 70.2%)**
- **Loajalita (27, 57.4%)**
- **Nediskriminace (19, 40.4%)**
- **Respekt (33, 72.3%)**
- **Ohleduplnost (35, 74.5%)**

Uvedené normy se vyskytovaly v dotazníku nejčastěji. Okrajové odpovědi nejsou v textu uváděny, jelikož se jedná o nahodilé odpovědi nesouvisející s předmětem dotazování. Všechny normy výše byly respondenty označeny jako důležité.

3.5.3 Psané normy – etický kodex

Jak je již uvedeno výše v textu, společnost má psaná pravidla chování v rámci etické kodexu. Vzhledem k odpovědím z dotazníku lze uzavřít, že zaměstnanci jsou s těmito normami obeznámeni. Mezi normy chování uváděné zaměstnanci v rámci dotazníku patřily zejména:

- **Pravidla chování**
- **Politika lidé a kultura**
- **Nediskriminace**
- **Svoboda projevu**
- **Rovnost**
- **Zodpovědnost**
- **Dodržování legislativy**

Vzhledem ke skutečnosti, že tyto údaje jsou formulovány v rámci psaného dokumentu, není pro práci podstatná četnost dotazníkových odpovědí. Znalost norem v uvedených v rámci etického kodexu se projevila v odpovědích na hodnoty (3.5.1) a normy (3.5.3), které se v obecné rovině s kodexem shodují.

3.5.4 Záporně formulované normy

V této části dotazníku měli respondenti formulovat vzory chování, které jsou ve společnosti nepřijatelné. Byly formulovány následující (v závorce za jednotlivými hodnotami je číslo uvádějící absolutní počet a relativní počet odpovědí z celkových 47 dotazovaných):

- **Nedodržování stanovených norem (40, 85.1%)**
- **Nevhodné chování (41, 87.2%)**
- **Porušování zákonů (29, 61.7%)**
- **Krádež (19, 40.4%)**
- **Diskriminace (29, 61.7%)**
- **Korupce (31, 65.9%)**
- **Podnapilost (16, 34.0%)**

Stejně jako u předchozích částí dotazníku, lze pozorovat vysokou míru shodných odpovědí. Ve společnosti je zcela nepřijatelné nedodržování stanovených norem, nevhodné chování, porušování zákonů, diskriminace a korupce.

3.5.5 Zdroj podnikové kultury

Tato část dotazníku byla koncipována tím způsobem, že respondent měl označit vliv jednotlivých předdefinovaných zdrojů podnikové kultury uvedených na základě vymezení v teoretické části této práce pomocí stupnice 1-5, kde 1 znamená největší vliv a 5 znamená žádný vliv. V následujícím výčtu je u každého zdroje v závorce uvedena četnost odpovědí s hodnotami 1 a 2 následujícím způsobem (**1-X, 2-X**). Četnost odpovědí nízké významnosti tj. 3-5 není uvedena vzhledem ke skutečnosti, že již z níže uvedených výsledků lze jasně vyvodit míru vlivu jednotlivých zdrojů podnikové kultury.

- **Prostředí (1-19, 2-24)**
- **Zakladatel/Vůdce (1-30, 2-15)**
- **Velikost a délka života organizace (1-0, 2-21)**
- **Využívané technologie (1-19, 2-9)**

Výsledky dotazníkového šetření jasně ukazují, že faktorem nejvíce ovlivňujícím podnikovou kulturu analyzované společnosti je osobnost jejich zakladatelů s absolutním počtem 30-ti označení číslem 1 a 15-ti označení číslem 2. Velký vliv na podnikovou kulturu však na základě dotazníku mají i prostředí a využívané technologie, se stejným absolutním počtem odpovědí označenými číslem 1. Zdroje podnikové kultury jsou dle vlivu od největšího po nejmenší seřazeny následovně: **Zakladatel/Vůdce, Prostor, Využívané technologie, Velikost a délka života organizace.**

Ke zdrojům podnikové kultury byla formulována doplňující otázka zdůvodnění míry vlivu označeného zdroje. V rámci práce bude poskytnut pouze komentář k nejvýznamnějšímu zdroji podnikové kultury, což je dle výsledků dotazníku zakladatel/vůdce společnosti. Mezi odpovědi se řadily zejména: **direktivní způsob řízení, přirozená autorita, vliv na rozvoj společnosti, míra odpovědnosti**

3.5.6 Shrnutí 1. části dotazníku

Odpovědi z první části jasně ukazují na vysokou míru sdílení hodnot a norem společnosti. Tuto skutečnost autor připisuje právě stanoveným systémům sdílení informací a formálnímu zakotvení nejdůležitějších zásad. Na základě pozorování společnosti lze skutečně pozorovat sdílení výše uvedených pojmů mezi zaměstnanci a jejich dodržování.

Je nutno uvést, že míra shodných odpovědí je u všech otázek první části dotazníku skutečně vysoká. V úvahu je nutné vzít fakt, že ne vždy si respondenti vzpomenu v okamžik vyplňování dotazníku na všechny hodnoty, které do dotazníku chtějí uvést, načež je možné, že si vzpomenu až po jeho odevzdání. Dále ne vždy je respondent schopen formulovat hodnoty tak, aby přesně vyjadřovaly jeho myšlenku. Vzhledem k tomu, že jen s některými respondenty byly odpovědi konzultovány, nelze vždy přiřadit uvedené hodnoty ke konkrétní odpovědi.

Téměř ve všech případech se míra shodných odpovědí pohybovala nad 50 % procenty, s tím, že u některých odpovědí se shoda pohybovala na hranici 90 %. S přihlédnutím ke skutečnostem z předchozího odstavce a některým dalším, lze tedy první část vyhodnocení dotazníkového šetření uzavřít s tím, že ve společnosti existuje silná podniková kultura s vysokou mírou sdílení hodnot a norem a podstatným vlivem formování podnikové kultury jsou osoby zakladatelů/vůdců společnosti.

3.6 Dotazník 2. část – typologie podnikové kultury a její vliv na efektivnost

Druhá část dotazníku byla v první řadě zaměřena na stanovení typu existující podnikové kultury. Teoretické základy této části vycházeli z modelu soupeřících hodnot dle B. Quinna a J. Rohrbauga viz kapitola 2.4.2.2. Respondenti měli u každé sady otázek k dispozici 100 bodů, které měli rozdělit mezi definované výroky. Čím více bodů bylo charakteristice uděleno, tím lépe vystihují stávající podnikovou kulturu. Výsledky každé sady otázek jsou vyobrazeny pomocí grafů ukazující rozdělení bodů mezi jednotlivé typy kultur včetně tabulky s průměry přidělených bodů všech respondentů. Žádná společnost není charakterizována pouze jedním druhem kultury, ale většinou jde o mix všech s určitou mírou dominance některé z nich.⁵⁸

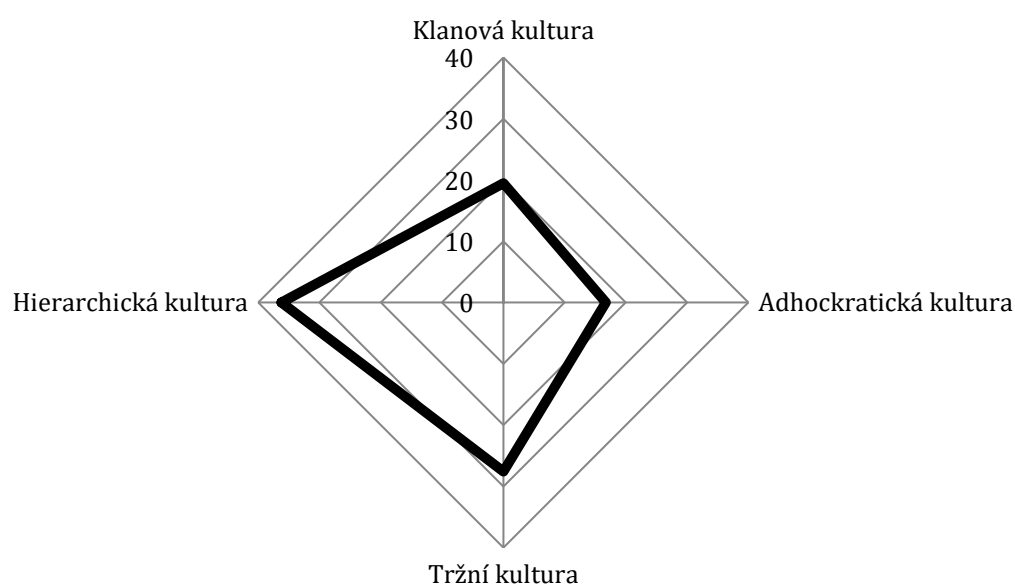
⁵⁸ OCAI online I About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) [online]. 2013 [cit. 2012-3-20] Dostupný na WWW: < <http://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>>

3.6.1 Dominantní charakteristiky

První otázka této části byla zaměřena na stanovení typu podnikové kultury.

Schéma č. 9: **Tabulka a graf dominantní charakteristiky (typ podnikové kultury)**

Dominantní charakteristiky	
Klanová kultura	19.47
Adhokratická kultura	16.74
Tržní kultura	27.58
Hierarchická kultura	36.21



Pramen: Vlastní šetření

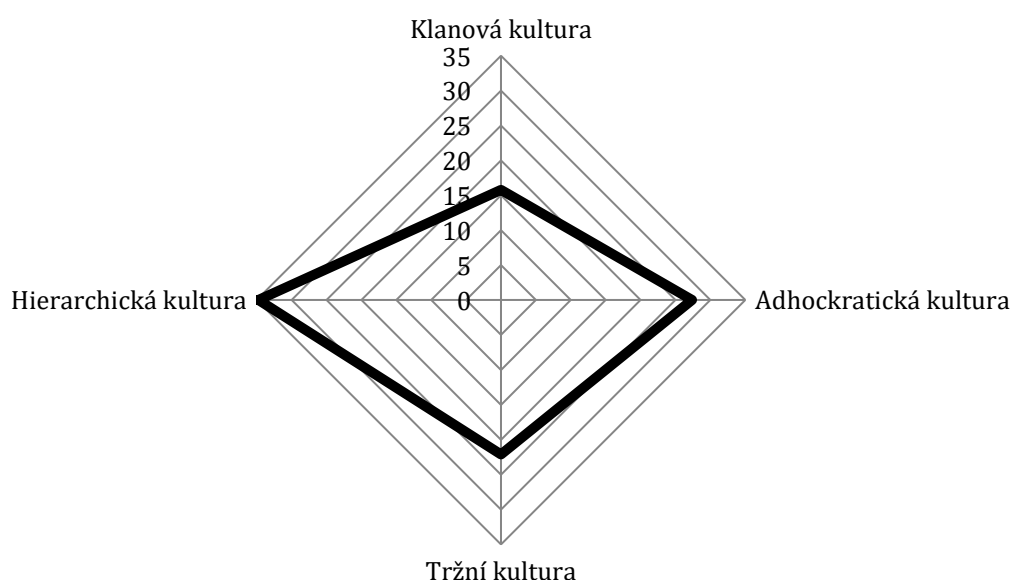
Z údajů je patrné, že ve společnosti dominuje **hierarchická kultura** (36, 21 bodů) s vlivy kultury **tržní** (27, 58 bodů) a **klanové** (19, 47 bodů). Společnost lze tedy nejlépe charakterizovat jako velmi kontrolované místo s jasnou strukturou a hierarchií, kde veškeré činnosti jsou řízeny formálními procesy.

3.6.2 Vedení v organizaci

Druhá otázka byla zaměřena na zjištění, jak respondenti vnímají osobnost vůdců v rámci společnosti. Vztah mezi typem vedení a typem organizační kultury je uveden v teoretické části práce v kapitole 2.4.2.2.

Schéma č. 10: **Tabulka a graf vedení v organizaci (typ vůdce)**

Vedení v organizaci	
Klanová kultura	15.78
Adhokratická kultura	27.37
Tržní kultura	22.11
Hierarchická kultura	34.74



Pramen: Vlastní šetření

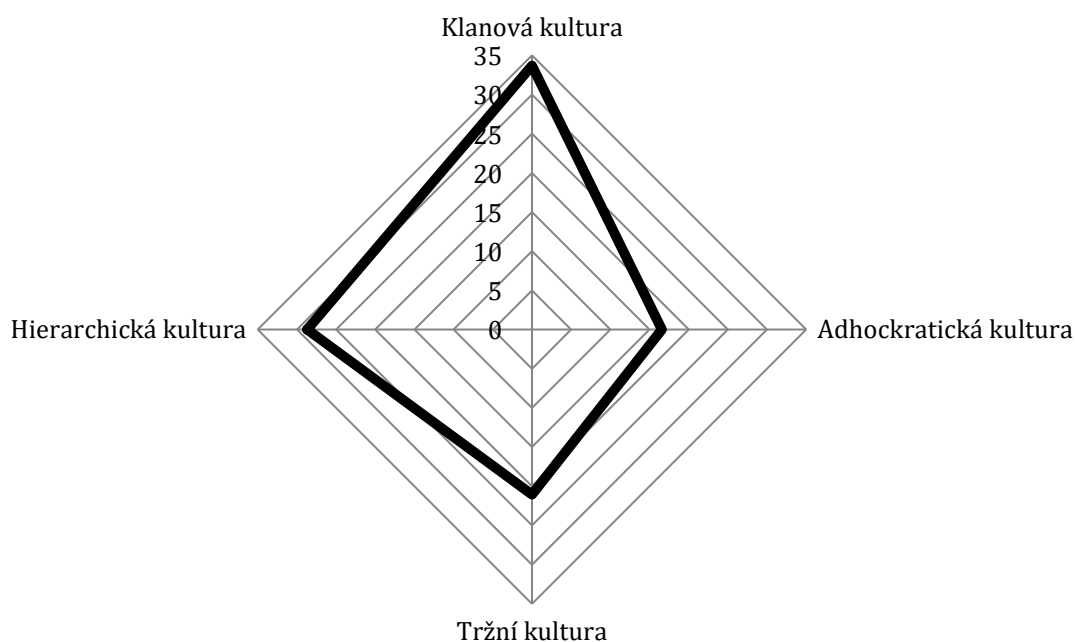
Vůdci jsou ve společnosti vnímání jako **koordinátoři** a **organizátoři** (hierarchická kultura), kdy tomuto typu bylo v dotazníku průměrně přiděleno 34, 74 bodů a i jako **inovátoři**, **podnikatelé** a **vizionáři** (adhokratická kultura), čemuž bylo přiděleno v průměru 27, 37 bodů.

3.6.3 Řízení zaměstnanců

Třetí část zkoumala jaký způsob řízení zaměstnanců je ve společnosti uplatňován. Jednotlivé typy podnikových kultur jsou charakterizovány následujícími znaky: **Klanová kultura** - týmová práce, shoda, participace, **Adhokratická kultura** – individuální podstupování rizik, inovace, svoboda, jedinečnost, **Tržní kultura** – velká míra soutěživosti, vysoké požadavky, úspěch, **Hierarchická kultura** – jistota zaměstnání, konformita, předvídatelnost a stabilita vztahů.

Schéma č. 11: **Tabulka a graf řízení zaměstnanců**

Vedení zaměstnanců	
Klanová kultura	33.68
Adhokratická kultura	16.58
Tržní kultura	21.05
Hierarchická kultura	28.68



Pramen: Vlastní šetření

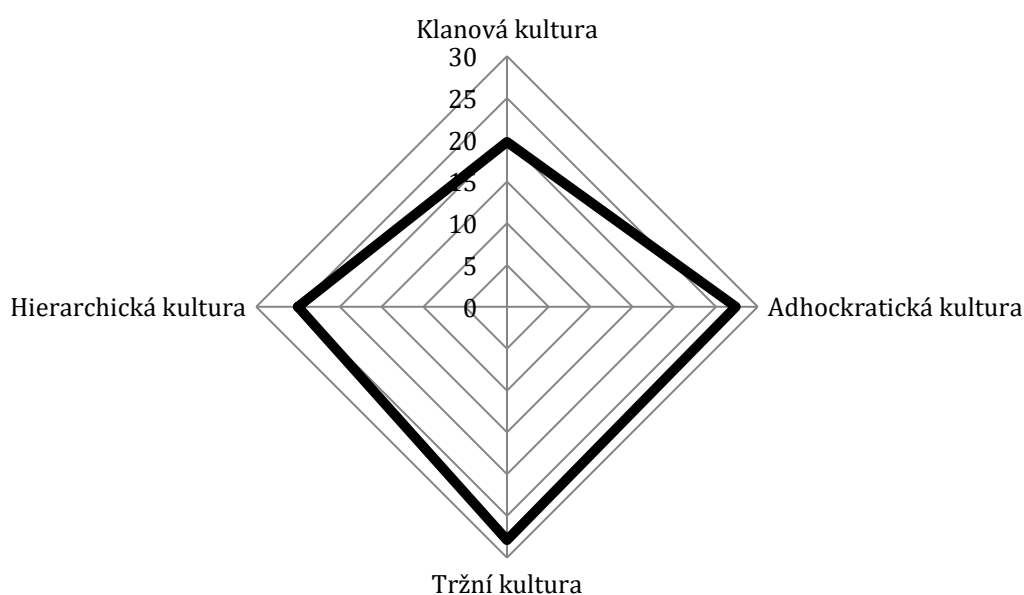
Při řízení zaměstnanců je důležitý důraz na **týmovou práci, shodu a participaci** (klanová kultura) (33, 68 bodů) a dále na **jistotu zaměstnání, konformitu a stabilitu vztahů** (hierarchická kultura) (28, 68 bodů).

3.6.4 Tmel organizace

Další část byla zaměřena na zjištění faktorů který drží společnost pohromadě. Pro jednotlivé typy podnikových kultur jsou tyto faktory následující: **Klanová kultura** – loajalita, vzájemná důvěra, **Adhokratická kultura** – inovace, vývoj, **Tržní kultura** – důraz na úspěchy, vítězství nad konkurencí, dosahování cílů, **Hierarchická kultura** – formální pravidla, zachování hladkého běhu společnosti.

Schéma č. 12: Tabulka a graf tmel organizace

Tmel organizace	
Klanová kultura	19.74
Adhokratická kultura	27.37
Tržní kultura	27.89
Hierarchická kultura	25.00



Pramen: Vlastní šetření

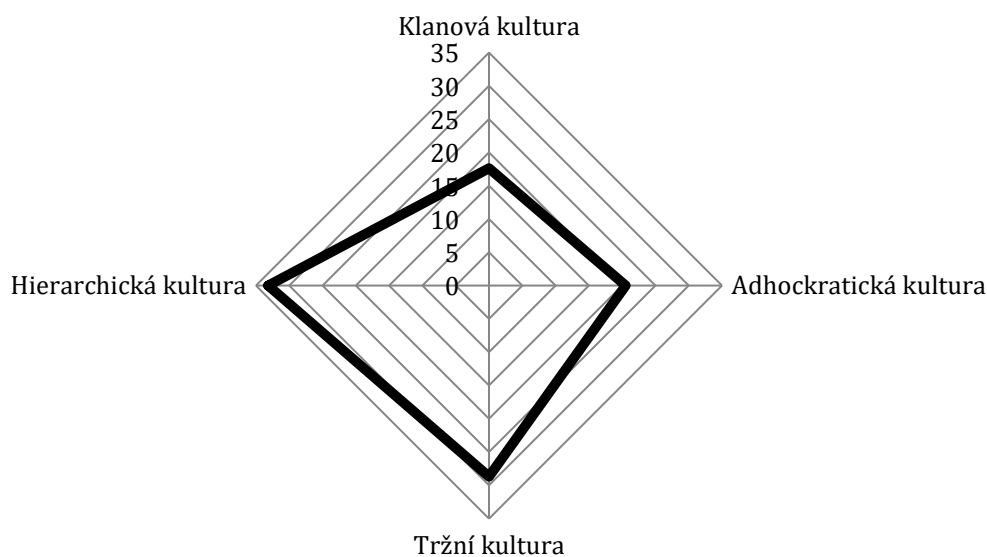
V tomto případě pozorujeme, že žádná z kultur není výrazně dominující a udržují se všechny na podobné úrovni. Za tmel organizace lze tedy spatřovat téměř všechny charakteristiky. Půjde tedy zejména o **úspěchy, vítězství** (tržní kultura) (27, 89 bodů), **inovaci a vývoj** (adhokratická kultura) (27, 37 bodů) a **formální pravidla a hladký běh procesů** (hierarchická kultura) (25, 00 bodů).

3.6.5 Strategický důraz

Další část dotazníku měla za cíl zjistit na co klade společnost důraz v souvislosti se strategií podniku. Strategický důraz je chápán u jednotlivých typů podnikových kultur následovně: **Klanová kultura** – důvěra, otevřenost, participace, **Adhokratická kultura** – získávání nových zdrojů, vytváření výzev, **Tržní kultura** – konkurenční činnost, úspěch na trhu, vítězství nad konkurencí, **Hierarchická kultura** – trvalost, stabilita, efektivnost, kontrola.

Schéma č. 13: Tabulka a graf strategický důraz

Strategický důraz	
Klanová kultura	17.63
Adhokratická kultura	20.53
Tržní kultura	28.68
Hierarchická kultura	33.16



Pramen: Vlastní šetření

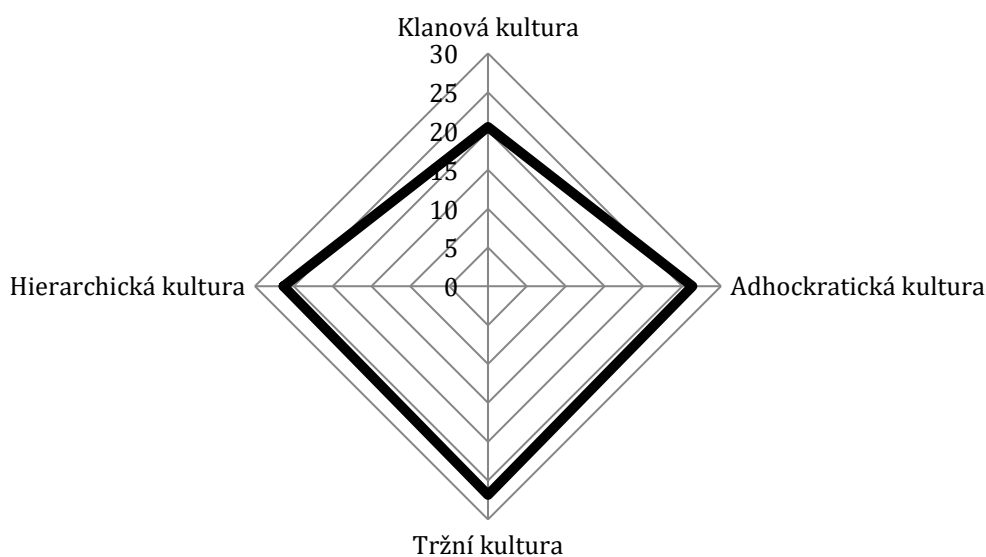
Na základě údajů z dotazníku lze uzavřít, že společnost klade důraz na **trvalost, stabilitu, efektivnost, kontrolu** a **hladký běh procesů** (hierarchická kultura) (33, 16 bodů) a jen o málo méně na **konkurenční činnost, úspěch na trhu a vítězství nad konkurencí** (tržní kultura) (28, 68 bodů).

3.6.6 Kritéria úspěchu

Poslední otázka druhé části dotazníku měla za cíl určit, jak společnost definuje úspěch. Kritéria úspěchu jsou v jednotlivých typech podnikových kultur charakterizovány následujícím způsobem: **Klanová kultura** – vývoj lidských zdrojů, týmová práce, angažovanost zaměstnanců, **Adhokratická kultura** – unikátnost, nejnovější produkty, kreativita, **Tržní kultura** – podíl na trhu, vítězství nad konkurencí, **Hierarchická kultura** – efektivnost, spolehlivé dodávky, hladké plánování, nízkonákladová výroba.

Schéma č. 14: Tabulka a graf kritéria úspěchu

Kritéria úspěchu	
Klanová kultura	20.52
Adhokratická kultura	26.32
Tržní kultura	26.84
Hierarchická kultura	26.32



Zdroj: Vlastní šetření

V tomto případě opět není naplno vymezena jedna dominující kultura. Lze tedy říci, že společnost definuje úspěch jako **podíl na trhu a úspěch nad konkurencí** (tržní kultura) (26, 84 bodů), **spolehlivé dodávky, hladké plánování a nízkonákladová výroba** (hierarchická kultura) (26, 32 bodů) a ve stejné míře i **unikátnost, nejnovější produkty a kreativita** (adhokratická kultura) (26, 32 bodů).

3.6.7 Shrnutí 2. části dotazníku

Dominantní charakteristikou podnikové kultury analyzované společnosti je **hierarchická kultura**. Následovaná prvky tržní kultury a méně i prvky zbylých dvou. Společnost lze tedy dle názorů respondentů do jisté míry charakterizovat jako kontrolované místo s jasnou strukturou a hierarchií, kde jsou veškeré činnosti řízeny formálními procesy. O něco méně se projevuje orientace na výsledky, jako projev kultury tržní. Jak už však bylo uvedeno výše, každý podnik je mixem několika typů kultur, kde jedna více či méně dominuje a stejně tak je tomu i v případě analyzovaného podniku.

Dle poznatků z teoretické části této práce je shoda jednotlivých charakteristik v zásadě pozitivním ukazatelem vlivu podnikové kultury na efektivnost podniku. Až na některé výjimky, kde není žádná charakteristika výrazněji dominantní (tmel organizace, kritéria úspěchu), nebo v případě charakteristiky stylu řízení zaměstnanců, kdy se ukazuje dominantní kultura tržní, vyskytuje se jako dominantní prvek **kultura hierarchická**. Jak je uvedeno v teoretické části, efektivní organizace je flexibilní ve své struktuře a zvládá i „soupeření“ v rámci těchto charakteristik.

Vzhledem tedy k výše uvedenému a ke značné shodě uvedených faktorů, zejména typu kultury, typu vůdce a strategického důrazu, lze konstatovat, že **stávající podniková kultura podporuje efektivní fungování podniku** (na základě modelu soupeřících hodnot B. Quinna a J. Rohrbaugha).

3.7 Dotazník 3. část – angažovanost, konzistence, adaptibilita, mise

Poslední část dotazníkového šetření byla zaměřena na analýzu vlivu podnikové kultury na efektivnost podniku. Tato část byla vytvořena na teoretických základech modelu D. R. Denisona. V následujících podkapitolách jsou uvedeny tabulky obsahující relativní četnost odpovědí jednotlivých charakteristik tj. **Angažovanost, Konzistence, Adaptibilita, Mise**. Některé z otázek jsou formulovány negativně. Pokud je u takových otázek vyšší procentuální zastoupení záporných odpovědí (nesouhlasím, silně nesouhlasím), je tato odpověď považována za kladnou. V podkapitole shrnutí 3. části je obsažen graf relativní četnosti všech odpovědí s tím, že právě odpovědi na výše zmíněné negativně formulované otázky jsou pro přehlednost a jasnost tabulky invertovány (1=5, 2=4, 3=3, 4=2, 5=1)

3.7.1 Angažovanost

Schéma č. 15: Relativní četnost odpovědí z dotazníku angažovanost

Angažovanost	1	2	3	4	5
Většina zaměstnanců má velký zájem o svou práci.	0%	69%	23%	8%	0%
Rozhodnutí jsou zásadně dělána na úrovni s nejlepší dostupností informací.	15%	54%	23%	8%	0%
Informace jsou široce sdíleny, takže když ji někdo potřebuje, tak ji dostane.	15%	69%	8%	0%	8%
Každý věří, že může věci ve Společnosti pozitivně ovlivnit.	0%	8%	54%	38%	0%
Podnikové plánování je průběžný proces, který do určité míry zahrnuje každého zaměstnance.	8%	84%	0%	8%	0%
Spolupráce napříč různými částmi organizace je aktivně podporována.	16%	54%	15%	15%	0%
Je zvykem pracovat jako součást týmu.	31%	46%	15%	8%	0%
Týmová práce je určena ke zvládnutí úkolů spíše než ke stanovení hierarchie (podřízenosti/nadřízenost).	15%	54%	23%	8%	0%
Týmy jsou základními stavebními bloky.	24%	38%	38%	0%	0%
Práce je organizována tak, že každý může vidět vztah mezi svou prací a cíly organizace.	8%	38%	46%	8%	0%
Pravomoc je delegována tak, aby každý mohl jednat nezávisle.	0%	15%	31%	46%	8%
Schopnosti zaměstnanců jsou neustále zlepšovány.	15%	77%	8%	0%	0%
Neustále se investuje do zlepšení dovedností zaměstnanců.	8%	61%	31%	0%	0%
Schopnosti zaměstnanců jsou považovány za významnou konkurenční výhodu.	15%	46%	39%	0%	0%
Problémy často vznikají, protože nemáme dostatečné dovednosti k vykonání požadované práce.	0%	8%	23%	69%	0%

Pramen: Vlastní šetření

3.7.2 Konzistence

Schéma č. 16: Relativní četnost odpovědí z dotazníku konzistence

Konzistence	1	2	3	4	5
Vedoucí a manažeři jednají v souladu s tím, co „kážou“.	8%	77%	15%	0%	0%
Existuje charakteristický manažerský styl řízení a jasný soubor manažerských postupů.	0%	15%	77%	8%	0%
Existuje jasný a konzistentní soubor hodnot, kterými je podnikání vedeno.	15%	39%	46%	0%	0%
Ignorování základních hodnot přináší problémy.	39%	46%	15%	0%	0%
Existuje etický kodex, který stanovuje dobré a špatné chování.	46%	46%	8%	0%	0%
Když nedojdeme ke shodě, pracujeme na dosažení oboustranně výhodného řešení.	8%	69%	23%	0%	0%
Existuje „silná“ podniková kultura.	39%	46%	15%	0%	0%
I v obtížných situacích snadno dosáhneme shody.	0%	31%	38%	31%	0%
Často máme potíže shodnout se na klíčových otázkách.	0%	8%	15%	77%	0%
Je jasná shoda v tom, jak se věci dělat mají a jak se dělat nemají.	8%	46%	31%	15%	0%
Přístup k úkolům je jasný a předvídatelný.	8%	62%	30%	0%	0%
Zaměstnanci různých oddělení sdílejí společnou perspektivu.	0%	54%	30%	8%	8%
Je snadné vést projekty napříč různými odděleními.	8%	15%	54%	15%	8%
Spolupracovat s někým z jiného oddělení je stejné jako pracovat s někým z jiné společnosti.	0%	8%	8%	62%	22%
Existuje dobré sladění cílů napříč úrovněmi.	15%	47%	23%	15%	0%

Pramen: Vlastní šetření

3.7.3 Adaptibilita

Schéma č. 17: Relativní četnost odpovědí z dotazníku adaptibilita

Adaptibilita	1	2	3	4	5
Způsob jakým se věci dělají je flexibilní a jednoduše změnitelný.	0%	15%	62%	23%	0%
Dobře reagujeme na konkurenci a další změny v podnikatelském prostředí.	31%	46%	23%	0%	0%
Průběžně se přijímají nové a lepší pracovní procesy.	15%	77%	8%	0%	0%
Pokusy o zavedení změn se obvykle setkávají s odporem.	0%	46%	23%	31%	0%
Různé části organizace často spolupracují na tvorbě změny.	0%	70%	15%	15%	0%
Připomínky a doporučení zákazníků často vedou ke změnám.	8%	38%	46%	0%	8%
Připomínky a doporučení zákazníka přímo ovlivňují naše rozhodnutí.	8%	31%	46%	15%	0%
Všichni zaměstnanci mají hluboké porozumění pro potřeby a přání zákazníka.	0%	31%	38%	23%	8%
Zájmy zákazníka jsou v našich rozhodnutích často ignorovány.	0%	15%	8%	54%	23%
Podporujeme přímý kontakt zaměstnanců se zákazníky.	8%	8%	63%	15%	8%
Na neúspěch nahlížíme jako na příležitosti k učení a zdokonalování se.	8%	77%	15%	0%	0%
Inovace a podstupování rizika je podporováno a odměňováno.	8%	23%	54%	15%	0%
Hodně věcí zůstane bez odezvy, „zapadne“.	0%	31%	15%	54%	0%
Učení je důležitou částí naší každodenní práce.	8%	76%	8%	0%	8%
Ujišťujeme se, že „pravá ruka ví co dělá levá“.	0%	62%	38%	0%	0%

Pramen: Vlastní šetření

3.7.4 Mise

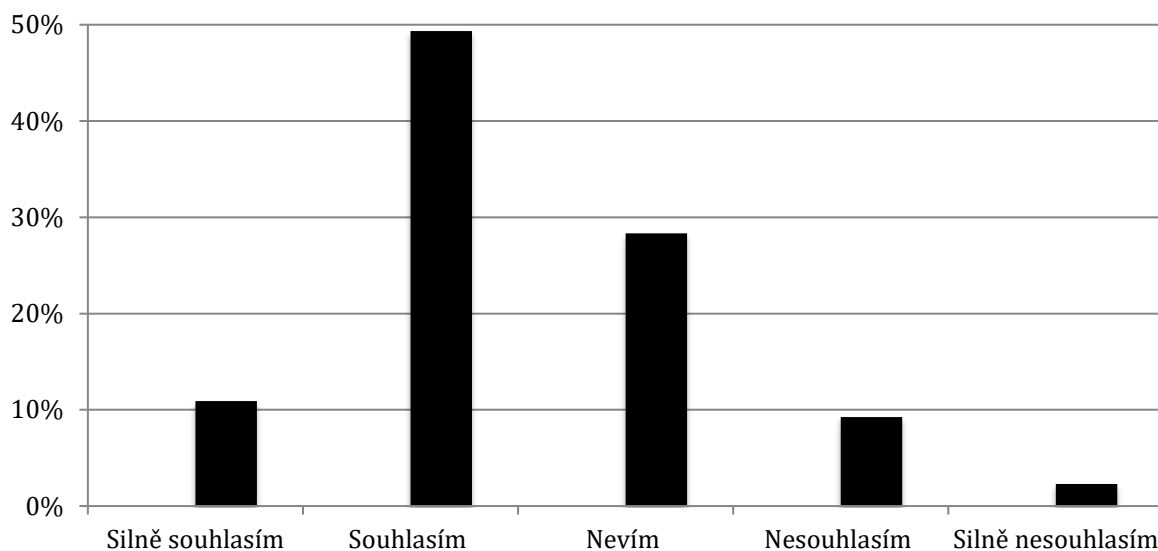
Schéma č. 18: Relativní četnost odpovědí z dotazníku mise

Mise	1	2	3	4	5
Existuje dlouhodobý záměr a směr.	54%	38%	8%	0%	0%
Naše strategie udává ostatním organizacím směr změny konkurenčního chování v našem odvětví.	0%	30%	62%	8%	0%
Existuje jasná mise, která dává naší práci smysl a směr.	15%	62%	23%	0%	0%
Existuje jasná strategie pro budoucnost.	23%	54%	23%	0%	0%
Náš strategický záměr mi není jasný.	0%	8%	8%	54%	30%
Pokud jde o cíle, existuje všeobecná shoda.	0%	77%	15%	8%	0%
Vedoucí stanovují ambiciózní a zároveň realistické cíle.	8%	54%	30%	8%	0%
Vůdčí schopnosti jsou veřejně deklarovány v cílech, kterých se snažíme dosáhnout.	23%	46%	31%	0%	0%
Průběžně sledujeme plnění stanovených cílů.	46%	31%	15%	8%	0%
Zaměstnanci vědí, co je třeba dělat k zajištění dlouhodobého úspěchu.	0%	69%	23%	8%	0%
Sdílíme vizi o tom, jak bude Společnost vypadat v budoucnosti.	0%	54%	38%	8%	0%
Vůdci mají dlouhodobou vizi.	23%	62%	15%	0%	0%
Uvažování v krátkém horizontu často převažuje přemýšlení v dlouhodobém horizontu.	0%	15%	31%	54%	0%
Naše vize vytváří nadšení a motivaci pro naše zaměstnance.	0%	8%	77%	15%	0%
Jsme schopní dosáhnout našich krátkodobých požadavků bez negativních dopadů dlouhodobou vizi.	8%	62%	30%	0%	0%

Pramen: Vlastní šetření

3.7.5 Shrnutí 3. části

Schéma č. 19: Relativní četnost všech odpovědí 3. části vč. invertovaných negativních odpovědí



Pramen: Vlastní šetření

Z četnosti kladných odpovědí jednotlivých částí a i celkového grafu viz schéma č. 19 je patrné, že podniková kultura splňuje předpoklady efektivnosti podniku podle teoretických předpokladů modelu D. R. Denisona, což je okomentováno v následujícím odstavci. Odpověď „nevím“ vyjadřuje odpověď mezi souhlasem a nesouhlasem odpovídajícím v bodovém ohodnocení známku 3. Nejde tedy o naprostý souhlas ale nejde ani o nesouhlas s otázkou. Jde o vyjádření neutrálního postoje k tvrzení. Míra souhlasu (kladných odpovědí) byla převažující u všech čtyřech okruhů, což ukazuje i souhrnné schéma výše.

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že ve společnosti panuje velká míra iniciativnosti a participace členů, jež jsou aktivní a angažovaní ve prospěch cílů společnosti achovají se vůči ní ve značné míře loajálně (**angažovanost**), dále v organizaci existuje vysoké sdílení a internalizace názorů, hodnot a norem chování (**konzistence**), společnost je schopna adaptovat se ve značné míře na vnější prostředí (**adaptabilita**) a v neposlední řadě má společnost stanovený jasný smysl existence a směr, kterým se ubírá, jež je široce sdílen mezi většinu článků analyzované organizace (**mise**). Stejně jako dle modelu soupeřících hodnot B. Quinna a J. Rohrbauga, i dle modelu D. R. Denisona lze uzavřít, že **existující podniková kultura má vliv na efektivnost podniku**.

Stejně jako u předchozích částí dotazníku nelze požadovat naprostý soulad v míře shodných odpovědí. To znamená, že při výskytu pouze malého procenta nesouhlasu u otázek ověřujících jednotlivé charakteristiky nelze vyvozovat, že ve společnosti jako v celku zaměstnanci nejsou angažovaní, nebo že společnost nemůže být v obecné rovině charakterizována jako konzistentní, adaptibilní, nemající jasnou misi. Naopak je třeba posuzovat tyto charakteristiky podle nejčtetnějších odpovědí. I přes malou míru nesouhlasu (jak je patrné ze souhrnného grafu výše) tedy platí závěry předešlého odstavce. Míra souhlasných kladných odpovědí podporující tyto závěry je mnohem markantnější (silně souhlasím – **11 %**, souhlasím – **49 %**, nesouhlasím 9 %, silně nesouhlasím – 2 %).

Navíc vzhledem k míře kladných odpovědí je patrné, že v podniku existuje soulad mezi podnikovou kulturou a strategií, což je dle teoretických podkladů kapitoly 2.3.5. předpokladem pro dlouhodobou úspěšnost organizace.

4 Ekonomické ukazatele

Pro úplnost práce je zásadní uvést i ekonomické výsledky analyzovaného podniku. Celistvý obraz o podniku a vlivu podnikové kultury na jeho efektivnost musí zahrnovat i data o jeho ekonomické výkonnosti. Společnosti jsou primárně tvořeny za účelem tvorby zisku. Tato základní funkce může být podpořena nebo naopak oslabena širokou škálou různých ovlivňujících faktorů. Jedním z nich je právě podniková kultura. Pokud existující podniková kultura přispívá k efektivnosti podniku, pak bude mít pravděpodobně vliv i na ekonomické výsledky. Stejně je tomu i naopak. Jak již je uvedeno, podniková kultura je jedním z mnoha faktorů, které mohou ekonomické výsledky, a tak i míru zisku a dalších ukazatelů, ovlivnit. Ekonomickou výkonnost podniku tedy více či méně ovlivňuje i řada dalších faktorů jako je například rozhodování vlastníků a managementu společnosti, tržní prostředí, stav ekonomiky státu sídla společnosti a mnoho dalších ekonomických i neekonomických vlivů. V porovnání například s dopady nedávné ekonomické krize bude mít podniková kultura, dle názoru autora, jen minimální vliv na konečná „čísla“ podniku. Celková výkonnost je tedy až výstupem zahrnujícím vliv všech těchto faktorů.

Tato práce analyzuje ekonomické výsledky společnosti za období let 2009-2011. Pro účely práce bude relevantní ukazatel **přidané hodnoty** z finančních výkazů a míra **zisku** za jednotlivá sledovaná období. Tyto dva ukazatele byly vybrány z toho důvodu, že jde o výrobní podnik, u kterého je většina tržeb a nákladů promítnuta právě v přidané hodnotě a míra zisku je vybrána jako konečný ukazatel ekonomické výkonnosti.

Ekonomické výsledky společnosti byly ve sledovaném období silně ovlivněny vývojem celosvětové hospodářské krize. Přidaná hodnota byla v roce **2009** 58,6 miliónů Kč, s tím, že tržby za prodej vlastních výrobků a služeb byly na hladině 294,9 miliónů Kč a výkonová spotřeba byla 238,1 miliónů Kč. Zisk činil 6,5 miliónů Kč. V tomto období poznamenaném krizí společnost zažádala o dotaci z fondů EU na prohlubování kvalifikace zaměstnanců z důvodů jejich stabilizace. Společnost v této době také zavedla program restrukturalizace činnosti s cílem omezení výdajů při zachování množstevních a kvalitativních ukazatelů. Společnost v tomto období navzdory krizi zavedla nové projekty inovace a zavádění nových výrobků, na které získala dotace z evropských fondů. Cílem projektu byla inovace produktů nízkonákladových etiket, sendvičových etiket a ekologických etiket na bázi vodních barev, které se užívají například na dětské hračky. Poslední jmenované měly svůj potenciál díky přechodu produkce firmy Lego do českého Kladna. Obecným výstupem mělo být zmenšení

série výrobků a zavádění nových technologií. Dalším důležitým faktorem, který dlouhodobě ovlivňuje ekonomické výsledky bylo zavádění digitální technologie formou nákupu nových digitálních tiskařských strojů, který díky schopnosti tisku menších sérií etiket a nízké zmetkovosti díky snadnější přípravě tisku a přesnější technologii výrazně snížily výrobní náklady.

V roce **2010** s ústupem krize byl ukazatel přidané hodnoty 79,6 miliónů Kč. Obnovení trhu, zavádění nových technologií a produktů a aktivní obchodní politika ze strany společnosti zvedli tržby za prodej vlastních výrobků na hladinu 343,5 miliónů Kč tj. téměř o 50 miliónů Kč více než v roce 2009. Výkonová spotřeba stoupla oproti roku 2009 o cca 25 miliónů Kč na 264,5 miliónů Kč. Zisk společnosti za rok 2010 dle účetních výkazů činil 6,9 miliónů Kč.

V roce **2011** činil ukazatel přidané hodnoty částku 89,2 miliónů Kč. Tržby za prodej vlastních výrobků se pohybovali zhruba na stejné úrovni jako v předchozím roce tj. činily 341,3 miliónů Kč. Výrazným posunem bylo snížení výkonové spotřeby na číslo 256,8 miliónů Kč, což bylo právě důsledkem projevujícího se efektu zavádění digitálních technologií a projektů inovace, které zavedly složitější etikety a přinesly tak zakázky s vyšší přidanou hodnotou. Zisk v roce 2011 činil 13,5 miliónů Kč.

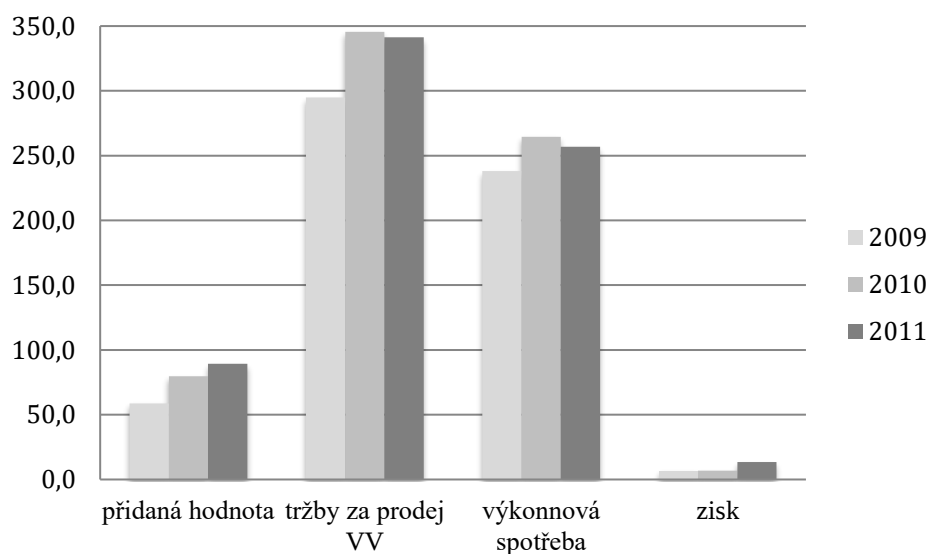
Za rok **2012** se dle rozhovorů s vedením firmy tržby i zisk zvýšili oproti roku 2011. Velký vliv na vyšší výsledky v tomto roce bylo získání velkých zakázek od společnosti Procter and Gamble v návaznosti na letní olympijské hry v Londýně.

Schéma č. 20: **Vybrané ukazatele společnosti za období 2009-2011 (v mil. Kč)**

(v mil. Kč)	2009	2010	2011
přidaná hodnota	58.6	79.6	89.2
tržby za prodej VV	294.9	345.5	341.3
výkonová spotřeba	238.1	264.5	256.8
zisk	6.5	6.9	13.5

Pramen: Vlastní šetření

Schéma č. 21: **Grafické znázornění vybraných ukazatelů společnosti za období 2009-2011**
(v mil. Kč)



Pramen: Vlastní šetření

Společnost neustále investuje do svého rozvoje. V rámci rozvoje má společnost stanoveny střednědobé a dlouhodobé cíle, mezi kterými je zvýšení podílu etiket s přidanou hodnotou, což může ještě více přispět k pozitivnímu ovlivnění hospodářských výsledků, zvýšení exportu a zvýšení objemu produkce z ekologických materiálů.

V rámci získávání zakázek pro nadnárodní společnosti si společnost uvědomuje svůj závazek neustálého zlepšování v oblasti řízení kvality. Dle vyjádření zástupců vedení podniku již tyto společnosti neuznávají při zadávání svých zakázek certifikace ISO, ale mají své vlastní systémy hodnocení řízení kvality. Analyzovaná společnost se díky úspěchu v těchto systémech stala strategickým partnerem pro některé nadnárodní společnosti. Cílem je tedy dále si udržet vysoký standard produkce a poskytovaných služeb.

5 Závěr

Cílem práce bylo analyzovat podnikovou kulturu vybrané organizace a její vliv na efektivnost. Práce měla odpovědět na následující výzkumné hypotézy:

- **Osobnost společníků jako vůdců je podstatným zdrojem síly a obsahu existující podnikové kultury**

Na základě výsledků první části dotazníkového šetření, kterému bylo podrobena 47 zaměstnanců společnosti a na základě individuálních hloubkových rozhovorů a pozorování lze uzavřít, že osobnost společníků je podstatným zdrojem síly a obsahu podnikové kultury. Osobnost společníků je také významným zdrojem stanovování podnikových hodnot. Otázkou je zda výše uvedené skutečnosti jsou kladem či záporem. Na jedné straně lze říci, že společnost má svého vůdce, který „vnáší myšlenky a nápady“ do jejího fungování a zaměstnanci tak mají koho následovat a v kom spatřovat svůj vzor. Na druhé straně vázanost vize a fungování společnosti na osobu jediného člověka může být velkou hrozbou a příčinou strnulosti. Může to znamenat, že v momentě odchodu vůdce jako zdroje podnikové kultury začne společnost upadat, právě kvůli absenci formujícího prvku, ke kterému by se upínala. **Je tedy nutno doporučit, aby se vedení společnosti pokusilo v co největší míře minimalizovat svůj vliv jako zdroje podnikové kultury, tak, aby společnost stála na svých vlastních „myšlenkách“, které nebudou formované vizí a názory jejích vůdců.**

- **Stávající podniková kultura je silná podniková kultura s vysokou mírou sdílení podnikových hodnot**

Vzhledem k míře shodných odpovědí také v první části dotazníku, kdy velká část respondentů formulovala stejné hodnoty, lze konstatovat, že podniková kultura v analyzované společnosti je kulturou silnou s vysokou mírou sdílení hodnot a jasně definovaným obsahem. Tento fakt lze přičítat tomu, že ve společnosti existují písemně formulované dokumenty stanovující hodnoty společnosti a normy chování. Dále také je tuto skutečnost možno připisovat efektivně nastavenému procesu sdílení informací v rámci společnosti formou porad vedení následovaných operativními poradami se všemi zaměstnanci podniku, na kterých se probírají i věci spadající do oblasti podnikové kultury.

- **Na základě Modelu D. R. Denisona a Modelu soupeřících hodnot B. Quinna a J. Rohrbauga má stávající podniková kultura vliv na efektivnost společnosti**

V návaznosti na výsledky druhé a třetí části dotazníku lze uzavřít, že na základě obou dvou výše uvedených modelů má stávající podniková kultura vliv na efektivnost společnosti.

Co se týče typologie podnikové kultury, dotazníkové šetření ukazuje na hierarchickou kulturu. Jedinou charakteristikou, která se mírně odlišovala od hierarchické kultury bylo řízení zaměstnanců, kde jen o málo dominovala kultura tržní s charakteristikami týmové práce a participace zaměstnanců. Vzhledem k mírnému rozdílu nelze však tento nesoulad považovat za významný, i díky tomu, že podpora týmové práce a participace členů jako mírně dominujícího prvku řízení zaměstnanců nemůže být negativem. Jak je navíc uvedeno v teoretické části práce, nejlepší organizace fungují i při určité míře rozporu v těchto charakteristikách, což dodává struktuře společnosti potřebnou flexibilitu.

V textu práce je i zhodnocení ekonomické výkonnosti podniku s popisem faktorů, které měli zásadní vliv na hospodářský výsledek společnosti ve sledovaném období. Podniková kultura má vliv na ekonomické výsledky společnosti, nicméně je jen jedním z mnoha dalších a často i významnějších faktorů. I přesto je však podniková kultura důležitým faktorem ovlivňujícím každodenní chod společnosti.

6 Seznam zdrojů

6.1 Internetové

Corporate culture Facts, information, pictures I Encyclopedia.com articles about Corporate culture [online]. 2009 [cit. 2013-1-12] Dostupný na WWW: <http://www.encyclopedia.com/topic/Corporate_culture.aspx>

LAUFHUTTE, J. D. Lessons in Post-Merger Integration [online]. 2003 [cit. 2012-12-19] Dostupný na WWW: <http://laufhutte.com/Documents/Cases/Strategic_Management_Lessons_in_Post_Merger_Integration.pdf>

O společnosti S&K Label | Etikety S&K LABEL [online]. 2005-2012 S&K LABEL spol. s r.o. [cit. 2012-12-18] Dostupný na WWW: <<http://www.sklabel.cz/cs/o-spolecnosti.php>>.

OCAI online I About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) [online]. 2013 [cit. 2012-3-20] Dostupný na WWW: <<http://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>>

6.2 Knižní

ADLER, N., *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1991. ISBN 0-534-92274

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management, 2007, s. 430. ISBN 9788072611690.

BOISNIER, A., CHATMAN, J., *The Role of Subcultures in Agile Organizations*, Leading and managing people in dynamic organizations, 2002, s. 35

BROOKS, I., *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd., Brno: Computer Press, 2003, XIII, 240 s. ISBN 8072267639.

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

DYER, A., *Ethics, Advertising and the definiton of a profession*. Journal of medical ethics, 1985, 11, s. 72-78

DENISON, D. R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990. ISBN 0-471-80021-X.

DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-7184-141-2.

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

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J., *Cultures and Organizations : Software of the mind*. Revised and expanded 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2005. XII, ISBN 0-07-143959-5.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2002. 7-8 ISBN 80-7179-578-X.

LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 239 ISBN 978-80-247-2951-0.

OUCHI, W., WILKINS, A., *Organizational Culture*. Annual Review of Sociology, 1985, vol. 11, s. 457-483

PLAMÍNEK, J., *Synergický management*. Argo, 2000. s. 22. ISBN 80-7203-258-5

RÜHLI, E., KELLER, A., *Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen*, Bern: Paul Haupt, 1991. ISBN 3-258-04492-9

SCHEIN, E., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, 1984, Winter, str. 7

SCHEIN, E., *Organizational Culture*. American Psychologist, 1990, February, s. 111

SCHEIN, E., *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. s. 457 ISBN 9780470185865

SMIRCICH, L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, 1983, vol. 28, s. 339-358 ^[L]_[SEP]

6.3 Ostatní

Výroční zpráva spol. s r.o. S&K LABEL. Kuřim (CZ): za rok 2011

Výroční zpráva spol. s r.o. S&K LABEL. Kuřim (CZ): za rok 2010

Výroční zpráva spol. s r.o. S&K LABEL. Kuřim (CZ): za rok 2009

7 Schémata

Schéma č. 1: Elementy podnikové kultury a její úrovně

Schéma č. 2: Prvky organizační kultury podle Scheina

Schéma č. 3: Vztah strategie, organizace a firemní kultury

Schéma č. 4: Pyramida vitality

Schéma č. 5: Vliv organizační kultury na efektivnost organizace

Schéma č. 6: Model D. R. Denisona – vztah kultury a výkonnosti firmy

Schéma č. 7: Model soupeřících hodnot

Schéma č. 8: Typologie organizačních kultur ve vztahu k efektivnosti podniku

Schéma č. 9: Tabulka a graf dominantní charakteristiky (typ podnikové kultury)

Schéma č. 10: Tabulka a graf vedení v organizaci (typ vůdce)

Schéma č. 11: Tabulka a graf řízení zaměstnanců

Schéma č. 12: Tabulka a graf tmel organizace

Schéma č. 13: Tabulka a graf strategický důraz

Schéma č. 14: Tabulka a graf kritéria úspěchu

Schéma č. 15: Relativní četnost odpovědí z dotazníku angažovanost

Schéma č. 16: Relativní četnost odpovědí z dotazníku konzistence

Schéma č. 17: Relativní četnost odpovědí z dotazníku adaptibilita

Schéma č. 18: Relativní četnost odpovědí z dotazníku mise

Schéma č. 19: Relativní četnost všech odpovědí 3. části vč. invertovaných negativních odpovědí

Schéma č. 20: Vybrané ukazatele společnosti za období 2009-2011

Schéma č. 21: Grafické znázornění vybraných ukazatelů společnosti za období 2009-2011

8 Přílohy

8.1 Příloha č. 1 - Dotazník

S&K LABEL spol. s r.o.

profilový dotazník – podniková kultura

Vážení,

prosíme Vás o vyplnění následujícího dotazníku zaměřeného na analýzu podnikové kultury společnosti S&K LABEL spol. s r.o. (dále jen „Společnost“). Dotazník se skládá ze 3 samostatných částí.

V případě dotazů prosím kontaktuje Recepci.

Děkujeme!

jméno:

pracovní pozice:

1. část [hodnoty a normy]

Co se ve Společnosti považuje za důležité a čemu se ve Společnosti přikládá význam. Uveďte minimálně 7 hodnot.

-
-
-
-
-
-
-

Oznámujte tyto hodnoty dle důležitosti na stupnici 1-5 (1-nejlepší, 5- nejhorší)

Má Společnost formálně stanovena pravidla chování např. v tzv. etickém kodexu? Pokud ano, některé vyjmenujte.

Jaká nepsaná pravidla chování, či zásady chování v určitých situacích, jsou ve Společnosti v přijímána a používána? Uveďte minimálně 7 takovýchto nepsaných norem.

-
-
-
-
-
-
-

Oznámujte uvedené nepsané normy dle důležitosti na stupnici 1-5 (1-nejlepší, 5- nejhorší)

Jaké chování jsou ve Společnosti nepřijatelné. Uveďte minimálně 7 takovýchto typů chování.

-
-
-
-
-
-
-

**Oznámkujte vliv jednotlivých níže uvedených faktorů na Společnost a stanovování jejích hodnot a norem na stupnici 1-5
(1-největší vliv, 5-žádný vliv)**

- prostředí (národní, podnikatelské, profesní, tržní) []
- zakladatel/vůdce []
- velikost a délka života Společnosti []
- využívané technologie []

Proč je podle Vás uvedený vliv největší?

2. část [typologie podnikové kultury a její vliv na efektivnost]

Tato část se dělí na 6 samostatných částí. Každá část se skládá ze 4 tvrzení. Na každou část je vymezeno 100 bodů. Tyto body rozdělíte mezi jednotlivá tvrzení dané části. (čím více přidělených bodů, tím větší pravdivost daného tvrzení)

část I. – dominantní charakteristiky

- Společnosti je velmi osobní místo. Je jako velká rodina. Zaměstnanci spolu sdílí spoustu osobních informací a vlastností. []
- Společnost je velmi dynamické podnikatelské místo. Zaměstnanci jsou ochotni „vystrčit svou hlavu“ a podstupovat rizika. []
- Společnost je silně orientována na výsledky. Nejdůležitější je mít práci hotovou. Zaměstnanci jsou soutěživí a orientovaní na úspěch. []
- Společnost je velmi kontrolované místo s jasnou strukturou a hierarchií. Veškeré činnosti jsou řízeny formálními procesy. []

část II. – vedení v organizaci

- Styl vedení ve Společnosti se vyznačuje rádcovstvím, péčí a facilitací. []
- Styl vedení ve Společnosti se vyznačuje podnikáním, inovacemi, podstupováním rizik a vizionářstvím. []
- Styl vedení ve Společnosti se vyznačuje výkonností, agresivitou, zaměřením na výsledky a vzájemnou konkurencí. []
- Styl vedení ve Společnosti se vyznačuje koordinací, organizovaností a kontrolou. []

část III. – vedení zaměstnanců

- Styl vedení zaměstnanců ve Společnosti je charakteristický týmovou prací, shodou a participací. []
- Styl vedení zaměstnanců ve Společnosti je charakteristický individuálním podstupováním rizik, inovací, svobodou a jedinečností. []
- Styl vedení zaměstnanců ve Společnosti je charakteristický velkou mírou soutěživosti, vysokými požadavky a úspěchy. []
- Styl vedení zaměstnanců ve Společnosti je charakteristický jistotou zaměstnání, konformitou, předvídatelností a stabilitou vztahů. []

část IV. – tmeľ organizace

- Tmeľem, který drží Společnost pohromadě je loajalita a vzájemná důvěra. Ve Společnosti existuje vysoká míra angažovanosti. []
- Tmeľem, který drží Společnost pohromadě je inovace a vývoj. Pro Společnost je důležité být neustále na čele. []
- Tmeľem, který drží Společnost pohromadě je důraz na úspěchy, vítězství nad konkurencí a dosahování cílů. []
- Tmeľem, který drží Společnost pohromadě jsou formální pravidla. Zachování hladkého běhu Společnosti je důležité. []

část V. – strategický důraz

- Společnost klade důraz na vývoj lidských zdrojů. Panuje vysoká důvěra, otevřenost a participace. []
- Společnost klade důraz na získávání nových zdrojů a vytváření nových výzev. Cenní se zkoušení nových věcí a vyhledávání nových příležitostí. []
- Společnost klade důraz na konkurenční činnosti a na úspěch na trhu. Důležité je vítězství nad konkurencí na trhu. []
- Společnost klade důraz na trvalost a stabilitu. Efektivnost, kontrola a hladký běh procesů jsou to nejdůležitější. []

část VI. – kritéria úspěchu

- Společnost definuje úspěch jako: vývoj lidských zdrojů, týmovou práci, angažovanost zaměstnanců a péči o lidské zdroje. []
- Společnost definuje úspěch jako: být unikátní, mít nejnovější produkty a být kreativní. Je produktovým lídrem a inovátorem. []
- Společnost definuje úspěch jako: podíl na trhu a vítězství nad konkurencí. Klíčové je vedení zaměřené na konkurenci na trhu. []
- Společnost definuje úspěch jako: efektivnost. Kritické jsou spolehlivé dodávky, hladké plánování a nízkonákladová výroba. []

3. část [angažovanost, konzistence, adaptabilita, mise]

Oznámujte následující výroky na stupnici 1-5 následujícím způsobem:

1. **silně souhlasím**
2. **souhlasím**
3. **nevím**
4. **nesouhlasím**
5. **silně nesouhlasím**

angažovanost

Ve Společnosti...

- Většina zaměstnanců má velký zájem o svou práci. []
- Rozhodnutí jsou zásadně dělána na úrovni s nejlepší dostupností informací. []
- Informace jsou široce sdíleny, takže když ji někdo potřebuje, tak ji dostane. []
- Každý věří, že může věci ve Společnosti pozitivně ovlivnit. []
- Podnikové plánování je průběžný proces, který do určité míry zahrnuje každého zaměstnance. []
- Spolupráce napříč různými částmi organizace je aktivně podporována. []
- Je zvykem pracovat jako součást týmu. []
- Týmová práce je určena ke zvládnutí úkolů spíše než ke stanovení hierarchie (podřízenosti/nadřízenost). []
- Týmy jsou základními stavebními bloky. []
- Práce je organizována tak, že každý může vidět vztah mezi svou prací a cíly organizace. []
- Pravomoc je delegována tak, aby každý mohl jednat nezávisle. []
- Schopnosti zaměstnanců jsou neustále zlepšovány. []
- Neustále se investuje do zlepšení dovedností zaměstnanců. []
- Schopnosti zaměstnanců jsou považovány za významnou konkurenční výhodu. []
- Problémy často vznikají, protože nemáme dostatečné dovednosti k vykonání požadované práce. []

konzistence

Ve Společnosti...

- Vedoucí a manažeři jednají v souladu s tím, co „kážou“. []
- Existuje charakteristický manažerský styl řízení a jasný soubor manažerských postupů. []
- Existuje jasný a konzistentní soubor hodnot, kterými je podnikání vedeno. []
- Ignorování základních hodnot přináší problémy. []
- Existuje etický kodex, který stanovuje dobré a špatné chování. []
- Když nedojdeme ke shodě, pracujeme na dosažení oboustranně výhodného řešení. []
- Existuje „silná“ podniková kultura. []
- I v obtížných situacích snadno dosáhneme shody. []
- Často máme potíže shodnout se na klíčových otázkách. []
- Je jasná shoda v tom, jak se věci dělat mají a jak se dělat nemají. []
- Přístup k úkolům je jasný a předvídatelný. []
- Zaměstnanci různých oddělení sdílejí společnou perspektivu. []
- Je snadné vést projekty napříč různými odděleními. []
- Spolupracovat s někým z jiného oddělení je stejné jako pracovat s někým z jiné společnosti. []
- Existuje dobré sladění cílů napříč úrovněmi. []

adaptabilita

Ve Společnosti...

- Způsob jakým se věci dělají je flexibilní a jednoduše změnitelný. []
- Dobře reagujeme na konkurenci a další změny v podnikatelském prostředí. []
- Průběžně se přijímají nové a lepší pracovní procesy. []
- Pokusy o zavedení změn se obvykle setkávají s odporem. []
- Různé části organizace často spolupracují na tvorbě změny. []
- Přípomínky a doporučení zákazníků často vedou ke změnám. []
- Přípomínky a doporučení zákazníka přímo ovlivňují naše rozhodnutí. []
- Všichni zaměstnanci mají hluboké porozumění pro potřeby a přání zákazníka. []
- Zájmy zákazníka jsou v našich rozhodnutích často ignorovány. []
- Podporujeme přímý kontakt zaměstnanců se zákazníky. []
- Na neúspěch nahlížíme jako na příležitost k učení a zdokonalování se. []
- Inovace a podstupování rizika je podporováno a odměňováno. []
- Hodně věcí zůstane bez odezvy, „zapadne“. []
- Učení je důležitou částí naší každodenní práce. []
- Ujišťujeme se, že „pravá ruka ví co dělá levá“. []

mise

Ve Společnosti...

- Existuje dlouhodobý záměr a směr. []
- Naše strategie udává ostatním organizacím směr změny konkurenčního chování v našem odvětví průmyslu. []
- Existuje jasná mise, která dává naší práci smysl a směr. []
- Existuje jasná strategie pro budoucnost. []
- Náš strategický záměr mi není jasný. []
- Pokud jde o cíle, existuje všeobecná shoda. []
- Vedoucí stanovují ambiciózní a zároveň realistické cíle. []
- Vůdčí schopnosti jsou veřejně deklarovány v cílech, kterých se snažíme dosáhnout. []
- Průběžně sledujeme plnění stanovených cílů. []
- Zaměstnanci vědí, co je třeba dělat k zajištění dlouhodobého úspěchu. []
- Sdílíme vizi o tom, jak bude Společnost vypadat v budoucnosti. []
- Vůdci mají dlouhodobou vizi. []
- Uvažování v krátkém horizontu často převažuje přemýšlení v dlouhodobém horizontu. []
- Naše vize vytváří nadšení a motivaci pro naše zaměstnance. []
- Jsme schopní dosáhnout našich krátkodobých požadavků bez negativních dopadů na naši dlouhodobou vizi. []

8.2 Příloha č. 2 – Rozvaha 2007-2011

Aktiva

označ			AKTIVA		řád					
a			b		c	2007	2008	2009	2010	2011
			AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)		00 1	249,66 4	244,21 3	240,34 8	242,19 9	233,72 2
A.			Pohledávky za upsaný základní kapitál		00 2	0	0	0	0	0
B.			Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)		00 3	134,96 7	130,95 0	124,81 1	121,66 8	116,78 5
B.	I.		Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)		00 4	607	629	216	6	0
B.	I.	1	Zřizovací výdaje		00 5	0	0	0	0	0
		2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		00 6	0	0	0	0	0
		3	Software		00 7	607	629	216	6	0
		4	Ocenitelná práva		00 8	0	0	0	0	0
		5	Goodwill		00 9	0	0	0	0	0
		6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek		01 0	0	0	0	0	0
		7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		01 1	0	0	0	0	0
		8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		01 2	0	0	0	0	0
B.	II.		Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)		01 3	133,88 4	129,84 5	124,11 9	121,18 6	116,30 9
B.	II.	1	Pozemky		01 4	17,841	17,861	17,861	17,861	17,861
		2	Stavby		01 5	238	105,27 1	101,93 8	98,877	94,513
		3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí		01 6	8,274	6,713	4,320	4,309	3,692
		4	Pěstitelské celky trvalých porostů		01 7	0	0	0	0	0
		5	Základní stádo a tažná zvířata		01 8	0	0	0	0	0
		6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek		01 9	0	0	0	0	0
		7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		02 0	107,46 2	0	0	106	243
		8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek		02 1	69	0	0	33	0
		9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku		02 2	0	0	0	0	0
B.	III.		Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)		02 3	476	476	476	476	476

B.	III.	1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	02 4	0	0	0	0	0
		2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	02 5	476	476	476	476	476
		3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	02 6	0	0	0	0	0
		4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	02 7	0	0	0	0	0
		5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	02 8	0	0	0	0	0
		6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	02 9	0	0	0	0	0
		7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	03 0	0	0	0	0	0
C.			Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	03 1	109,17 7	103,70 4	105,44 2	103,34 2	99,118
C.	I.		Zásoby (ř.33 až 38)	03 2	18,734	20,137	19,411	21,612	20,364
C.	I.	1	Materiál	03 3	9,525	10,329	8,599	10,797	10,633
		2	Nedokončená výroba a polotovary	03 4	757	154	874	2,665	870
		3	Výrobky	03 5	8,148	9,270	9,643	7,849	8,580
		4	Zvířata	03 6	0	0	0	0	0
		5	Zboží	03 7	304	384	295	301	281
		6	Poskytnuté zálohy na zásoby	03 8	0	0	0	0	0
C.	II.		Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	03 9	131	131	131	131	109
C.	II.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	04 0	0	0	0	0	0
		2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	04 1	0	0	0	0	0
		3	Pohledávky - podstatný vliv	04 2	0	0	0	0	0
		4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	04 3	0	0	0	0	0
		5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	04 4	131	131	131	131	109
		6	Dohadné účty aktivní	04 5	0	0	0	0	0
		7	Jiné pohledávky	04 6	0	0	0	0	0
		8	Odložená daňová pohledávka	04 7	0	0	0	0	0
C.	III.		Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	04 8	84,939	78,489	81,432	77,020	76,167
C.	III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	04 9	68,699	65,887	68,007	70,190	69,952
		2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	05 0	0	0	0	0	0
		3	Pohledávky - podstatný vliv	05 1	0	0	0	0	0
		4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	05 2	0	0	0	0	0
		5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	05	0	0	0	0	0

					3					
			6	Stát - daňové pohledávky	05 4	897	3,522	396	209	210
			7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	05 5	7,427	161	7,117	73	238
			8	Dohadné účty aktivní	05 6	4,563	5,663	700	946	5,751
			9	Jiné pohledávky	05 7	3,353	3,256	5,212	5,602	16
C .	IV .		Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	05 8	5,373	4,947	4,468	4,579	2,478	
		1	Peníze	05 9	426	79	105	58	124	
			2	Účty v bankách	06 0	4,947	4,868	4,363	4,521	2,354
			3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	06 1	0	0	0	0	0
			4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	06 2	0	0	0	0	0
			D .	I.		Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	06 3	5,520	9,559	10,095
D .	I.	1	Náklady příštích období	06 4	5,520	9,559	10,060	17,189	17,819	
			2	Komplexní náklady příštích období	06 5	0	0	35	0	0
			3	Příjmy příštích období	06 6	0	0	0	0	0

Pasiva

označ		PASIVA	řád					
a		b	c	2007	2008	2009	2010	2011
		PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	249,664	244,213	240,348	242,199	233,722
A		Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	97,571	100,273	101,769	103,742	104,311
C	IV	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
	1	Základní kapitál	070	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
	2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0	0	0	0
	3	Změny základního kapitálu	072	0	0	0	0	0
A	II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	2,980	2,980	2,980	2,980	2,980
A	II.	1 Emisní ážio	074	0	0	0	0	0
	2	Ostatní kapitálové fondy	075	2,980	2,980	2,980	2,980	2,980
	3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0	0	0
	4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0	0	0	0
A	III	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	3,395	3,395	3,395	3,395	3,392
A	III	1 Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	3,289	3,289	3,289	3,289	3,289
	2	Statutární a ostatní fondy	080	106	106	106	106	103
A	IV	Výsledek hospodářství minulých let (ř. 82 + 83)	081	61,836	85,197	85,899	87,394	81,867
A	IV	1 Nerozdělený zisk minulých let	082	61,836	85,197	85,899	87,394	81,867
	2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0	0	0	0
A	V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/	084	26,360	5,701	6,495	6,973	13,072
B		Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	151,659	142,822	137,471	137,382	129,310
B	I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0	0	1,031	2,275
B	I.	1 Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0	0	0	0
	2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0	0	0	0
	3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0	0	1,031	2,275
	4	Ostatní rezervy	090	0	0	0	0	0
B	II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	299	309	875	1,323	1,304
B	II.	1 Závazky z obchodních vztahů	092	0	0	0	0	0
	2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0	0	0	0
	3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0	0	0	0
	4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0	0	0	0
	5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0	0	0	0
	6	Vydané dluhopisy	097	0	0	0	0	0

		7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0	0	0	0
		8	Dohadné účty pasivní	099	0	0	0	0	0
		9	Jiné závazky	100	0	0	0	0	0
		10	Odložený daňový závazek	101	299	309	875	1,323	1,304
B	III		Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	64,551	31,601	24,142	25,090	20,688
B	III	1	Závazky z obchodních vztahů	103	52,802	23,996	15,764	16,969	13,136
		2	Závazky - ovládající a řídící osoba	104	1,400	1,400	0	0	0
		3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0	0	0	0
		4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0	0	0	0
		5	Závazky k zaměstnancům	107	2,493	2,863	2,650	3,040	2,911
		6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1,497	1,781	1,667	1,923	1,873
		7	Stát - daňové závazky a dotace	109	4,037	799	3,547	2,600	2,375
		8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	1,981	54	112	9	46
		9	Vydané dluhopisy	111	0	0	0	0	0
		10	Dohadné účty pasivní	112	341	708	402	549	347
		11	Jiné závazky	113	0	0	0	0	0
B	IV		Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	86,809	110,912	112,454	109,938	105,043
B	IV	1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	49,357	52,312	47,045	41,760	36,459
		2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	37,452	58,600	65,409	68,178	68,584
		3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0	0	0	0
C	I.		Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	434	1,118	1,108	1,075	101
C	I.	1	Výdaje příštích období	119	434	1,118	1,108	1,075	101
		2	Výnosy příštích období	120	0	0	0	0	0

8.3 Příloha č. 3 – Výsledek hospodaření 2007-2011

Výsledky zisků a ztrát

Označení			TEXT	řád					
a			b	c	2007	2008	2009	2010	2011
I.			Tržby za prodej zboží	01	4,858	4,436	3,330	3,760	4,456
A			Náklady vynaložené na prodané zboží	02	4,189	3,652	2,885	2,949	3,326
	+		Obchodní marže (ř. 01-02)	03	669	784	445	811	1,130
	II.		Výkony (ř. 05+06+07)	04	363,759	330,350	296,290	343,390	344,909
	II.	1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	363,718	329,788	294,935	343,540	341,358
		2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	41	562	1,355	-189	-815
		3	Aktivace	07	0	0	0	39	4,366
B			Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	274,083	255,896	238,079	264,573	256,866
B		1	Spotřeba materiálu a energie	09	201,391	176,400	178,522	202,745	199,775
B		2	Služby	10	72,692	79,496	59,557	61,828	57,091
	+		Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	90,345	75,238	58,656	79,628	89,173
C			Osobní náklady	12	52,293	60,552	52,908	60,556	60,649
C		1	Mzdové náklady	13	38,041	44,475	39,245	44,921	44,977
C		2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	0	0	0
C		3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	13,197	15,353	13,437	15,621	15,650
C		4	Sociální náklady	16	1,055	724	226	14	22
D			Daně a poplatky	17	377	409	219	434	469
E			Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4,735	8,420	6,978	5,932	5,765
	III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	4,591	6,792	1,078	866	1,611
	III.	1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	4,026	5,547	328	99	1,001
		2	Tržby z prodeje materiálu	21	565	1,245	750	767	610
			Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	3,095	2,852	266	413	725
F		1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2,577	2,083	0	0	477
F		2	Prodaný materiál	24	518	769	266	413	248
G			Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1,027	-2,327	183	198	2,540
	IV.		Ostatní provozní výnosy	26	801	858	8,865	848	6,040
H			Ostatní provozní náklady	27	2,791	5,493	2,199	2,417	9,356

V.		Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I.		Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
*		Provozní výsledek hospodaření /(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	31,419	7,489	5,846	11,392	17,320
VI		Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J.		Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
VII		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0	0	0	0
VII	1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
VII	2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
VII	3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0
F		Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
K		Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
IX.		Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
L.		Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
M		Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0	0
X.		Výnosové úroky	42	235	158	114	107	31
N		Nákladové úroky	43	1,872	4,956	3,104	2,319	2,079
XI.		Ostatní finanční výnosy	44	7,287	7,578	7,823	6,552	2,201
O		Ostatní finanční náklady	45	2,044	2,663	3,203	2,644	1,134
XII.		Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
P		Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
*		Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))	48	3,606	117	1,630	1,696	-981
Q		Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	8,665	1,905	981	2,642	3,267
Q	1	-splatná	50	8,671	1,895	415	2,194	3,286
Q	2	-odložená	51	-6	10	566	448	-19
VII I.		Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	26,360	5,701	6,495	10,446	13,072
XIII.		Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0	0
R		Mimořádné náklady	54	0	0	0	3,473	0
S		Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0	0	0	0
S	1	-splatná	56	0	0	0	0	0
S	2	-odložená	57	0	0	0	0	0
*		Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0	0	-3,473	0
T		Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0
***		Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	26,360	5,701	6,495	6,973	13,072
****		Výsledek hospodaření před	61	35,025	7,606	7,476	9,615	16,339

	zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)						
--	---------------------------------------	--	--	--	--	--	--