

Hodnocení firemní kultury a strategie firmy

The Assessing Corporate Culture and Strategy

Veronika Černochová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika ČERNOCHOVÁ**
Osobní číslo: **L090448**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Hodnocení firemní kultury a strategie firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická podstata, prvky a struktura firemní kultury.
2. Charakteristika typů firemních kultur a metodologie jejich určování.
3. Analýza vlivu firemní kultury na strategii firmy.
4. Návrh a formulace závěrečných doporučení pro zlepšení firemní kultury ve vybrané organizaci.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] LUKÁŠOVÁ, Růžena, Nový, Ivan a kol. Organizační kultura os sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2.

[2] PFEIFER, Luděk a UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. 144s. ISBN 80-7169-018-X.

[3] GRASSEOVÁ, Monika a kol. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vydání. Brno: Competer Press, 2010. 326s. ISBN 978-80-251-2621-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti, dne 11.5.2012



ABSTRAKT

Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit firemní kulturu vybrané firmy. Bakalářská práce je zaměřena na problematiku firemní kultury a strategii firmy. Teoretická část popisuje prvky kultury, definici a vlivy, které tuto kulturu ovlivňují. V praktické části se pomocí metod zkoumání hodnotí firemní kultura ve vybrané firmě a také její strategie.

Klíčová slova: firemní kultura, strategie, etika, prvky firemní kultury, národní kultura

ABSTRACT

The goal of this paper work is to analysis and appraise to the corporate culture in selected firm. My bachelor's thesis focuses on corporate culture and strategy. The theory part is deal with by elements, the definition and influences of corporate culture. The practical part is assessed by corporate culture and strategy in selected firm with assistance by checking method.

Keywords: corporate culture, strategy, ethics, elements of corporate culture, the national culture

Velmi ráda bych poděkovala panu Mgr. Marku Tomašítkovi, Ph.D., za jeho ochotu a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům společnosti Baumax, kteří se podíleli na vyplňování mých dotazníků. V neposlední řadě děkuji své rodině, která mě podporovala.

„Stěžujeme si, že máme málo času, ale jednáme tak, jako bychom ho měli nekonečně mnoho.“

LUCIUS ANNAEUS SENECA

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 FIREMNÍ KULTURA	11
1.1 DEFINICE FIREMNÍ KULTURY	12
1.2 PRVKY KULTURY	13
1.2.1 Základní představy	14
1.2.2 Hodnoty	14
1.2.3 Normy.....	15
1.2.4 Postoje	15
1.2.5 Artefakty.....	16
1.3 VYTVÁŘENÍ FIREMNÍ KULTURY	17
2 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY	18
2.1 TYPOLOGIE FORMULOVANÁ PODLE VZTAHU K ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE.....	18
2.2 TYPOLOGIE FORMULOVANÁ VE VZTAHU K VLIVU PROSTŘEDÍ A REAKCI ORGANIZACE NA PROSTŘEDÍ	19
2.3 TYPOLOGIE FORMULOVANÁ VE VZTAHU K FÁZI VÝVOJE ORGANIZACE.....	21
2.4 TYPOLOGIE FORMULOVANÁ VE VZTAHU K CHOVÁNÍ ORGANIZACE.....	22
2.5 SILNÁ A SLABÁ KULTURA	24
3 CO OVLIVŇUJE FIREMNÍ KULTURU A JEJÍ ZMĚNA	25
3.1 NÁRODNÍ KULTURA	25
3.2 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	26
3.2.1 Nástroje změny.....	28
4 STRATEGIE FIRMY	30
4.1 PROCES TVORBY STRATEGIE.....	30
4.1.1 Strategické analýzy.....	31
4.1.2 Formulace strategie	32
4.1.3 Výběr strategie	33
4.1.4 Implementace strategie.....	34
4.2 VLIV KULTURY NA STRATEGII PODNIKU	35
4.3 VLIV STRATEGIE NA KULTURU PODNIKU	36
5 POUŽITÉ METODY ZKOUMÁNÍ	37
5.1 DOTAZNÍKOVÁ METODA DIAGNOSTIKY FIREMNÍ KULTURY	37
5.2 SWOTANALÝZA	37
5.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	38
FIRMA MUSÍ ANALYZOVAT VLIV TĚCHTO PĚTI ČINITELŮ:	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	40

6	HODNOCENÍ FIREMNÍ KULTURY A STRATEGIE SPOLEČNOSTI BAUMAX ČR S.R.O	41
6.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	41
6.2	KONCEPCE A CÍLE SPOLEČNOSTI	42
6.2.1	Cíle	42
6.3	ZJEVNÁ FIREMNÍ KULTURA	43
6.4	ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI	44
6.4.1	Vztah zaměstnanců k firmě, motivace a stres při výkonu práce	47
6.4.2	Komunikace a vztahy s nadřízenými	50
6.4.3	Zvyky, firemní oslavy a večírky	51
6.4.4	Atmosféra, týmový duch na pracovišti a kolektiv	52
6.5	SWOT ANALÝZA	53
6.5.1	Silné stránky (Strengths)	53
6.5.2	Slabé stránky (Weaknesses)	54
6.5.3	Příležitosti (Opportunity)	54
6.5.4	Hrozby (Threats)	54
6.5.5	Závěr SWOT analýzy	55
6.6	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	56
6.6.1	Konkurenční rivalita	56
6.6.2	Faktory ohrožující vstup	57
6.6.3	Hrozba substitutů	57
6.6.4	Síla kupujících (zákazníků)	58
6.6.5	Síla dodavatelů	58
6.6.6	Závěr Porterovy analýzy	58
6.7	NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ PRO FIRMU BAUMAX	59
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK	66
	SEZNAM GRAFŮ	67
	SEZNAM PŘÍLOH	68

ÚVOD

Téma bakalářské práce jsem si vybrala proto, že firemní kultura je velmi zajímavý a závažný pojem. Kultura firmy je neoddelitelnou součástí každé organizace. Setkáváme se s ní na každém kroku, ať už z pohledu zákazníka, zaměstnance nebo majitele společnosti.

Každý z nás může kulturu chápat jinak. Někdo v ní vidí vzhled a architekturu budov, jiný zase barvu stejnokrojů nebo chování a zvyky uvnitř firmy. V dnešní době má většina společností svou představu o firemní kultuře zkusenou a zafixovanou především se stejno-
kroji svých zaměstnanců a architekturou svých budov. Zapomíná se na ostatní neméně důležité prvky, které v sobě firemní kultura skrývá.

Z anglického originálu Corporate Culture se do českých publikací interpretují 3 překlady. Jedná se o termíny: podniková kultura, organizační kultura a firemní kultura. Ve své podstatě mají všechna tato pojmenování shodný obsah a tím pádem je jedno, jaký termín bude zvolen.

Definice firemní kultury není jednotná, různí autoři ji také odlišně chápou, záleží především na jejich úhlech pohledu. Firemní kulturu můžeme chápat jako něco co daná organizace má a něco, čím daná organizace je. Výběrem nevhodné firemní kultury nebo špatné strategie se firma vystavuje nebezpečí, že místo konkurenční výhody bude mít problém převážně sama se sebou.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zanalyzovat a zhodnotit firemní kulturu vybrané společnosti a navrhnout případná doporučení a opatření, která by zlepšila současný stav.

Práce je rozdělena do dvou základních částí a to část teoretickou a část praktickou. V teoretické části rozepisují pojem firemní kultura, její definici, prvky a typologii. Dále se zabývám otázkou změny firemní kultury a také tím, co firemní kulturu ovlivňuje. Protože se prolíná firemní kultura se strategií podniku, tak nahlížím i do této problematiky.

V praktické části se pomocí metod zkoumání snažím zhodnotit kulturu dané společnosti. Pro analýzu firemní kultury jsem si vybrala metodu SWOT, kterou zkoumám silné a slabé stránky společnosti a také její příležitosti a hrozby a Porterovu analýzu. Dále ji zkoumám pomocí dotazníkové metody. Dotazník vyplňují zaměstnanci společnosti. Z těchto analýz budu schopná určit jak je firemní kultura vžitá v lidech, kteří mají co dočinění s danou organizací, jestli je tato kultura silná a nemusí se nijak výrazněji měnit k lepšímu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

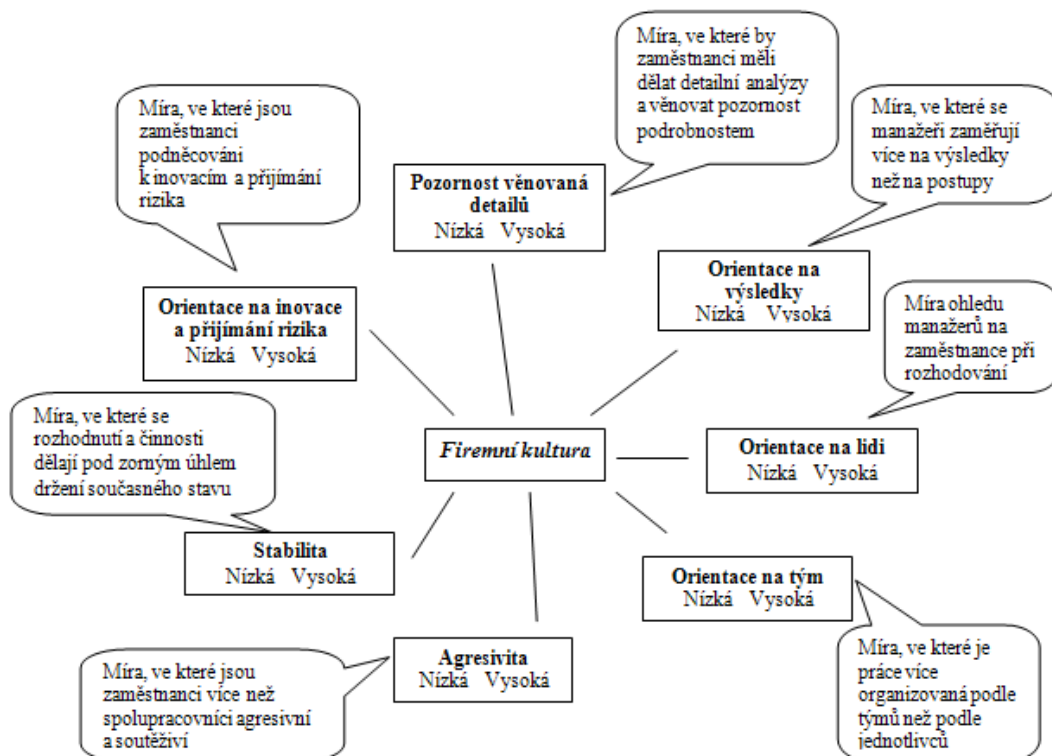
1 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura je pojem, který je znám už od 60. let minulého století. Každý kdo přijde do nového zaměstnání, se setkává s atmosférou uvnitř organizace. Lidé se chovají a mluví spolu určitým způsobem. Tyto způsoby jsou ve firmě zavedené a nikoho ze zaměstnanců by ani nenapadlo, že by se mohli v práci chovat jinak. Mají své zvyklosti, své normy chování, stejnkroje, historky, firemní design, své jednání a své hrdiny. To vše je firemní kultura. [3]

Pokud mluvíme o kultuře v organizaci, používají se v české literatuře tři základní pojmy a to: Podniková kultura (tento název se objevuje v publikaci Bedrnová a Nový z roku 1994), Firemní kultura (Pfeifer a Umlaufová z roku 1996) a Organizační kultura (Bělohávek 1996). [12]

Všechny tyto pojmy mají stejný význam, pro naše potřeby budeme užívat pojem firemní kultura.

Výzkum, který byl proveden, říká, že existuje 7 dimenzí, které popisují firemní kulturu: [17]



Obr. 1. Dimenze kultury organizace [17]

Prospěch, společenský význam a dobré jméno organizace je ovlivněno její činností a etickým chováním v rámci jejího okolí. Je-li společnost na základě dodržování etiky ekonomicky výkonná, vytváří si dispozice pro to, aby ji okolí považovalo za kulturní. [5]

1.1 Definice firemní kultury

„Soubor společně sdílených představ, které si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům k vůči těmto faktům.“ Edgar Schein [3, s.108]

„Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, názory, očekávání, postoje a normy...které odhalují impietní či explicitní skupinová souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak s věci u nás dělají.“ (Kilman, Saxton a Serpa) [12, s. 21]

„Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situace, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů.“ Brown [12, s. 22]

„Základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorec chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chování členů organizace.“ (Denison) [12, s. 22]

„Systém společných hodnot a přesvědčení, který do značné míry rozhoduje o chování zaměstnanců.“ [17, s. 72]

„Kultura firemní je souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí v celku, který určuje způsob a podoby chování zaměstnanců jejich vztahy uvnitř sociálního vztahu organizace i vztahy navenek.“ [15, s. 44]

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“ [1, s. 257]

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ [16, s. 19]

„Podniková kultura je modelovým souhrnem sdílených postojů, názorů, přesvědčení domněnek a očekávání, které nebývají nikde oficiálně zaznamenávány, ale vytvářejí způsob jednání lidí v organizaci a podporují způsob pracovní činnosti.“ [2, s. 76]

Furnham a Gunter se pokoušeli sjednotit definice a uvedli, v čem byly jednotlivé výroky stejné: [1]

- Kulturu je obtížné definovat.
- Kultura má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních.
- Kultura není nijak zvlášť pružná a proměnlivá.
- Vytvoření, nebo změna firemní kultury potřebuje spoustu času.

Pokud chceme zobecnit pojetí všech definic firemní kultury, můžeme uvést, že firemní kulturu lze chápat jako: [12]

- Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování.
- Tento soubor je sdílen v rámci celé organizace.
- Tento celek se projevuje v myšlení a chování členů dané organizace.

1.2 Prvky kultury

Prvky kulturního systému nemají vliv ve své prvotní podobě, jejich působení je obrazné. To znamená, že konkrétním skutečností je příkládán osobitý význam, který je srozumitelný jen členům daného systému. [15]

Na prvky lze nahlížet jako na: [12]

- Základní strukturální a funkční elementy.
- Ukazatele obsahu.
- Nástroj předávání a utváření firemní kultury.

Každý z autorů rozděluje prvky firemní kultury podle sebe. Mezi základní prvky však patří: základní představy, hodnoty, normy, postoje a artefakty. Dalšími prvky, které můžeme rozlišovat, jsou zvyky a rituály, mýty, hrdinové, jazyk, architektura a vybavení firem. Tyto prvky se však většinou přiřazují k artefaktům ať už materiální, nebo nemateriální povahy.

1.2.1 Základní představy

Český překlad je z anglického originálu Basic Assumptions. Základní představy respektive přesvědčení jsou zafixované představy o fungování reality. Tyto představy lidé považují za samozřejmé a pravdivé. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, proto je velice obtížné je určit.

1.2.2 Hodnoty

Hodnoty jsou podle většiny autorů nejdůležitějším prvkem firemní kultury. Hodnotou rozumíme to, co je považováno za důležité a čemu lidé, ať už jednotlivci nebo skupiny, přiřkládají význam. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve významu „dobrý nebo špatný“, vyjadřují obecné přednosti, promítají se do rozhodování jednotlivce nebo organizace. Organizační hodnoty jsou vyjádřením toho, čemu je přiřkládána důležitost v celé organizaci jako celku. Organizační hodnotou může být například: být nejlepší, porazit konkurenci, neničit a nezatěžovat životní prostředí apod. Na druhé straně člověka subjektivně určuje to, co je pro něj, jako jednotlivce významné. Podle většiny autorů jsou hodnoty základem firemní kultury. Problémem mohou být neshody mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými. Hodnoty bývají prezentovány i navenek, za účelem vytváření image firmy. Pokud jsou hodnoty kolektivně přijímány, tak podporují firemní kulturu. [4, 12]

Charakteristické oblasti, ve kterých mohou být hodnoty vyjádřeny, jsou: [1]

- výkon,
- inovace,
- kvalita,
- týmová práce,
- péče o lidi,
- služba zákazníkovi.

1.2.3 Normy

Normy jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek uznává (skupinové normy). Mohou se týkat pracovních činností, komunikací ve skupině, ale i například oblečení. Dodržování norem je většinou odměňováno a naopak nedodržování je trestáno. Odměny i sankce mají převážně citový charakter. Pokud někdo normy nedodržuje, ostatní se k němu chovají chladně až odmítavě, naopak jsou-li normy dodržovány, jejich šířitelé jsou uznáváni, to znamená, že se k nim ostatní chovají vstřícně a přátelsky. Normy chování mají zásadní význam pro danou firmu tím, že určují akceptovatelné chování pracovníků a nestane se tedy, že by existovalo nestabilní nebo nepředvídatelné prostředí, ve kterém se členové organizace každodenně pohybují. [12]

Normy a vzory chování vymezují hranice, jak se má pracující jedinec chovat. Vymezují žádoucí chování. Podle toho, jak jsou normy naléhavé a závazné, nabývají podoby zvyků a obyčejů, mravů nebo právních norem. [15]

Normy se týkají například těchto stránek chování: [1]

- Jaký mají manažeři se členy svých týmů vztah, jak s nimi zacházejí, a jak členové reagují na své manažery.
- Jak velkou vážnost má postavení.
- Očekává se a schvaluje se ctižádost.
- Vynucování norem výkonu je všeobecné.
- Jestli je moc uznávaná jako způsob života.
- Je-li hněv otevřeně vyjadřovaný nebo skrytý.
- Jaké jsou formality, je-li to chladný, formální přístup, jestli existují jasná pravidla oblékání, používá nebo nepoužívá se oslovení křestním jménem apod.

1.2.4 Postoje

Postoje mají zásadní vliv na působení jednotlivce uvnitř organizace. Vyjadřují vztahy k pozitivním nebo negativním pocitům, které se mohou týkat osoby, věci, události nebo problému. Jsou výsledkem hodnocení. [12, 14]

Důležitost postojů spočívá v tom, že mohou být spouštěče pro určité chování. Pokud má někdo silně vyhraněné postoje k nějakému problému, může to ovlivnit jeho chování. Postoje mohou mít zásadní vliv na produktivitu práce, proto by se na tento prvek firemní kultury měli manažeři zaměřit. [14]

1.2.5 Artefakty

Artefakty dělíme na:

- artefakty materiální povahy,
- artefakty nemateriální povahy.

Projevy materiální podstaty podnikové kultury lze pozorovat na úrovni pracovního prostředí a na pracovních podmínkách. [15] K artefaktům materiální povahy patří architektura budov a materiálové vybavení, produkty, výroční zprávy organizace, propagační brožury apod. Firemní architektura a vybavení firmy je v dnešní době věnováno velké množství času a energie. Na spotřebitele, který je zaplaven velkým množstvím zboží a služeb, působí převážně image dané firmy. Pracovníci společnosti vnímají budovy a vybavení jako symbol luxusu nebo naopak skromnosti. [12]

Nemateriálně se firemní kultura projevuje dovnitř vůči členům organizace, například styly řízení, zásady personální práce apod. K artefaktům nemateriální povahy patří historky, mýty, firemní hrdinové, rituály, ceremoniály. Někteří autoři sem zařazují ještě hodnoty. [12, 15]

Jazyk nebo-li to, jak se lidé oslovují například na schůzích nebo při telefonických rozhovorech, nebo jak jsou přijímány návštěvy, ať už chladně nebo vřele. Jazyk odráží předpoklady a hodnoty, které jsou ve firmě zastávány. [1, 12]

Historky a mýty – historky symbolizují, co je v organizaci důležité a pomáhají utvářet firemní kulturu. [4] Jsou to příběhy, které se v minulosti odehrály. Mají základ ve skutečných událostech, ale různí lidé je vyprávějí odlišnými způsoby tak, že jejich obsah nebývá vždy identický. Mýty jsou způsoby uvažování nebo výkladu, které objasňují chování v organizacích, ať už je chování žádoucí či nikoli. Nemají svůj základ v realitě, vznikají, protože lidé chtějí něčemu věřit. [12]

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou pevné vzorce chování, které se v organizaci obyčejně užívají a předávají se dál. Zvyky snižují nejistotu zaměstnanců dané firmy a vytváří ustálené a předvídatelné prostředí. Zvyky mohou být například oslavy narozenin, dále pak zvyky spojené s povýšením nebo odchodem do důchodu. Rozdíl mezi zvykem a rituálem je v tom, že rituály mají symbolickou hodnotu, odehrávají se například na určitém místě, v určitou dobu = rituály zdravení. Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události, které se konají při zvláštních událostech.

Hrdinové jsou pro pracovníky zobecněním určitých hodnot. Motivují zaměstnance, udržují a posilují jedinečnost organizace a poskytují všem model chtěného chování. Můžeme rozlišovat hrdiny dne, měsíce nebo roku a hrdiny, kteří se rodí. Každý z nich je pro organizaci důležitý.

Umělé vytváření hrdinů může být rizikem pro firmu. Pokud jsou hrdinové vybíráni z nesprávných jedinců, tak pracovníci mohou být demotivováni, protože jsou schopni stejných výkonů jako zvolení hrdinové. [12]

1.3 Vytváření firemní kultury

Firemní kultura formuje celistvý obraz organizace podle typu převažujících hodnot, norem, vazeb mezi členy, podle charakteru a rozsahu institucionálního chování. [15]

Firemní kulturu vytváří zakladatel společnosti. Vnáší do ní své postoje, realizuje své hodnoty. Má jasnou představu, jak by chtěl, aby organizace vypadala. Dále se na formování firemní kultury podílejí i členové organizace, kteří do ní naopak vnášejí své zkušenosti z předchozích zaměstnání a své ideály. [3]

Postupem času se organizační kultura upevňuje, vedení a členové společnosti se snaží, aby organizační kulturu udrželi, a aby se noví členové této kultuře přizpůsobili. [3]

Základem podnikové kultury mohou být také etické kodexy. Etický kodex je zpracovaný soubor předpisů a norem, který upravuje vztahy zaměstnanců a také jejich odpovědnost. Tyto kodexy si firma vytváří sama. Tvorba etického kodexu není vůbec jednoduchá, pracují na něm skupiny lidí, kteří úzce spolupracují s vedením podniku. Podpora vedení je velmi důležitá nejen pro vytvoření etických kodexů, ale také pro jejich zavedení a následné dodržování. [8]

2 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY

Tak jako není jednoduché jednotně definovat pojem kultura, tak je také problematické formulovat typy firemní kultury. Kultura se dělí podle různých úhlů pohledu. Měli bychom si uvědomit, že ve skutečném světě se různé typy kultury prolínají ve větší nebo menší míře. Danou firmu nelze zahrnout pouze do jednoho typu. [3, 16]

2.1 Typologie formulovaná podle vztahu k organizační struktuře

Podle Charlese Handyho a Rogera Harrisona rozlišujeme čtyři typy kultur: [3]

- Kultura moci (mocenská kultura)

Moc vzniká v centru, které řídí a kontroluje. Mocenské vztahy jsou zde jasné. Autorita je zde postavena na strachu, panuje zde soutěživá atmosféra a je především orientovaná na moc a politikaření. Mocenské kultury kladou značné požadavky na zaměstnance, často jsou to malé podniky. [1, 3, 4]

- Kultura rolí (funkční kultura)

Charakteristikou této kultury je vysoký podíl byrokracie a formálnosti. Popis pracovního místa a popis role je zde důležitější než osoba sama, moc je spojena s funkcemi nikoli s lidmi, práce se řídí pravidly a procedurami. Celá organizace má tvar pyramidy, čím vyšší úroveň, tím méně lidí v ní je. Svým zaměstnancům poskytuje pocit bezpečí a předvídatelnosti. [1, 3, 4]

- Kultura výkonu (úkolová kultura)

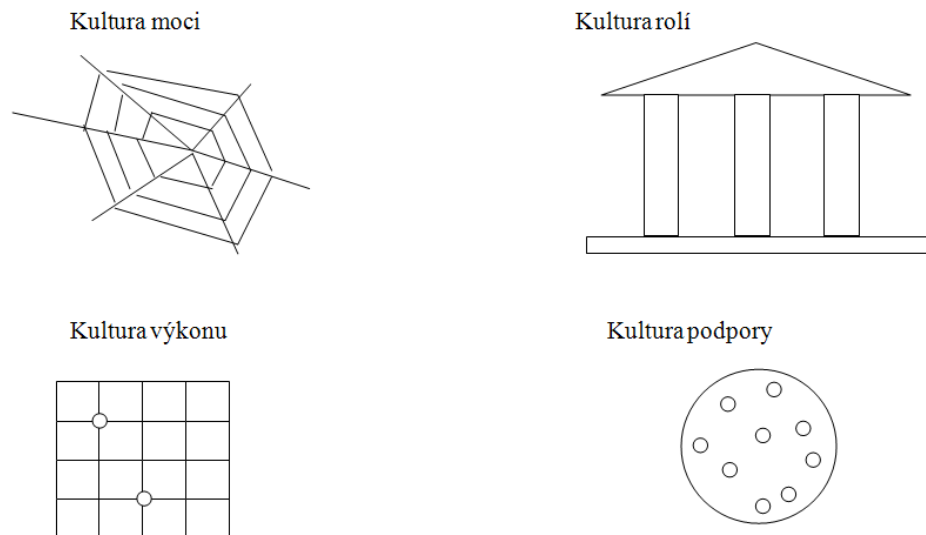
Je typická pro malé soukromé firmy. Soustředí se především na splnění úkolů než na formální předpisy, důraz je kladen na radost a uspokojení z práce. Organizace je pružná, pracovní rozhodnutí lze provádět rychle, ale je zde obtížná specializace a dosažení úspor z rozsahu. [3, 4]

- Kultura podpory (osobní kultura)

Hlavním bodem je zde jednotlivec. Tato kultura existuje pouze tehdy, pokud se jednotlivci dají dohromady, příkladem může být skupiny profesionálů. Vzájemné vztahy, kooperace

a sounáležitosti poskytují členům zadostiučinění, lidé v takovéto organizaci potřebují přispět k jejímu úspěchu. Není zde žádná nebo jen velmi malá organizační struktura. [3, 4]

Charles Handy také ukázal, jak jsou jednotlivé typy kultury spojené s organizační strukturou: [3]



Obr. 2. Typy kultur a organizační struktura [3]

2.2 Typologie formulovaná ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Tento typy organizační kultury dělíme podle míry rizikovosti a rychlosti zpětné vazby:

- Kultura ostrých hochů (frajerů)

V těchto typech firem bývá vysoká míra rizikovosti a rychlá zpětná vazba, tato kultura není pro týmovou práci a zaměřuje se na skvělé výkony, pracovníci mají motto: „Jsi jen tak dobrý, jak dobrý byl tvůj poslední úspěch“. Příkladem takovéto kultury jsou reklamní agentury, cestovní kanceláře, kosmetické společnosti.

- Kultura přátelských experimentů

Rychlost zpětné vazby je zde velká a zároveň malá rizikovost, většinou jde o podniky s různým sortimentem své produkce, rozvíjí se zde lidská stránka práce a budují se týmy, úspěch je oceňován, pokud se nedaří, nic závažného se neděje (distribuce nemovitostí, počítačů).

- Kultura mašliček

U tohoto typu je malé riziko a malá rychlost zpětné vazby, jelikož zde není žádné nebo jen velmi malé ohrožení, chybí i motivace být lepší nebo něco rozvíjet a měnit. Jsou zde důležité výkazy, pracovníci se soustřeďují na proces, tato kultura směřuje k byrokracii (banky, pojišťovny).

- Kultura jízdy na jistotu (kultura sázky na jistotu)

Zde je velká míra rizika a malá rychlost zpětné vazby. Případná chyba se může projevit hned, ale i za velmi dlouhou dobu. Je zde kladen důraz na kontrolu a prověřování, postupy jsou vždy osvědčené. Většinou se jedná o farmaceutické a letecké společnosti. [3,16]

Tab. 1. Firemní kultura [16]

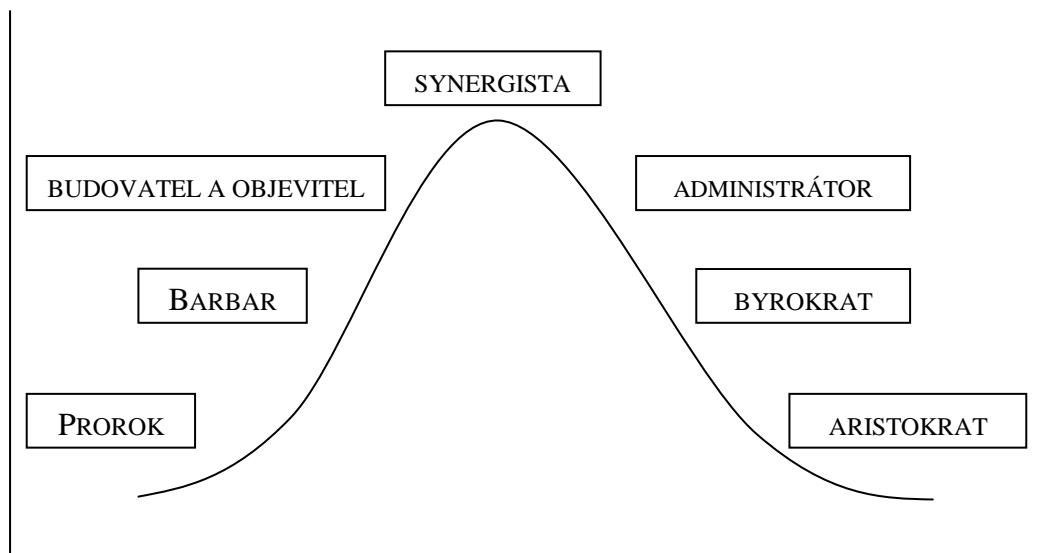
		Míra rizikovosti předmětu podnikání	
		Velká	Malá
Rychlost zpětné vazby trhu	Velká	Kultura ostrých hochů	Kultura přátelských experimentů
	Malá	Kultura jízdy na jistotu	Kultura mašliček

2.3 Typologie formulovaná ve vztahu k fázi vývoje organizace

Autorem této typologie je L. M. Miller. Definoval šest fází životního cyklu, kterým dal názvy odvozené od stylu řízení. Během fází růstu jsou manažeři kreativní, avšak pokud se pak začnou spoléhat na osvědčená řešení, nastává úpadek celé organizace. [11]

- Prorok - firma je na začátku. Zakladatel má svou představu a myšlenku, kterou nadchne pár jedinců, a ti ho následují. Zakladatel rozhoduje sám. Pro realizaci své vize nemá dostatek kapitálu a je často zadlužený. Ve firmě nejsou žádné právní dokumenty, standardy, struktury ani systémy. Má-li být podnik úspěšný, je nutná flexibilita.
- Barbar – v této fázi se sice finance firmy zlepšují, ale podnik je pořád zadlužený. Organizace se zaměřuje především na zákazníka a na služby. Atmosféra uvnitř organizace je plná stresu ale i nadšení a úspěchů. Za primární se považuje dostat svůj produkt na trh a získat zákazníka. Tvoří se zde kultura zaměřená na maximální výkon. Rizikem je možný odchod dobrých pracovníků, kvůli ničení jejich iniciativy a kreativity, protože zakladatel stále rozhoduje sám.
- Budovatel a objevitel – firma už je v zisku, ale svůj kapitál používá pro hledání příležitostí. Budovatel začal kariéru ve výrobním provozu. Jeho cílem je vyrábět více, ale stále kvalitně a efektivně. Tím, že Budovatel vstoupil do manažerské pozice, bere odlišné názory a priority jako neposlušnost, a tím se může vrátet zpět k fázi Barbara. Na druhé straně Objevitel pochází z prostředí, kde musel přesvědčovat a komunikovat. Jeho cílem je dobývat trh. Zajímá se o zákazníka, srovnává firmu s konkurencí a zaměřuje se na mezilidské vztahy uvnitř firmy. Organizace je specializovaná a organizační struktura se komplikuje. Odlišné funkce začínají lidi oddělovat a zaměstnanci ztrácí přehled. Je nutné delegovat, komunikovat a spolupracovat.
- Administrátor – firma v této fázi je známá, má zisky a hledá uplatnění na dalších trzích. Manažeři musí udržet neustálý pohyb vpřed a být kreativní, pokud to splní, směřují k ideální synergii, pokud ne, začíná úpadek. Pro administrátora je prioritou pořádek a systém, domnívá se, že jeho úkolem je maximalizovat zisk. Velký vliv mají ve firmě burzovní analytici, kteří hledají jistotu a té dosáhnou, jen pokud se vyhnou rizikům.

- Byrokrat – produkt je zde zdrojem zisků. Byrokrat vidí svůj úkol v zefektivnění struktur a systémů, aby se zpět vrátil kapitál. Klíčová je zde kontrola. Zaměstnanci v této fázi začínají pochybovat o vizích svých vedoucích a vedoucí ztrácejí víru v obor. Aby firmy neustále rostly, vstupují do fúzí a akvizicí.
- Aristokrat – díky nedostatku kreativity a investic upadá primární podnikání firmy. Manažery nezajímá zpětná vazba od podřízených a většinu provozních rozhodnutí nechávají na jiných. Silou je zde strach o vlastní práci. Firma se snaží omezit konkurenci a proto je většinou jen na trzích kde má dominantní postavení. Z firmy začínají odcházet schopní manažeři.



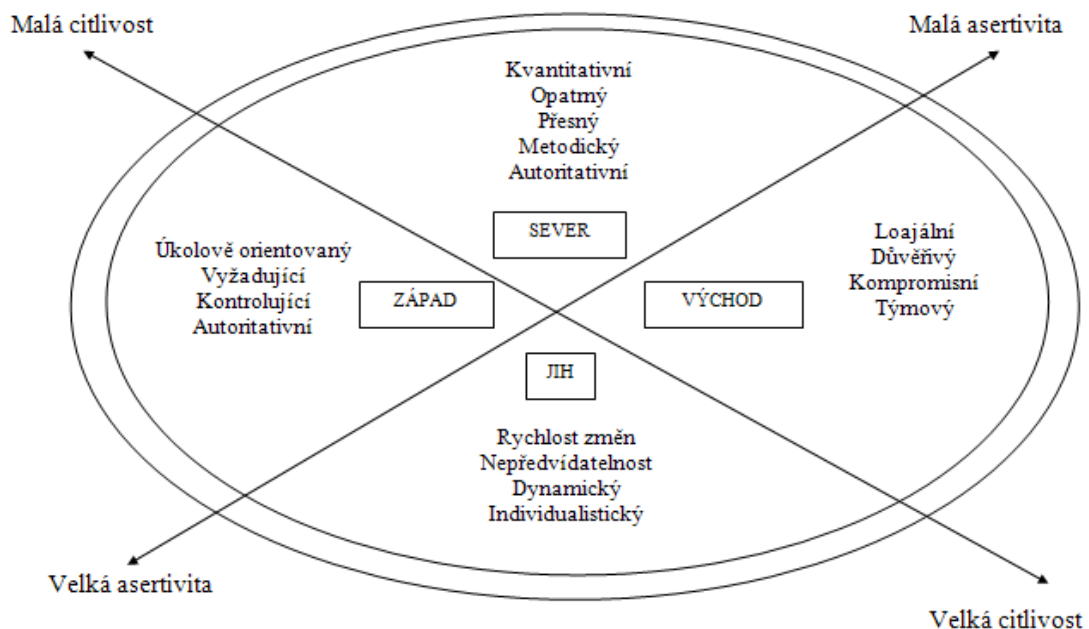
Obr. 3. Fáze životního cyklu organizace podle L. M. Millera [12]

2.4 Typologie formulovaná ve vztahu k chování organizace

Kompasový model je typologií kulturních stylů chování od americké autorky Wendy Hall. V modelu se nachází čtyři charakteristické vzorce chování firem (kulturní styly), které se nazývají jižní, severní, východní a západní styl.

- Severní styl – je to metodický a důkladný styl. Až potom, co se důsledně prověří fakta, se přijímají rozhodnutí. Neexistují zde ukvapená rozhodnutí, pozornost je soustředěna na detaily. Činy jsou důležitější než emoce. V popředí stojí věci prověřené a vyzkoušené před věcmi novými a neznámými. Firmy takového stylu dělají věci správně a hned napoprvé. Vyhýbají se rizikům nebo konfliktům.

- Jižní styl – málo předvídavý, dynamický a podnikatelský styl. Rozhodnutí je instinktivní a spontánní. Firmy tohoto stylu jsou nezávislé a kreativní. Rádi čelí rizikům a výzvám. Rádi navazují kontakty s jinými organizacemi. Jsou netrpěliví při zahálce a neustále touží po nových projektech.
- Východní styl – orientace především na lidi, je zde kladen důraz na týmy a harmonii ve vztazích. Rizikům se vyhýbají, mají tendence raději neříkat svůj názor, pokud by to vyvolalo neshody. Firmy východního stylu mají potřebu budovat a udržovat vztahy a potřebují být chváleni za jejich příspěvky. Odpovědnost se zde svěruje spíše skupinám než jednotlivcům.
- Západní styl – nezávislé rozhodování založené na faktech a pozorování možných rizik. Orientace tohoto stylu je spíše na úkoly a na příkazy. Jsou to iniciátoři, jejich přístup je přímý, nemají tendence čekat, až jim někdo řekne, co se má udělat. Oceňují se zde výsledky, manažeři jsou zodpovědní za pokrok. Když nastane problém, trvají na nalezení viníka. [11]



Obr. 4. Kompasový model podle W. Hall [12]

2.5 Silná a slabá kultura

Každá organizace má svou kulturu, to však neznámá, že daná kultura bude mít stejný vliv na chování a činnost svých členů. Zda je firemní kultura silná nebo slabá, to závisí na mnoha faktorech, například velikost firmy, historie firmy nebo jak dlouho firma působí na trhu. V jedné studii o firemní kultuře se ukázalo, že zaměstnanci jsou svázáni silněji s firmou, ve které je silná kultura, než zaměstnanci firmy, ve které je slabá kultura. [17]

O silné firemní kultuře hovoříme, pokud jsou dána jasná a jednoznačná kritéria pro chování, a byla-li přijata většinou členů této organizace. Nejdůležitější hodnoty a názory jsou sdíleny převážnou většinou zaměstnanců a mají větší vliv na zaměstnance než u kultury slabé. Silná kultura dokáže regulovat jednání lidí v organizaci, tato kultura má funkci usměrňující. Čím je kultura organizace silnější, tím má také větší vliv na činnost manažerů. Ve slabé firemní kultuře nejsou normy chování ucelené, existují v ní odlišnosti. [3,17]

3 CO OVLIVŇUJE FIREMNÍ KULTURU A JEJÍ ZMĚNA

Podnikovou kulturu ovlivňují vlivy z vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Tato působení mají na kulturu zásadní vliv a určují ji.

- Vnější vlivy [16]
 - rychlost zpětné vazby,
 - pozice na trhu,
 - charakter kultur vyšších řádů,
 - ekologie,
 - legislativa,
 - politika,
 - sociální a ekonomický systém.

- Vnitřní vlivy [16]
 - zaměstnanci,
 - vedení,
 - strategie firmy,
 - velikost a historie firmy,
 - právní forma firmy,
 - technologie,
 - majetek firmy.

3.1 Národní kultura

Obyvatelé jednotlivých národů si předávají po generace určité základní předpoklady, normy, hodnoty a vzorce chování. Zdrojem národních kulturních odlišností jsou rozdíly v myšlení, chování, jazyku, vzdělávacím systému nebo politice. [12]

Důležitou otázkou, kterou si organizace musí položit je, do jaké míry ovlivňuje národní kultura jednotlivce. S rozvojem mnohonárodnostních činností, existuje potřeba jednotlivců vytvořit si souhrnný postoj. Úkolem mezinárodních společností je převést manažery z etnocentrického postoje k postoji globálnímu. Existuje vysoká úroveň selektivního vnímání mezi rozdílnými zeměmi a kulturami. Toto vnímání může vést k stereotypu vnímání. Pokud spolu lidé různých národností mají pracovat, může jejich původ (národnost) ovlivnit vztahy mezi nimi. [4]

Každý manažer, který je poslán do prostředí jiné kultury, by se měl přizpůsobit místním zvyklostem. Nadnárodní společnosti řeší otázku, do jaké míry je jejich podnikání v dané zemi oprávněné. I když mají pro své podnikání souhlas vlády, mohou se setkávat s odmítáním veřejnosti. Tento odpor může být z důvodů politických, náboženských nebo kvůli životnímu stylu cizinců.

V minulém století byla přijata pravidla, která usměrňují chování nadnárodních firem. Tyto pravidla také přispěly ke konkrétnějším zásadám. Pravidla jsou založena na čtyřech principech: [14]

- Nenarušitelnost národní suverenity.
- Sociální rovnost.
- Čestnost při obchodování.
- Lidská práva a základní svobody.

3.2 Změna firemní kultury

Řízení změny kultury je důležité pro další rozvoj organizace. [4] Neexistuje dobrá nebo špatná kultura, existuje jen kultura vhodná a kultura nevhodná. Ke změně firemní kultury dochází většinou tehdy, pokud existují neshody mezi kulturou a strategií, firma přechází z jedné vývojové etapy do další, převzetí (fúze) firmy, změny velikosti firmy nebo při generační výměně ve firmě.

Podstatou změny je přejít z výchozího stavu, to je stav, kdy představy, přístupy a hodnoty zaměstnanců nejsou v souladu s přístupy, hodnotami a představami vedení firmy,

k cílovému stavu. Cílový stav je ten, kdy zaměstnanci sdílí a rozvíjí požadované přístupy a představy vedení. [16]

Program změny kultury se může zaměřit na konkrétní aspekty, jako jsou například výkonnost, týmová práce nebo kvalita. [7]

Každá změna potřebuje čas, doba k úspěšnému přizpůsobení se změně je kratší tam, kde neexistují žádné předchozí negativní zkušenosti se změnami. Každé kvalifikované vedení by ještě před zavedením změn mělo být obeznámeno s řízením změny, s možným negativním chováním zaměstnanců a s opatřeními pro bezchybný průběh tohoto procesu. [19]

Nemůžeme očekávat, že členové organizace přijmou okamžitě a kladně změnu firemní kultury. Nejdříve musí být přesvědčeni, že nové hodnoty jsou podstatné a neohroží jejich postavení ve firmě. Zaměstnanci nevědí, co změna přinese a nevědí jak ji přijmout. Manažeri (osoby řídící změny) by měli dostatečně se zaměstnanci komunikovat a přesvědčit je o prospěšnosti chystané změny. Zaměstnanci řeší otázku, co pro ně osobně změna znamená. [1, 19]

Existují dva způsoby, jak zvládat změnu: [1]

1. Nechávat volný průchod, aby se konkrétní programy samy projevíly, to znamená postupná nebo nenásilná změna. [2, 7]
2. Nařízená změna, kterou vyvolává management firmy. [7]

Změnu firemní kultury lze dosáhnout kombinací personálních, strukturálních a systémových změn. [14] Pro proces změny firemní kultury máme možnost využít dvou metodik a to metodiky D-V-Z a metodiky spirály. Obě tyto metody mají 3 základní etapy: diagnostiku, tvorbu vize a zásahy.

Na závěr každého procesu změny je nutné si uvědomovat, jak snadno lze zničit vhodnou kulturu a jak časově náročné a obtížné je tvoření nové kultury. [16]

Příčinami neúspěchu změny firemní kultury mohou být například: [16]

- Negativní postoj těch, kterých se změna nejvíce týká.
- Nedůslednost a netrpělivost.
- Podcenění vlivu vžití firemní kultury.
- Chápání změny kultury jako jednorázového aktu.

Příčinami úspěchu změny firemní kultury jsou například: [16]

- Dostatek času a včasný začátek procesu změny.
- Jasná vize změny.
- Neústupnost vedení společnosti.
- Vhodné používání nástrojů změny.
- Prožívání úspěchů.

3.2.1 Nástroje změny

Pokud máme stanoveny, co je třeba udělat a jaké jsou priority, pak dalším bodem je posouzení, jaké nástroje změny existují a jak je lze použít. [16]

- Přímé nástroje - dopad jejich použití lze sledovat, rychlé dostavení výsledků.
- Nepřímé nástroje - jejich účinek se projevuje zprostředkovaně, jejich použití je hodně efektivní.

Tab. 2. Přímé a nepřímé nástroje změny [16]

Přímé nástroje změny	Nepřímé nástroje změny
Vzdělávání a výcvik	Vedení spolupracovníků
Změny v organizační struktuře	Šíření rituálů a historek
Projekty změny firemní kultury	Osobní příklady
Tvorba pracovního prostředí	Použití vnitropodnikových médií
Změny v řídicích procesech	Otevřenost v komunikaci
Profesionální změny	Noví hrdinové
Změny v technologii a technice	

4 STRATEGIE FIRMY

Slovo strategie vzniklo z řeckého slova *strategos* nebo-li umění vojevůdce. [20]

Dříve byla strategie chápána jako věda o plánování a směru vojenských akcí. V podnicích se začala využívat až v 60. letech minulého století. [13]

Stejně tak jako není jednoznačně definována firemní kultura, tak není jednotná ani definice strategie. Většinou je strategie vymezena jako cesta, podle níž firma realizuje své poslání a vize. Jsou to prostředky, metody, procesy a zdroje potřebné pro dosažení strategických cílů. Poslání nám dává odpověď na otázku, proč vlastně firma existuje, vize (strategické cíle) nám určují, čeho chce firma dosáhnout a strategie nám udává, jak požadovaného stavu dosáhnout. [6]

Chápání pojmu strategie = 5P: [20]

- Plan – plán, je nejčastějším pojetím – plánované uspořádání činností směřujících do budoucna. [6]
- Ploy – komplot, vyvolání obav u konkurence a odradit ji od podobných kroků.
- Pattern – model chování, pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný pojem – pojetí, které označuje shodu chování v čase. [6]
- Position – pozice, pojetí, pro které je důležité umístění organizace v prostředí. [6]
- Perspective – charakter firmy, způsob podnikání.

4.1 Proces tvorby strategie

Procesem rozumíme souhrn spolu souvisejících činností, které jsou zaměřené na jeden výstup. Na tvorbě strategie se nepodílí jeden člověk, ale celý tým lidí v organizaci. Strategie je zjednodušeně řečeno nutná k tomu, aby organizace byla schopna dlouhodobě vydělávat peníze. Strategie je řízená změna, kterou zaměstnanci mohou vnímat jako zlo, které může ovlivnit jejich zavedené zvyky a chování. [7]

Cílem procesu tvorby strategie je najít takovou strategii (model chování), která využívá příležitosti ve vnějším okolí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy skupin. [20]

Strategie je kombinací racionálních a iracionálních složek. Čím více je racionálních faktorů, tím je strategie zdařilejší. Iracionální složky, nejdou ani naplánovat ani vypočítat, hrají důležitou roli a mohou zapříčinit úpadek strategie. [13]

Proces tvorby strategie má tyto hlavní body: [20]

- Analýza prostředí – analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy.
- Formulace strategie – vytvoření alternativních strategií a zhodnocení těchto alternativ. [2]
- Výběr strategie.
- Implementace strategie.

Strategie úzce souvisí s cíly, které firmy preferuje. Pro strategii neexistuje odpověď na otázku, pro jak dlouhé časové období je strategie vymezena. Před formulací strategie by měl být vymezen nějaký časový horizont. [9]

Základní podmínky pro úspěšné zpracování a realizaci strategie jsou: [18]

- Porozumění změnám v naší ekonomice.
- Zvládnání zásad strategického myšlení.
- Snaha vedení organizace být nejlepší a jejich přesvědčení o nutnosti strategie.

4.1.1 Strategické analýzy

Každá strategie by měla být tvořena na základě pravdivých informací (dat), které se zjistí z analýz. Podle toho kam je analýza zaměřena můžeme rozlišovat analýzy vnitřního prostředí a analýzy vnějšího prostředí. [9]

Podmínkou analýzy vnějšího prostředí je definování prostředí a činitelů, které by mohly ovlivňovat podnik. Vnějším prostředím můžeme chápat vše, co je vně podniku. [20]

Tab. 3. Možné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí [vlastní]

ANALÝZA	
Vnitřního prostředí	Vnějšího prostředí
Analýzy portfolia	STEP (= PEST) analýza
BCG matice	Scénáře
Matice životního cyklu	Analýza hodnotového řetězce
SWOT analýza	Analýza konkurence = Porterův model pěti konkurenčních sil
Matice přežití	
Metoda MAP	

4.1.2 Formulace strategie

Po strategických analýzách je možné přistoupit k formování strategie. Formulace strategie je proces, při kterém vedení podniku vytvoří analýzu. Při tvorbě strategie se management firmy snaží hodnotit klíčové cíle a strategie a identifikovat rozsah alternativ. Dále pak hledají rovnováhu mezi výhodami a nevýhodami alternativ, jejich možnostmi realizace a jejich vlivu na úspěch firmy, potom se rozhodnou, které alternativy budou realizovány. [13]

Při formulaci se usiluje o: [18]

- Ustanovení dlouhodobých cílů.
- Určení obchodních aktivit organizace a rozmístění zdrojů.
- Rozhodnutí o aktivitách organizace, které se zruší.
- Definovat mise a důvody dané organizace.
- Vytvoření mise a vize.

- Určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.
- Určit jestli firma bude vyvážená a pokud ano, tak kam (zahraničí nebo domácí trhy).
- Jestli se organizace bude slučovat s jinou firmou, a jakou formu uskuteční.

4.1.3 Výběr strategie

Výběr strategie je složitý rozhodovací proces. Nová strategie by měla být vybrána tak, aby zmenšila strategickou mezeru. [9]

Výběr strategie podniku by měl být založen na analýze ziskovosti. Upřednostňovanou strategií by měla být ta, která má nejvyšší návratnost investic. Výběr vhodné strategie, tzn. takové strategie, která odpovídá zvoleným kritériím, lze provést s využitím rozhodovacích metod. Je to postup založen hlavně na kvalifikovaném posouzení a subjektivitě. [20]

Volba vhodné strategie zahrnuje následující kroky:

- Vytvoření strategických alternativ.
- Pozorování a hodnocení těchto alternativ.
- Výběr vhodné alternativy (budoucí strategie).

Kritérium pro výběr vhodné strategie je její vhodnost, uskutečnitelnost a přijatelnost. Při hodnocení vhodnosti dané strategie se zkoumá, zda daná strategie odpovídá zralosti odvětví, zda podporuje životaschopnost firmy, zda zvyšuje hodnotu produktu, atd. [10]

Vhodnost strategie znamená, že splňuje určité požadavky. Přijatelnost strategie znamená, že v případě přijetí uspokojí všechny zainteresované (zákazníky, vlastníky, management) a jestli bude také přijatelná pro stát, bankovní instituce nebo obchodní partnery. Realizovatelnost strategie je chápána jako zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci vybrané strategie ve správném čase a množství. [9]

4.1.4 Implementace strategie

Výchozím bodem pro zavedení strategie do praxe je schválení jejího obsahu, rozpracování do dílčích plánů programů, rozpočtů a vytvoření podmínek [11]

Je to nejsložitější fáze procesu, protože má zásadní význam pro úspěch vybrané strategie. Zavádění strategie nemá žádnou přesnou osnovu, záleží například na typu a stáří firmy nebo trhu. Při implementaci strategie hraje významnou roli lidský faktor. Při souladu a sladění vůdců s manažery se snižuje riziko konfliktů a zvyšuje se pravděpodobnost uskutečnění strategie. [20]

Při implementaci strategie do organizace se firma musí zabývat řadou úkolů, jako například přerozdělením zdrojů, přizpůsobením se organizační struktuře, úpravou standardů a systémů a převedením strategie na měřitelné cíle. [10]

Úspěšná strategie: [13]

- Je podporována vrcholovým managementem.
- Je pružná, proaktivní a přátelská.
- Zapojuje a podněcuje zaměstnance.
- Není jen rychlým východiskem pro vzniklý problém.
- Je dynamická, nepřetržitá a inovativní.

Příčiny nerealizovatelnosti strategie: [18]

- Nedostatek vůle vedení firmy prosadit strategické cíle.
- Lhostejnost zaměstnanců.
- Nejasná formulace strategie a její nedostatečné zpracování.
- Slabá motivace a nepostačující hodnocení operací.
- Odborná neschopnost pracovníků.

4.2 Vliv kultury na strategii podniku

Organizační kultura ovlivňuje a hraje významnou roli při tvorbě strategie, i v její implementaci. [12]

Firemní kultura ovlivňuje všechny fáze vývoje strategie (identifikace problému, sběr a zpracování informací, tvorba a výběr řešení). Zde se uplatňují dva faktory, jsou to znalosti strategického řízení a kognitivní pojetí firemní kultury.

Pokud manažeři vnímají prostředí, ve kterém organizace existuje, jako proměnlivé, ovladatelné a poznatelné, pak budou ochotni dát prostředky a vynaložit čas na jeho poznání. Pokud se jim zdá prostředí stabilní a známé nebo proměnlivé, ale nepřístupné kontrole, jejich ochota získat informace bude minimální. Odpor vůči získávání informací o vnějším prostředí nemusí být pouze důsledkem přesvědčení manažerů, ale také důsledkem síly firemní kultury. Pokud členové takové firmy hluboce sdílí osvědčené názory a vzorce chování, pak většinou mají tendence spoléhat se na to, že co fungovalo v minulosti, bude fungovat i dále.

Lidé mají sklon vnímat nebo si zapamatovat jen takové signály a informace, které odpovídají jejich názorům a hodnotám. Jestliže informace, které k nim přicházejí nejsou v souladu s jejich postoji, mají tendenci je zlehčovat nebo úplně ignorovat. Pokud členové dané organizace sdílejí stejné předpoklady, postoje a hodnoty, fungují tyto prvky jako takzvaný kulturní filtr, který určuje výběr informací z okolí organizace.

Při třídění informací se nositelé informací rozhodují, které informace jsou podstatné a které ne. Kritéria třídění odpovídají jeho hodnotám, postojům a způsobu myšlení. Postup zpracování údajů odráží obvyklé způsoby uvažování a řešení problémů v dané organizaci.

Významným činitelem výsledné strategie jsou hodnoty organizační i individuální. Pokud má společnost silnou firemní kulturu, pak se dosáhne shody při formulaci strategie, pokud má firma slabou firemní kulturu, tak se uplatňují individuální hodnoty manažerů a shoda se nachází těžko. [11]

4.3 Vliv strategie na kulturu podniku

Strategie významně ovlivňuje obsah firemní kultury. Pokud je strategie podávaná srozumitelnou misí, má rozpracované cíle a postupy jejich dosažení a pokud se úspěšně zavede, tak se s ní lidé identifikují a její uskutečnění přináší výsledky. Pak se z ní stává chování, které se firmě osvědčilo – tím vzniká kultura, která odpovídá firemní strategii. Úspěšná strategie není jen plánem, ale především má symbolickou hodnotu. Ukazuje členům organizace, kam firma směřuje, co je motivuje a co jim pomáhá nalézt svou totožnost. V tomto smyslu je strategie především kulturou. [11]

Mezi kulturou a strategií existují oboustranné vztahy, obsah kultury ovlivňuje tvorbu a realizaci strategie a obsah strategie vede k formování kultury. Pro zavádění strategie může kultura představovat jak silnou podporu, tak i negativní postoj pracovníků. Závisí to na tom, jak je firemní kultura silná a jak se obsah kultury shoduje s obsahem strategie. [12]

5 POUŽITÉ METODY ZKOUMÁNÍ

Pro analýzu firemní kultury a strategie firmy konkrétního podniku byly použity analýzy SWOT, Porterova analýza a dotazníková metoda.

5.1 Dotazníková metoda diagnostiky firemní kultury

Jedná se o kvantitativní metodu, která se užívá ve standardizované podobě. Sběr dat se provádí pomocí písemného dotazování - dotazníku. Respondentovi jsou nabízeny předem připravené odpovědi, z kterých si vybírá. Dotazníky mohou být typologické nebo profilové. Vzájemně se liší zejména volbou dimenzí, rovinou analýzy a mírou použitelnosti pro dané účely a typy organizací. [12]

5.2 SWOTanalýza

SWOT analýza patří do analytických metod a je jednou z nejpoužívanějších analýz. Tuto metodu vytvořil Albert Humphrey.

SWOT je zkratka, která se skládá ze 4 částí: Strengths – silné stránky, Weakness – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby.

Analýza vnitřního prostředí se zabývá silnými a slabými stránkami organizace. Informace o těchto problémech můžeme získat z dalších metod: nákladově užitkové analýzy, metody auditu zdrojů nebo procesní analýzy.

Analýza vnějšího prostředí určuje příležitosti a hrozby. Mezi vnější faktory patří politika (nad)národních organizací, ekonomické podmínky, dostupné technologie, ekologické faktory a sociální faktory. Tuto analýzu lze provést pomocí analýzy PEST (PESTLE).

Výsledkem SWOT analýzy je matice SWOT. [6]

Tab. 4. Matice SWOT [6]

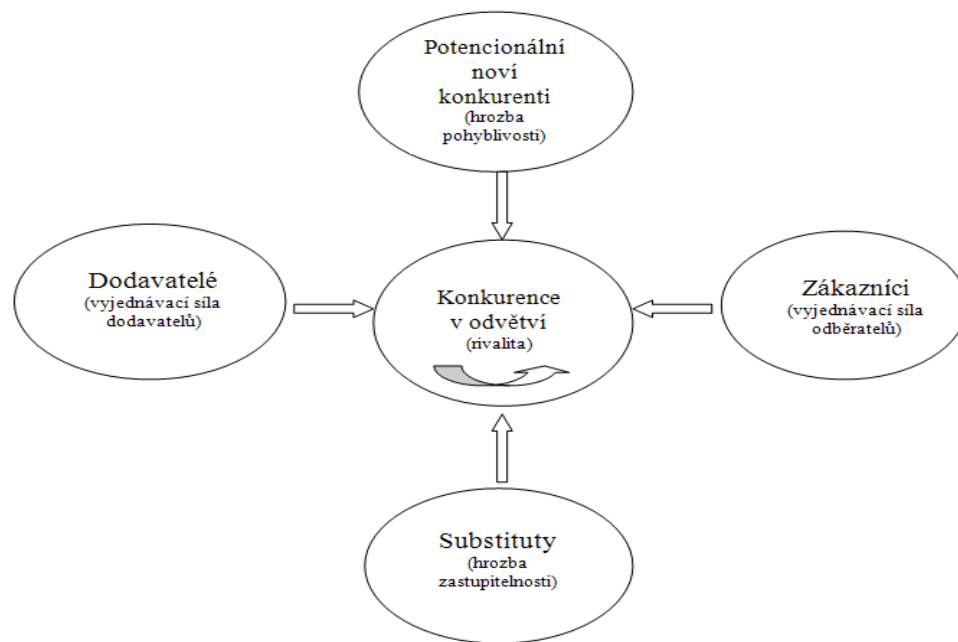
	Slabé stránky	Silné stránky
Příležitosti	WO strategie = hledání	SO strategie = využití
Hrozby	WT strategie = vyhýbání	ST strategie = konfrontace

5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Model je postaven na hypotéze, že strategická pozice daného podniku je dána působením pěti základních faktorů. V jednotlivých odvětvích podnikání budou mít tyto činitele odlišnou důležitost, protože každé odvětví je jiné a specifické. [6]

Firma musí analyzovat vliv těchto pěti činitelů:

- Konkurenční rivalita.
- Faktory ohrožující vstup.
- Sílu dodavatelů.
- Sílu odběratelů (zákazníků).
- Hrozba substitutů.



Obr. 5. Pět sil formující strukturální aktivitu odvětví [6]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 HODNOCENÍ FIREMNÍ KULTURY A STRATEGIE SPOLEČNOSTI BAUMAX ČR S.R.O

Pro hodnocení firemní kultury a strategie ve své praktické části jsem si vybrala společnost Baumax ČR s.r.o. Tato firma je velmi známá a má v ČR již dlouholetou tradici a také své zákazníky. Jako metody zkoumání jsem si vybrala metodu dotazníkovou, Porterovu analýzu a analýzu SWOT.

6.1 Představení společnosti

Společnost BAUMAX ČR s.r.o. (dále jen Baumax) je mezinárodní firma. Působí v devíti zemích převážně střední a jižní Evropy. Těmito zeměmi jsou Rakousko, Chorvatsko, Česká republika, Bulharsko, Turecko, Rumunsko, Slovensko, Maďarsko a Slovinsko. Ve všech zemích, ve kterých má Baumax své pobočky, je vedoucí firmou na daném trhu. Celkově má Baumax v těchto zemích 152 provozoven. V České republice má Baumax celkem 24 prodejen. Baumax dohromady zaměstnává 10 700 zaměstnanců ve svých podnicích.

Tab. 5. Výpis z rejstříku [22]

Obchodní firma	BAUMAX ČR s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu do OR	28. srpen 1991
Sídlo	Praha 4, Chodov
Základní kapitál	62 500 000Kč

Společnost Baumax se zabývá prodejem zboží převážně pro kutily, chataře, zahrádkáře, drobné živnostníky a chalupáře. Baumax nabízí více jak 36 000 druhů výrobků. Jejich sortiment je rozsáhlý a nechybí v něm nic podstatného. Motto firmy Baumax zní: „Do-it-yourself!“, což v překladu znamená „Udělej si sám“. [21]

Všechny prodejny jsou rozděleny do několika oddělení. Těmito odděleními jsou stavba, nářadí, zahrada a bydlení. V úseku zahrada jsou nabízeny bazény, čerpadla, ploty, slunečníky, markýzy, zahradní nábytek, zahradní stroje (křovinořezy, sekačky nebo grily)

a spousta dalších produktů potřebných pro úpravy bydlení a zahrad. Každý z těchto úseků má svého vedoucího tzv. Teamleitra. Hlavním vedoucím prodejny je Marktleiter a o pokladny, kancelář a organizační záležitosti spojené se skladem se stará TL Organization.

6.2 Koncepce a cíle společnosti

Zakladatelé a zároveň majitelé firmy Baumax jsou křesťané, a také podle toho vedou svoji rodinnou firmu.

Společnost bojuje proti jakékoli diskriminaci a snaží se mít rozmanité složení zaměstnanců ve svých podnicích bez ohledu na to, jaká je jejich národnost, rasa, pohlaví nebo postižení či náboženství. Firma si dává záležet na čestném jednání a klade důraz především na důvěru ve vztazích mezi lidmi. Také dbá na otevřenost ke svým zaměstnancům. Každý z jejich pracovníků může kdykoli a bez obav mluvit se svými nadřízenými o problémech nebo nesrovnalostech.

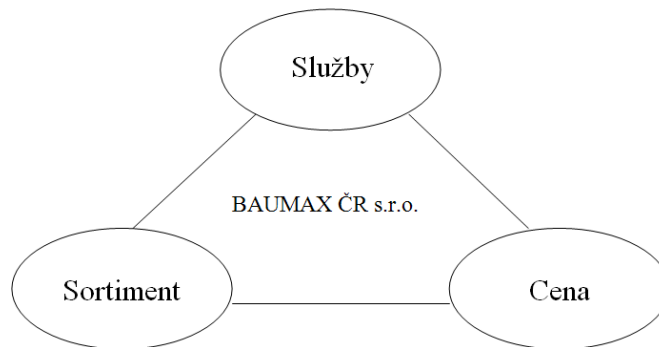
Všichni zaměstnanci jsou pro Baumax velmi důležitou součástí. Firma se snaží o to, aby výběr pracovníků na dané pozice byl co nejpečlivější. Od zaměstnanců se vyžadují odborné znalosti, ale i vlastní iniciativu a kvalifikaci.

„Spokojený zákazník“ to je hlavní motto firmy. Podle přání a potřeb zákazníků přizpůsobuje Baumax svoji nabídku zboží a služeb. Čím je zákazník spokojenější, tím je firma úspěšnější ve všech svých nabízených službách a aktivitách. Spokojenost zákazníků je měřítkem aktivit firmy. 21

6.2.1 Cíle

Cíle společnosti Baumax se dělí na cíle obecné a cíle pro konkrétní rok. Obecnými cíli společnosti je být:

- Nejlepší v cenách.
- Nejlepší v službách.
- Nejlepší v sortimentu.



Obr. 6. Cíle společnosti BAUMAX ČR s.r.o.

[vlastní]

Konkrétní cíle pro letošní rok 2012 byly stanoveny následovně:

- získání nových zákazníků,
- dosažení plánovaného obrátu,
- akce a kavity,
- zlepšení výsledku obrátu a nových zákazníků.

Firma Baumax má již několik let své stávající a věrné zákazníky a drží si výsadní postavení na trhu. Avšak musí se mít neustále na pozoru a nepodcenit sílu nejvýznamnějších rivalů.

Největší konkurenti pro společnost Baumax jsou firmy OBI a Hornbach. Nejenže tito rivalové nabízejí obdobné zboží a služby, ale mají své prodejny většinou ve stejných městech jako společnost Baumax a převážně jen několik málo kilometrů od sebe.

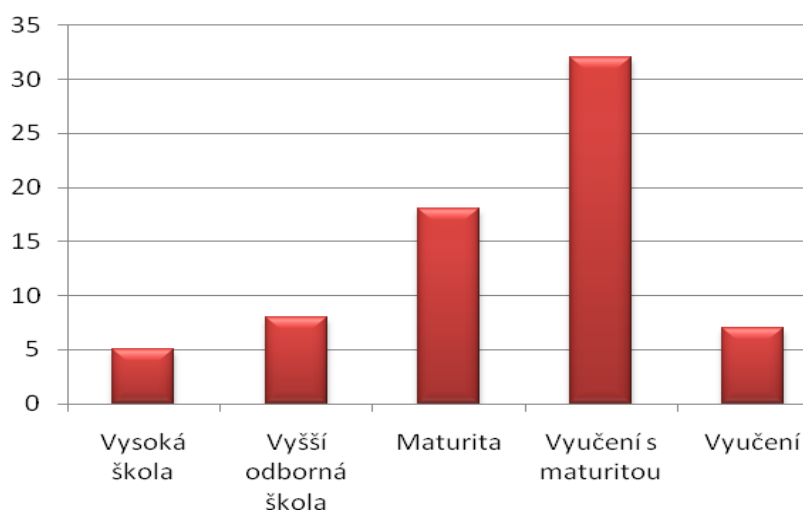
6.3 Zjevná firemní kultura

Silná firemní kultura společnosti Baumax je patrná na první pohled. Ještě před vstupem do jakékoliv provozovny se nám vryje do paměti architektura budov s pro ně typickým červeno-žlutým firemním logem. Při vstupu do prodejny nás okamžitě obklopí příjemná atmosféra a ochotný personál ve stejnokroji a ve firemních barvách. Pracovníci jednotlivých oddělení jsou vyškolení profesionálové, kteří řeší každé přání příchozích návštěvníků.

U vstupu si také většinou můžeme všimnout informační tabule, kde je každý měsíc vyfotografován nejlepší zaměstnanec určité prodejny.

6.4 Analýza firemní kultury společnosti

Pro zkoumání firemní kultury jsem použila běžnou dotazníkovou metodu. Celkem bylo rozesláno 120 dotazníků do tří prodejen firmy Baumax. Na sestavený dotazník odpovědělo celkem 70 respondentů. Dotazník byl rozdán zaměstnancům firmy a byl anonymní. Z dotazovaných respondentů bylo 15 žen a 55 mužů. Nejvyšší dosažené vzdělání většiny dotazovaných bylo vyučení, doplněné o maturitu. V grafu 1 jsou znázorněna početní zastoupení dosaženého vzdělání všech dotazovaných zaměstnanců společnosti.

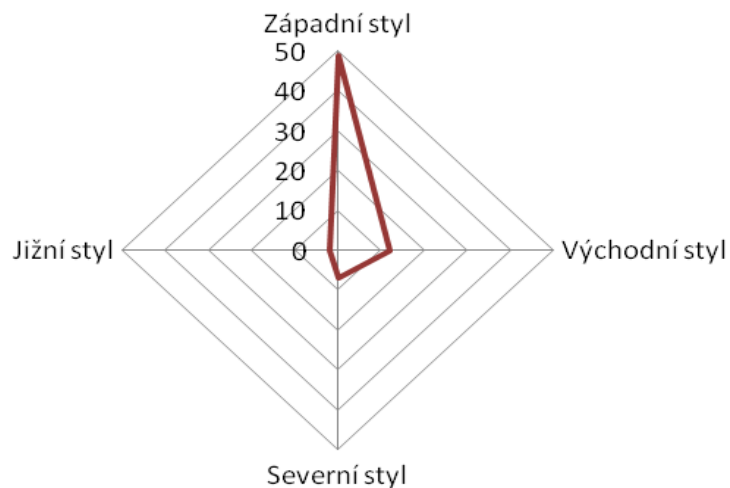


Graf 1. Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců firmy

Baumax [vlastní]

Do dotazníku byla také zařazena typologická otázka, pomocí níž jsem se snažila zjistit, jak zaměstnanci vnímají a hodnotí chování svého podniku. Vybrala jsem si typologii formulovanou ve vztahu k chování organizace. Na otázku, která z následujících tvrzení nejlépe vystihuje Vaši firmu, měli respondenti vybrat jednu z možností, která nejlépe charakterizovala společnost Baumax. Respondenti se nejčastěji přikláněli k tvrzení, že jejich firma je iniciátorem, má jasný přístup ke všem činnostem a jsou v ní ceněny výsledky. Firemní manažeři jsou zodpovědní za rozvoj, a pokud by se objevil problém nebo chyba, viník se

musí potrestat. Žádné z firem se ale nedá přiřadit pouze jeden typ kultury, proto ani firma Baumax není zcela ztotožněná pouze s nejvíce vybíraným a tedy výsledným západním stylem, ale prolínají se v ní ve větší nebo menší míře i další typy – styl východní, severní a v nejmenší míře styl jižní.



Graf 2. Typologie formulovaná ve vztahu k chování organizace [vlastní]

V dotazníku se také objevila otevřená otázka, kam dotazovaní měli sami napsat, co pro ně pojem firemní kultura znamená a co si pod ním představují. Celkem 57 % dotazovaných si pod tímto pojmem představuje nějaký soubor pravidel chování a zásad firmy, které je nutné dodržovat. Nejčastějšími odezvami na tuto otázku byly odpovědi: soubory pravidel, pevný řád a jasně daná pravidla chování, ale také se objevila tvrzení, že si pod firemní kulturou zaměstnanci představují i to jak se firma samotná chová ke svým zaměstnancům. 26 % respondentů na tuto otázku neumělo nebo nechtělo odpovídat.

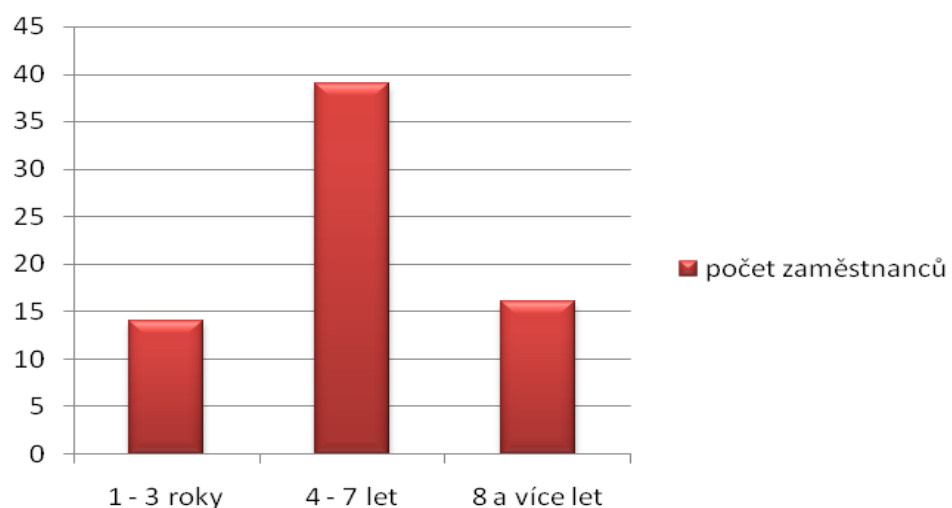
Z odpovědí dotazovaných vyplývá, že zaměstnanci si pod pojem firemní kultura představují pouze zažitá pravidla a dále si tento pojem s ničím jiným nespojují. Dotazovaní si nespojují firemní kulturu s dobrým jménem jejich společnosti, se stejnkroji, které pracovníci v prodejnách mají, ani si ji nespojují se zaběhnutými zvyky uvnitř podniku, vzájemným oslovováním a komunikací s nadřízenými i spolupracovníky.

Z dotazníku také plyne, že ve firmě Baumax je mladý kolektiv. Průměrný věk pracovníků je 35 let. V grafu 3 je znázorněno věkové složení firmy. Nejvíce je v podniku zastoupeno věkové rozmezí zaměstnanců 25 až 30 let. Nejmenší skupinu tvoří pracovníci starší 46 let.



Graf 3. Věkové složení zaměstnanců firmy Baumax

Firma působí na trhu již 35 let. V České republice firma působí od roku 1991. Více než 50 % jejich zaměstnanců pracuje v organizaci průměrně 6 let. Jen 23 % zaměstnanců jsou ve firmě déle než 8 let a 20 % je ve firmě zaměstnáno teprve krátce, pouze 1 až 3 roky.

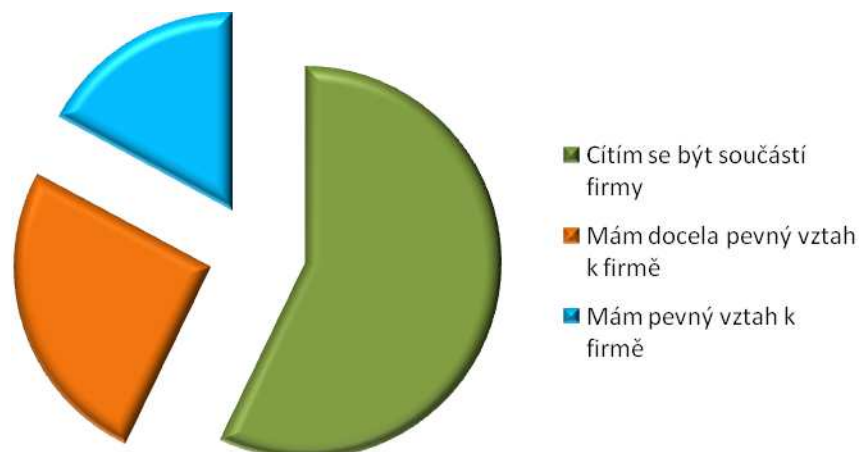


Graf 4. Délka zaměstnání ve firmě Baumax [vlastní]

Každá společnost má své stanovené normy, předpisy a nařízení. Tyto ustanovení mohou být písemné nebo mohou mít podobu zvyků. Předpisy je možné vytvořit vládou dané země, managementem dané organizace nebo si je zaměstnanci mohou osvojit v průběhu práce. V dotazníku, který byl zaměstnancům firmy Baumax rozdán k vyplnění, je otázka, která zkoumá, jestli je dodržování předpisů a nařízení firmy Baumax řádně a pečlivě kontrolováno. Každý z respondentů na tuto otázku odpověděl. Z vyhodnocených odpovědí je patrné, že v této firmě se předpisy a nařízení revidují. Všichni dotazovaní odpověděli, že dané předpisy jsou téměř vždy pravidelně kontrolovány.

6.4.1 Vztah zaměstnanců k firmě, motivace a stres při výkonu práce

V dotazníku byla položena otázka: Jaký vztah mají zaměstnanci k firmě Baumax? Nikdo z dotazovaných neodpověděl záporně (tzn. nemá k firmě žádný vztah). Celkem 57 % respondentů (40 odpovědí) se ztotožnilo s tvrzením, že se cítí být součástí firmy, 26 % respondentů (18 odpovědí) odpovědělo, že mají docela pevný vztah a 17 % (12 odpovědí) odpovědí se přiklání k tvrzení, že mají pevný vztah k firmě. Z těchto tvrzení lze vyčíst, že zaměstnancům není lhostejné, kde pracují a jsou si vědomi toho, že hrají ve firmě svou určitou roli. Baumax se o své pracovníky dobře stará, a proto v ní zaměstnanci rádi pracují.

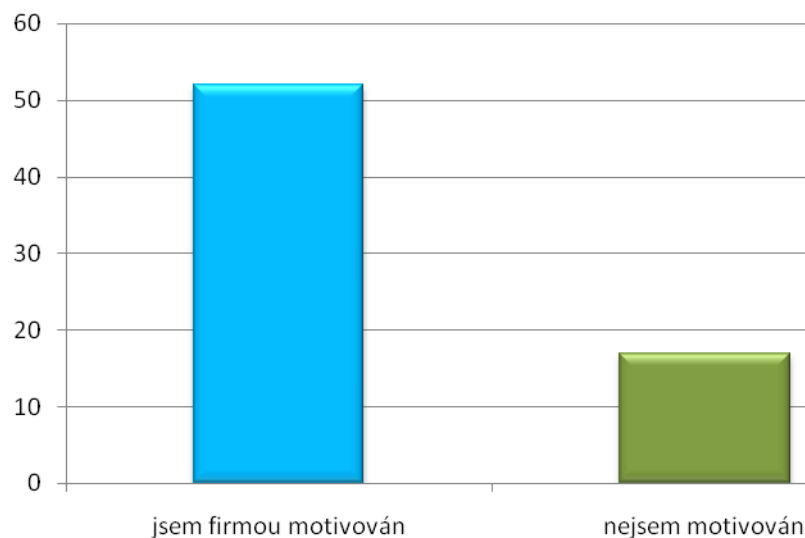


Graf 5. Vztah zaměstnanců k firmě [vlastní]

Všichni ze zaměstnanců firmy by měli vědět, kam firma směřuje a jaké jsou její cíle a plány do budoucna. Pokud pracovníci tyto cíle neznají, jen stěží se pak mohou plnohod-

notně podílet na jejich dosažení. Na otázku, jestli zaměstnanci společnosti Baumx ví, kam jejich firma směřuje, nikdo v předloženém dotazníku neodpověděl záporně. Z toho vyplývá, že každý se zaměstnanců alespoň předpokládá, čeho chce jeho firma dosáhnout do budoucna. Celkem 55 dotazovaných má představu, jaké jsou plány a cíle firmy Baumax do budoucna a jen 15 respondentů se o tyto cíle a plány nějakým významným způsobem nezajímají, dalo by se říci, že jim je to jedno.

Motivovat své zaměstnance je důležité pro každou firmu. V dnešní době je nejtěžší udržet si dobré pracovníky. Díky motivaci se zvyšuje produktivita práce, ale zaměstnanec může být šťastnější, pracovitější a vůči firmě loajálnější a pečlivější. Proto se také v mém dotazníku objevila otázka, jestli jsou zaměstnanci dostatečně svou firmou motivováni. Celkem 75 % dotazovaných odpovědělo, že je motivace dostatečná a jsou s ní poměrně spokojeni. Zbýlých 25 % respondentů jsou zaměstnanci, kterým se způsob motivace moc nezamlouvá. Tito respondenti mají pocit, že je motivace ze strany firmy nedostatečná a uvítali by změnu motivačního systému.



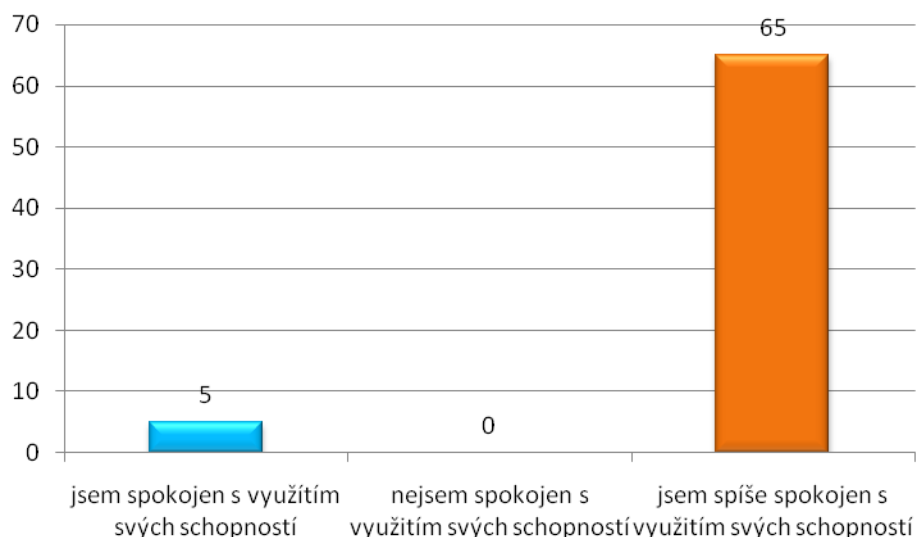
Graf 6. Spokojenost zaměstnanců s motivací [vlastní]

Udělování pochvaly podřízeným pracovníkům je záležitost, která by neměla být podceňována. Pochvala je někdy více než peněžní ohodnocení. Nadřízený pracovník by se hlavně neměl bát ocenit a pochválit dobře odvedenou práci svých podřízených. Každý člověk i zaměstnanec je rád pochválen za svou dobře udělanou práci. Ale nemělo by se odměňovat

a chválit za nic, vždycky by pochvala měla být spojena s výborně odvedenou prací nebo výsledkem.

Většina z dotazovaných odpověděla na otázku, jestli je nadřizený chválí za dobře dovedenou práci, spíše ano. Ve firmě je běžné dávat alespoň malé pochvaly za dobré plnění svých povinností.

Z odpovědí na otázku, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s využitím jejich schopností při výkonu práce, odpovědělo celkem 93 % kladně, tzn. jsou spokojeni. Zbýlých 7 % si tím není zcela jisto. Nikdo z dotazovaných respondentů neodpověděl, že by jeho schopnosti nebyly vůbec využity. Z těchto skutečností plyne, že zaměstnanci jsou opravdu pečlivě vybíráni a jejich schopnosti se snaží firma zcela využívat.



Graf 7. Spokojenost s využitím schopností zaměstnanců [vlastní]

Pracovní výkon ovlivňuje i stres. U jakékoliv prováděné pracovní činnosti se můžou objevit stresory (stresové faktory), které ovlivňují tyto činnosti a mohou vést ke zhoršení pracovního výkonu. Z dotazovaných zaměstnanců firmy Baumax nikdo neopověděl, že by pracoval pod neustálým stresem a také nikdo z nich neodpověděl, že by stres při vykonávání své práce nikdy nezažil.

Každý pracovník by měl mít přibližně stejně práce jako jeho kolegové. Moje otázka v dotazníku pro zaměstnance firmy Baumax zněla: Je práce rovnoměrně rozdělena mezi

zaměstnance? Pouze 2 respondenti odpověděli na tuto otázku jasné NE. Podle nich práce rovnoměrně rozdělena není. Zbytek, celých 97 % však s tímto tvrzením nesouhlasí. Jejich odpovědí bylo nejčastěji, že práce je převážně rovnoměrně rozdělena mezi zaměstnance.

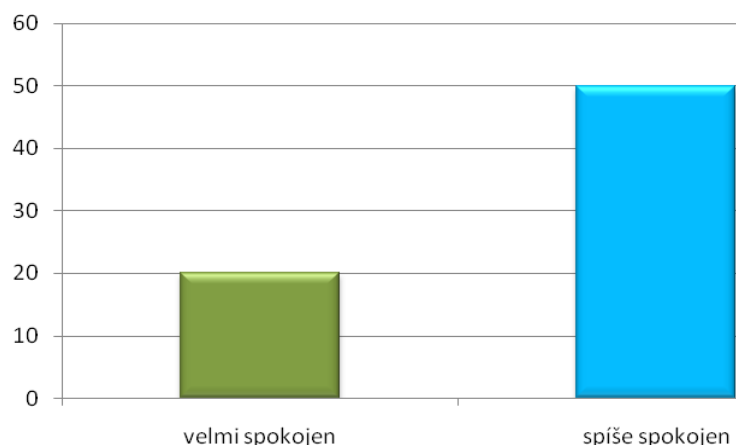
6.4.2 Komunikace a vztahy s nadřízenými

Komunikace mezi nadřízeným podřízeným nebo naopak je velmi důležitá. Pokud vedoucí pracovníci neumí správně komunikovat se svými podřízenými, může to zhoršovat nejen atmosféru na pracovišti, ale i výsledky práce.

Na otázku, jestli mají zaměstnanci možnost vyslovit kritiku, se všichni shodli na kladné odpovědi, každý má možnost vyslovit kritiku.

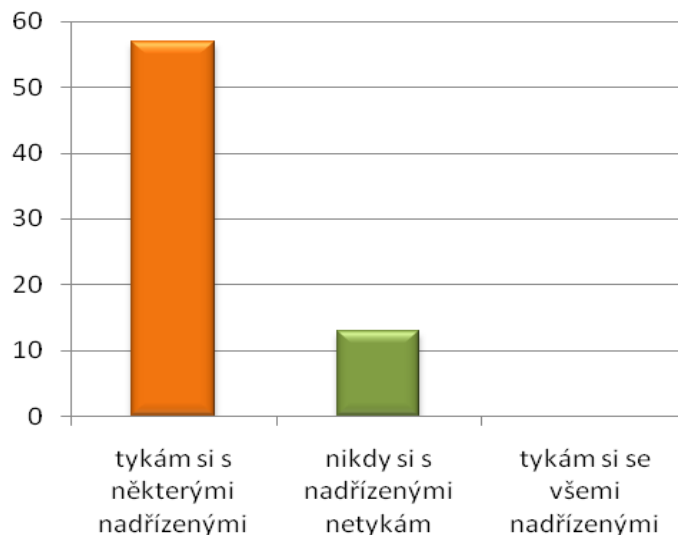
Z dotazníku také vyplývá, že projevit vlastní názor je přijímáno kladně. Celkem 93 % dotazovaných vybralo kladnou odpověď. Většinové odpovědi byly takové, že projevit svůj názor je spíše bráno kladně. Nikdo z dotazovaných neopověděl záporně.

Respondenti také v jedné otázce, položené v dotazníku, hodnotili komunikaci se svými nadřízenými. Z odpovědí respondentů vyplývá, že jsou velmi spokojeni s touto komunikací. Nikdo neodpověděl záporně a více jak polovina dotazovaných, tzn. 77 % dotazovaných, odpovědělo, že jsou spokojeni s komunikací se svými nadřízenými.



Graf 8. Spokojenost s komunikací s nadřízenými [vlastní]

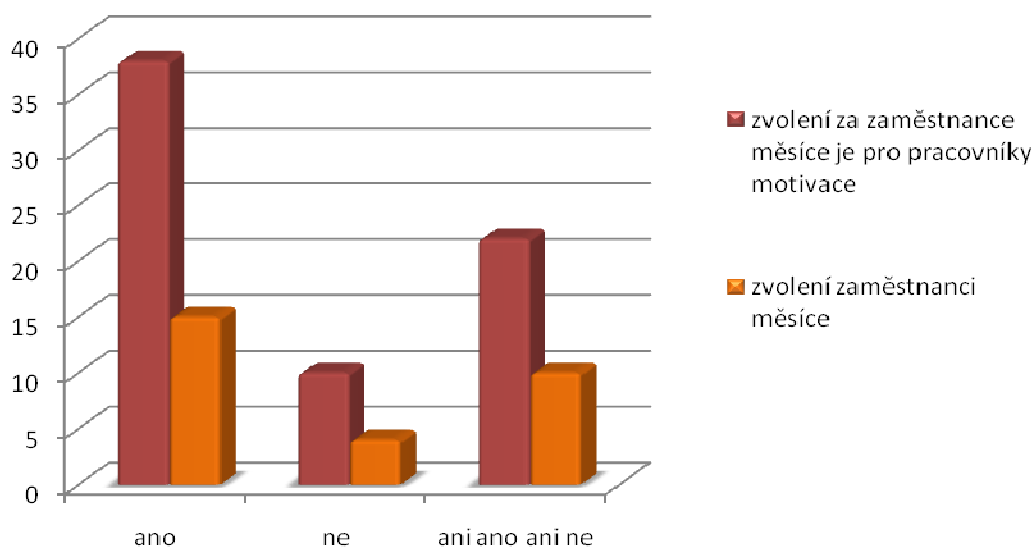
Na pracovišti fungují vztahy založené na hierarchii nadřízenosti a podřízenosti. Mezi zaměstnanci je tento vztah dodržován vykááním si s nadřízenými. Tykání obecně zmenšuje napětí a lidé jsou pak komunikativnější a nebojí se vyslovit svůj názor. Většina dotazovaných, to je 81 %, si tyká jen s některými svými nadřízenými. A pouze 13 respondentů odpovědělo, že si nikdy netyká se žádným ze svých nadřízených.



Graf 9. Tykání si s nadřízenými [vlastní]

6.4.3 Zvyky, firemní oslavy a večírky

Ve firmě je zvykem zvolit každý měsíc nejlepšího zaměstnance. Zaměstnanec měsíce je volen na základě různých faktorů, které výběr ovlivňují. Nejde jen o to, který ze zaměstnanců byl daný měsíc nejpracovitějším. Firma toto ocenění bere jako motivaci pro své pracovníky. Na otázku jestli zaměstnance opravdu motivuje zvolení za zaměstnance měsíce, odpovědělo 54 % dotazovaných kladně, 15 % respondentů odpovědělo, že toto zvolení neberou jako svou motivaci a 31 % se o toto zvolení nijak zvláště nezajímá, pokud jsou vyhlášeni zaměstnancem měsíce, mají z takového ocenění radost, ale jinak toto zvolení také neberou jako významnou motivaci. Z dotazovaných bylo někdy zvoleno za zaměstnance měsíce celkem 42 % respondentů.



Graf 10. Vztah mezi motivací a oceněním Zaměstnanec měsíce [vlastní]

Jedním z prvků firemní kultury jsou také artefakty nemateriální povahy, do kterých mimo jiné zahrnujeme pořádání firemních akcí a večírků nebo pořádání oslav narozenin a rozlučky se zaměstnanci, kteří odcházejí do důchodu. Ve firmě jsou takovéto oslavy a rozlučky poměrně zavedené. Ovšem záleží i na samotném oslavenci, jestli chce své narozeniny slavit i se svými kolegy z práce.

Pořádání firemních akcí a večírků je také ve firmě Baumax obvyklé. Firemní akce utužují kolektiv pracovníků a zlepšují i pracovní atmosféru. Celkem 76 % z dotazovaných opovědělo na otázku, jestli se akcí účastní firemních akcí a večírků, kladně. Ti, co se účastní pravidelně, nebo pokud mají náladu a čas, je více než tři čtvrtiny. Z tohoto výsledku můžeme usoudit, že ve firmě jsou tyto akce zaběhlé a zaměstnanci se jich rádi účastní.

6.4.4 Atmosféra, týmový duch na pracovišti a kolektiv

V celé organizaci panuje přátelská atmosféra. Všichni dotazovaní, tedy 100 %, na tuto otázku odpověděli kladně. Týmová práce je celkem pro 93 % respondentů důležitá. V týmu vládne pozitivní a vlídná atmosféra. Téměř každý z dotazovaných respondentů se o této atmosféře v týmu zmínil jako o přátelské.

Všichni zaměstnanci si navzájem pomáhají a mají mezi sebou i přátele. Téměř 100 % dotazovaných odpovědělo, že si se svými kolegy na pracovišti rozumí a navzájem si pomáhají. Také více jak polovina respondentů má mezi svými kolegy i přátele.

6.5 SWOT analýza

V dnešním moderním světě plném konkurenceschopných podniků je pro firmu výhodné zjistit si své silné stránky a příležitosti, které může použít proti svým rivalům a získat na trhu konkurenční výhodu. Také je dobré znát své slabiny a hrozby, které mohou ohrozit činnost podniku. A snažit se eliminovat tyto nedostatky a připravit se na případné hrozby, které mohou negativně ovlivnit celou strategii firmy i její existenci.

6.5.1 Silné stránky (Strengths)

- dlouholetá tradice,
- kvalita služeb a výrobků,
- odborný personál,
- silná pozice na trhu,
- pečlivost a odbornost zaměstnanců,
- sponzoring,
- sortiment zboží
- image firmy.

Společnost Baumax má dlouhodobé a silné postavení na trhu, které se snaží udržovat neustálými inovacemi a zlepšováním zejména v oblasti poskytování služeb svým zákazníkům. Zakládá si na kvalifikovaných, spolehlivých a pracovitých zaměstnancích. Baumax se angažuje i v charitativních činnostech. Firma spolupracuje zejména s dětskými domovy a centry pro postižené.

6.5.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- slabá reklama (propagace),
- zastupitelnost.
- žádné slevové kupóny v tisku.

Firma se především zviditelňuje pomocí vnější reklamy, jako jsou billboardy, letáky a také reklamami v tisku. TV reklam není příliš a zákazníci, potencionální i stávající, tak nejsou atakováni nekonečně se opakujícími spoty. Ale na druhou stranu firma ztrácí kontakt se svými odběrateli. Díky konkurenčním prodejnám, které se také na našem území nachází, se stává, že zákazníkovi může být jedno, jestli nakoupí u firmy Baumax nebo u jeho konkurentů.

6.5.3 Příležitosti (Opportunity)

- nové trhy,
- nové služby,
- doprava zboží do domu,
- nákup přes internet.

Proniknutí na nové trhy a do nových zemí je výzva pro každý podnik. Společnost Baumax se specializuje především na jižní a východní Evropu, proto by pro ni mohlo být zajímavé vystavět své prodejny i v západní nebo severní Evropě, kde pokrytí prozatím nemá. V dnešním moderním světě ovládaném internetem je výzvou pro každý podnik mít své virtuální prodejny (e-shop). V těchto internetových obchodech by si zákazníci v pohodlí svého domova mohli nakoupit zboží a nemuseli by dojíždět do velkých měst nebo míst, kde Baumax své prodejny má. Pro udržení pozice na trhu je také důležité poskytovat odborné služby pro zákazníky.

6.5.4 Hrozby (Threats)

- slevové akce konkurentů,
- televizní reklamy konkurentů,
- výstavby nových prodejen firemních rivalů,

- snížení počtu zaměstnanců,
- konkurenční podniky v blízkosti Baumax.

Největšími hrozbami jsou pro Baumax výstavby konkurenčních podniků v blízkosti jeho prodejen. Dalšími vlivy, kterým musí firma čelit, jsou časté slevové akce (převážně slevové kupóny v letácích) rivalů. Na tyto slevové akce zákazníci dbají a díky těmto nabídkám často chodí nakupovat ke konkurentům.

6.5.5 Závěr SWOT analýzy

Vybrala jsem nejvýznamnější faktory z každé části SWOT analýzy a pomocí Fullerova trojúhelníku jsem tyto faktory navzájem porovnála a výsledky dala do tabulky:

- Silné stránky: 1. Image firmy, 2. Silná pozice na trhu.
- Slabé stránky: 3. Slabá propagace (reklama), 4. Žádné slevové kupóny.
- Příležitosti: 5. Nákup přes internet, 6. Dovoz zboží až do domu.
- Hrozby: 7. Výstavba nových prodejen konkurentů, 8. Rivalové v blízkosti prodejen firmy Baumax.

Tab. 6. Porovnávání faktorů SWOT analýzy [vlastní]

	Číslo vybraného faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost	Celkem %
Silné stránky	1	5	17,8	24,9 %
	3	2	7,1	
Slabé stránky	3	3	10,7	14,3 %
	4	1	3,6	
Příležitosti	5	5	17,9	35,8 %
	6	5	17,9	
Hrozby	7	1	3,6	25 %
	8	6	21,4	
Celkem	.	28	100 %	100 %

Z výsledků Fullerova trojúhelníku (Příloha P III) vyšla strategie SO, tzn. strategie využití. Tuto strategii firma zužitkuje tehdy, pokud využije příležitosti pro rozvoj svých silných stránek.

6.6 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza nebo-li Porterův model pěti konkurenčních sil, je důležitou součástí strategického rozhodování. Tato analýza dává společností odpověď na otázku: Co podniky ovlivňuje zvenčí? Hlavními silami jsou dodavatelé, odběratelé, substituční výrobky (služby), konkurenční podniky a vstupní podmínky.

6.6.1 Konkurenční rivalita

Situace je zde poměrně klidná. V České republice je několik společností specializujících se na prodej zboží a služeb určených pro kutily, pro zahrádkáře a pro malíře. Společnost Baumax má hodně konkurentů.

Největšími rivaly pro společnost Baumax jsou firmy:

- OBI.
- Hornbach.

Tito konkurenti jsou velké mezinárodní společnosti, působící na stejných trzích jako firma Baumax. Také se zaměřují na stejné skupiny zákazníků, převážně na kutily, zahrádkáře a chataře.

Aby byla společnost Baumax na své vybudované pozici, snaží se neustále poskytovat a nabízet zákazníkovi nové a kvalitní produkty a převážně služby.

Velkým rizikem jsou zde obyčejné specializované prodejny na daný sortiment. Například v prodejně barev dostane zákazník obdobné zboží jako v prodejně Baumax. Pro zákazníky je snazší nakoupit určitou potřebnou věc v malém kamenném obchodě než ve velké prodejně, nabízející rozmanitý sortiment. Dalším faktorem může být dostupnost. Malé kamenné prodejny jsou v každém městě a zákazník tak nemusí cestovat, ale v klidu nakoupí v místě svého bydliště.

6.6.2 Faktory ohrožující vstup

Vstup nového podniku do odvětví se zdá být lehký, ovšem opak je pravdou. Na trhu již působí zavedené velké nadnárodní podniky, které si hýčkají své zákazníky. Podnik Baumax je obchodní firma, která nevyrábí, ale prodává výrobky od svých dodavatelů. Výhodou při podnikání v tomto oboru je zejména dobré jméno firmy a dlouhodobá tradice.

Každá ze současných firem provozujících toto podnikání má již své dobré a silné postavení na trhu a také má své stálé zákazníky. Zákazníci nevyhledávají jiné podniky, ale jsou loajální vůči těmto osvědčeným a renomovaným firmám. Obchodní značky jsou velmi známé a vyhlášené nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí.

Náklady na vstup do odvětví jsou podstatně velké. Také zkušenosti zde mohou hrát svou roli. Každá z konkurenčních firem působících na trhu má už dlouholeté zkušenosti nejen z trhu v České republice, ale i ze zahraničních trhů. Potencionální konkurenti, kteří by chtěli proniknout na náš trh, by museli mít také několikaleté zkušenosti, jinak jim hrozí riziko neúspěchu.

Ani současná ekonomická situace nepřeje potencionálním konkurenčním firmám vstoupit do odvětví.

Vstupem nových konkurentů na trh by mohlo dojít k:

- Snížení zisku.
- Snížení počtu zákazníků.
- Propouštění zaměstnanců.

6.6.3 Hrozba substitutů

Jako substituty lze považovat stejné výrobky od stejných dodavatelů, kteří je prodávají konkurentům. Dodavateli firmy Baumax jsou velké zahraniční a tuzemské podniky. Tyto podniky však nemají jediného odběratele - společnost Baumax, ale jejich výrobky odkupují i konkurenční firmy. Tyto firmy jsou tak přímou hrozbou pro společnost. Baumax musí neustále sledovat ceny konkurentů a nabízet zboží za stejné nebo nižší ceny. Co se týká služeb, ty firmy neustále zlepšují a poskytují je na takové úrovni, aby byl zákazník maximálně spokojen a firma měla přiměřené náklady.

6.6.4 Síla kupujících (zákazníků)

Firem v oboru je dostatek a zákazník si může vybírat. Firmy o zákazníky nemají nouzi, protože nepreferují jen jednu určitou skupinu odběratelů, ale nakoupit u nich může prakticky každý. Dané zboží je určeno převážně pro kutily, zahrádkáře a chataře. Firma Baumax je maloobchod a proto se na velké firmy, jako potenciální zákazníky nezaměřuje. Baumax má své stále zákazníky, kteří jsou této obchodní značce věrni. Avšak firma zaostává například v poskytování slevových kupónů v letáčích za svými rivaly. Velkými lákadly pro nové zákazníky jsou však slevové akce během roku přímo v prodejnách. Jedná se převážně o sezónní výprodeje a sezónní akce.

6.6.5 Síla dodavatelů

Firma Baumax je obchodní společností, a proto je její závislost na dodavatelích velká. Baumax má několik dodavatelů, kteří dováží příslušné výrobky právě, když je potřeba. Dodavatelé firmy Baumax jsou převážně největší české a zahraniční firmy a část zboží je také dovážena z Číny. Dodavatelů má firma hodně. Převážná část dovezeného zboží je dána přímo do prodejen k prodeji a jen malá část dovezených výrobků je uskladněna ve skladech.

6.6.6 Závěr Porterovy analýzy

Z tabulky 6 je patrné, že za nejzávažnější z hrozeb je považována konkurenční rivalita a substituční zboží. V České republice existuje více velkých firem, které podnikají se stejným záměrem jako firma Baumax. Proto by si společnost měla dávat pozor na konkurenční prostředí a nezastavit svůj vývoj vpřed. Měla by převážně usilovat o zlepšení už tak kvalitních služeb a dbát především na spokojenost svých stávajících zákazníků a zaměstnanců. Pečlivě poskytované služby rád uvítá každý odběratel, ať už se jedná o stávající nebo nové zákazníky. Čeho se firma příliš obávat nemusí, je vsup nových potenciálních konkurentů na trh.

Tab. 7. Zhodnocení Porterovy analýzy [vlastní]

Síla	Hodnocení	Body
Riziko vstupu potencionálních konkurentů	Nízká síla	1
Rivalita mezi stávajícími konkurenty	Velká síla	4
Smluvní síla odběratelů	Velká síla	4
Smluvní síla dodavatelů	Střední síla	2
Hrozba substitučních výrobků	Střední síla	3
Celkem		14

6.7 Navrhovaná doporučení pro firmu Baumax

Z metodiky zkoumání je patrné že firma Baumax má svou firemní kulturu na dobré úrovni a není ji tato problematika lhostejná. Kulturu silně vnímají zaměstnanci i zákazníci a působí na ně pozitivně.

Z poznatků získaných z dotazníku je jasné, že kultura firmy Baumax je silná. Zaměstnanci jsou ve firmě očividně spokojeni a ví, čeho chce jejich zaměstnavatel dosáhnout a jakou v plnění těchto cílů hrají roli oni sami.

Doporučila bych vedoucím pracovníkům, aby se nebáli pochválit své podřízené za dobře dovedenou práci. Pochvala někdy působí lépe než jakákoliv peněžní odměna.

Jako další doporučení bych uvedla zlepšení informovanosti zaměstnanců o věcech týkajících se cílů a plánů firmy. Cíle by měl znát každý ze zaměstnanců a měly by jim být také neustále na očích. Vhodná se proto jeví nástěnka umístěná v šatnách, kancelářích a dalších společných prostorech pro zaměstnance. Každá změna ve firmě by měla být ještě před realizací prokonzultována s těmi pracovníky, kterých se má přeměna dotknout.

Pro zajištění zpětné vazby od zaměstnanců lze využít schránku, kam by pracovníci házeli své stížnosti nebo připomínky, o kterých se stydí přede všemi hovořit.

Zvolení za zaměstnance měsíce je dobrý nápad, každá organizace by měla mít nějakého svého hrdinu, ke kterému by ostatní pracovníci mohli vzhlížet. Z dotazníku však vyplynu-

lo, že toto ocenění pro část zaměstnanců není vůbec atraktivní a ani se nijak nesnaží tohoto postu dosáhnout.

Motivací v tomto případě by mohlo být peněžní ocenění nebo určité výhody v podobě pár dní volna navíc. Otázkou však je, jestli je pro firmu důležité, aby toto zvolení motivovalo všechny bez výjimky a firma by tak vynakládala další peníze navíc.

Z vybraných, a pomocí Fullerova trojúhelníku, zanalyzovaných skutečností vyplývá, že by firma měla využívat svých silných stránek a příležitostí. Společnost Baumax má silných stránek opravdu hodně. V první řadě by společnost měla najít veškeré své silné stránky a snažit se je posílit. Silnou stránkou pro firmu mohou být i maličkosti, které však budou mít pozitivní dopad na zákazníky. Jako příklad maličkosti můžeme uvést vtipnou televizní reklamu nebo chytlavou firemní písničku či melodii. V druhé řadě firma by si měla uvědomit své příležitosti a využít je. Pokud se tímto opatřením bude firma řídit i v budoucnu, čekají jí ještě dlouhá léta v pozici lídra na daném trhu.

Z tabulky Porterovy analýzy lze vyvodit, že největší síly, které ovládají firmu Baumax, jsou zákazníci a konkurenti. Doporučení pro tuto skutečnost by byla, aby firma nepodlehla tlaku konkurentů a soustředila se na zlepšování poskytovaných služeb a kvalitu svých výrobků. Je dokázané, že firmy vynakládají značné prostředky, aby získali nové zákazníky, místo toho, aby se věnovali již stávajícím a věrným odběratelům. V první řadě by měla mít společnost Baumax výhody pro své věrné zákazníky, popřípadě i věrnostní karty. Tak si Baumax ohlíká opakované nákupy ve vlastních prodejnách a tímto nevinným způsobem může přilákat i nové zákazníky.

S rivalitou mezi konkurenty se firma musí smířit a dělat vše pro to, aby se jim vyrovnala a byla vždy schopná přijít s novými nápady a s novými službami.

Ačkoli je smluvní síla dodavatelů malá, měla by si firma Baumax těchto partnerů vážit. Partnerství může být jenom přínosem a zlepšuje dodání zboží, kvalitu výrobků a lehčí získávání informací o produktech, nových výrobcích, cenách...

ZÁVĚR

Společnost Baumax má silnou firemní kulturu, kterou její zaměstnanci vnímají na každém kroku.

Z analýzy SWOT je zřejmé, že společnost Baumax má spíše více silných stránek a příležitostí než slabých stránek. Těmito kladnými stránkami může firma předcházet hrozbám nebo alespoň snižovat jejich dopady na chod organizace. Pokud bude organizace chytrá a využije nabízející se příležitosti na trhu, posílí tím svou stávající pozici a získá si i další zákazníky.

Výsledky Porterovy analýzy ukázaly, že by se firma měla nejvíce bát poklesu svých zákazníků a hlavně rivality konkurenčních firem. Neměla by však zapomínat na ostatní síly, i když nemají takovou váhu jako tyto dvě hlavní.

Z dotazníků, které vyplňovali zaměstnanci firmy, jsme mohly zjistit, jak oni sami vnímají firemní kulturu, jak jsou spokojeni či nespokojeni. Dotazníky byly samozřejmě anonymní. Závěry z tohoto šetření se dají shrnout jako pozitivní a nějaká závažná opatření nejsou potřeba ve firmě provádět.

Mým hlavním cílem bylo zanalyzovat a zhodnotit firemní kulturu firmy Baumax. Tento cíl se mi povedl na základě provedených analýz.

Firma má možnost brát v úvahu výsledné závěry a zlepšit tak svůj stávající status. Pokud se firma bude držet doporučení, které vplynuly z analýz, bude mít náskok před svými konkurenty a může tím získat nové zákazníky a tím zvýšit svůj zisk.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef Koubek. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Přeložil Jiří Rezek. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [4] BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. Přeložil Vilém Jungmann. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9
- [5] DYTRT, Zdeněk, STAŇKOVÁ, Pavla a TOMANCOVÁ, Lucie. *Manažerská etika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 125 s. ISBN 978-80-7318-645-6.
- [6] GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [7] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [8] KACETL, Jaroslav. *Obchodní a podnikatelská etika*. Hradec Králové: Gaudemus, 2011. 98 s. ISBN 978-80-7435-095-5.
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. 2. Vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISB 80-7179-453-8.
- [10] KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie*. Praha: Computer Press, 2002. 124s. ISBN 80-7226-657-8
- [11] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [12] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Nový, Ivan. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

- [13] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [14] MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.
- [15] NOVÝ, Ivan a SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. 191 s. ISBN 80-247-0384-X.
- [16] PFEIFER, Luděk a UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [17] ROBBINS, Stephen, P., COULTER, Mary K a ŠAFAŘÍKOVÁ, Vlasta. *Management*. Praha: Grada, 2004. 600s. ISBN 80-247-0495-1.
- [18] SOUČEK, Zdeněk a MAREK, Jiří. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: MONTANEX, 1998. 180 s. ISBN 80-857-8093-3.
- [19] STÝBLO, Jiří. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. 61 s. ISBN 978-80-7408-032-6.
- [20] TICHÁ, Ivana a HRON, Jan. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

Internetové zdroje:

- [21] *BauMax společnost* [online]. Copyright 2012 [cit. 2.3.2012]. Baumax. Dostupné z: <http://www.baumax.com/cz>
- [22] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Obchodní rejstřík firem* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012 [cit. 2. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod. A podobně

spol. s.r.o. Společnost s ručením omezeným

TL Teamleiter

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Dimenze kultury organizace [17]	11
Obr. 2. Typy kultur a organizační struktura [3]	19
Obr. 4. Fáze životního cyklu organizace podle L. M. Millera [12]	22
Obr. 5. Kompasový model podle W. Hall [12].....	23
Obr. 6. Pět sil formující strukturální aktivitu odvětví [6]	39
Obr. 7. Cíle společnosti BAUMAX ČR s.r.o. [vlastní]	43

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Firemní kultura [16].....	20
Tab. 2. Přímé a nepřímé nástroje změny [16].....	29
Tab. 3. Možné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí [vlastní]	32
Tab. 4. Matice SWOT [6]	38
Tab. 5. Výpis z rejstříku [22]	41
Tab. 6. Porovnávání faktorů SWOT analýzy [vlastní].....	55
Tab. 7. Zhodnocení Porterovy analýzy [vlastní]	59

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců firmy Baumax [vlastní]	44
Graf 2. Typologie formulovaná ve vztahu k chování organizace [vlastní].....	45
Graf 3. Věkové složení zaměstnanců firmy Baumax.....	46
Graf 4. Délka zaměstnání ve firmě Baumax [vlastní].....	46
Graf 5. Vztah zaměstnanců k firmě [vlastní]	47
Graf 6. Spokojenost zaměstnanců s motivací [vlastní].....	48
Graf 7. Spokojenost s využitím schopností zaměstnanců [vlastní]	49
Graf 8. Spokojenost s komunikací s nadřízenými [vlastní]	50
Graf 9. Tykání si s nadřízenými [vlastní]	51
Graf 10. Vztah mezi motivací a oceněním Zaměstnanec měsíce [vlastní]	52

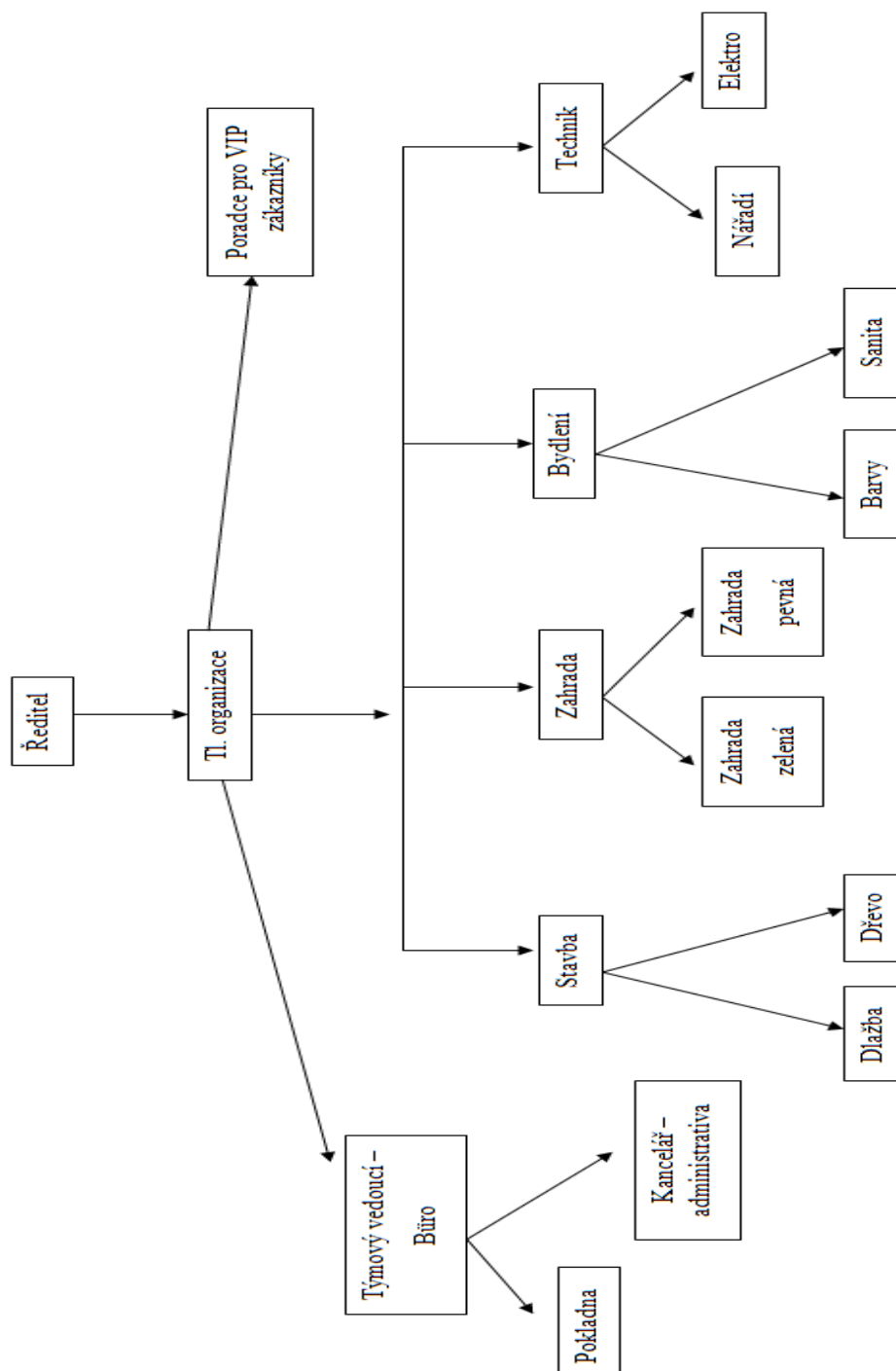
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura Baumax ČR s.r.o

Příloha P II: Dotazník

Příloha P III: Fullerův trojúhelník

PŘÍLOHA PI: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA BAUMAX ČR S.R.O



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Dobrý den, jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a chci Vás poprosit o vyplnění dotazníku, potřebného k mé bakalářské práci. Výsledky dotazníku budou použity pouze pro účely bakalářské práce a nebudou nikde dál prezentovány. Dotazník je anonymní, proto se prosím nepodepisujte!

Na výběr máte z více možností, proto zakroužkujte odpověď, se kterou nejvíce souhlasíte, pokud není uvedeno jinak.

Děkuji za Váš čas.

1. Jaký je Váš vztah k firmě?

Mám pevný vztah

Cítím se být součástí firmy

Mám docela pevný vztah

Nemám k firmě žádné pouto

2. Které tvrzení nejlépe vystihuje vaši firmu:

Firma klade důraz na důkladnost. Žádná ukvapená rozhodnutí se nedělají. Preferují se již vyzkoušené metody a věci. Novinkám se nedůvěřuje. Firma se vyhýbá rizikům.

Firma se rozhoduje na základě instinktu (spontánně). Nezávislost a kreativita hraje důležitou roli. Riziko a konflikty jsou přijímány kladně.

Ve firmě vládne harmonická atmosféra a klade se důraz na lidi. Firma se vyhýbá rizikům a neshodám. Odpovědnost zde mají skupin (ne jednotlivci).

Firma je iniciátorem, má jasný přístup ke všem činnostem. Ceněny jsou zde výsledky a manažeři jsou zodpovědní za pokrok. Pokud nastane problém, viník se musí potrestat.

3. Co si představujete pod pojmem „FIREMNÍ KULTURA“?

.....

4. Víte, kam firma směřuje a jaké jsou její další plány (záměry) do budoucna?

Ano

Spíše ano

Ani ano, ani ne

Spíše ne

Ne

5. Jste spokojen(a) s komunikací s Vašimi nadřízenými?

Velmi spokojen

Spíše ano

Ani ano, ani ne

Spíše ne

Nejsem spokojen

6. Tykáte si se svými nadřízenými?

Ano vždy

S někým ano, s někým ne

Ne nikdy

7. Máte možnost vyslovit kritiku? Ano Ne

8. Projevit svůj názor je ve firmě přijímáno kladně?

Ano

Spíše ano

Ani ano, ani ne

Spíše ne

Ne

9. Jaká je pracovní atmosféra ve firmě?

Přátelská

Nepřátelská

Moc se neznáme

10. Jste spokojen(a) s využitím svých schopností?

Velmi spokojen

Spíše ano

Ani ano, ani ne

Spíše ne

Nejsem spokojen

11. Pracujete pod stresem při výkonu práce?

Ano

Ne

Někdy ano, někdy ne

12. Je ve Vaší firmě zvykem pořádat oslavy narození zaměstnanců (nebo „rozlučku“ při odchodu do důchodu)?

Ano

Spíše ano

Ani ano, ani ne

Spíše ne

Ne

13. Účastníte se firemních akcí a večírků?

Vždy

Spíše ano

Spíše ne

Nikdy

14. Je pro Vaši práci důležitá týmová práce?

Ano

Spíše ano

Ani ano, ani ne

Spíše ne

Ne

15. Pokud ano vládne v týmu pozitivní týmový duch?

Ano

Spíše ano

Ani ano, ani ne

Spíše ne

Ne

16. Motivuje Vás firma dostatečně?

Ano

Spíše ano

Ani ano, ani ne

Spíše ne

Ne

17. Je práce rovnoměrně rozdělena mezi zaměstnance?

Ano

Spíše ano

Ani ano, ani ne

Spíše ne

Ne

18. Máte ve Vašem kolektivu přátele?

Ano

Spíše ano

Ani ano, ani ne

Spíše ne

Ne

19. Pomáháte si se spolupracovníky navzájem?

Ano

Spíše ano

Ani ano, ani ne

Spíše ne

Ne

20. Uděluje Váš nadřízený pochvaly za dobře vykonanou práci?

Ano

Spíše ano

Ani ano, ani ne

Spíše ne

Ne

21. Motivuje Vás zvolení za „zaměstnanec měsíce“?

Ano

Spíše ano

Ani ano, ani ne

Spíše ne

Ne

22. Byl(a) jste někdy zvolen(a) zaměstnancem měsíce?

Ano

Ne

23. Je pravidelně kontrolováno dodržování předpisů a nařízení?

Vždy

Spíše ano

Ani ano, ani ne

Spíše ne

Nikdy

24. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vyučen

Vyučen s maturitou

Maturita

Vyšší odborná škola

Vysoká škola

Jak dlouho již pracujete v této firmě?

Kolik Vám je let?

Jste: muž žena

PŘÍLOHA P III: FULLERŮV TROJÚHELNÍK

1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8
<hr/>						
2	2	2	2	2	2	
<hr/>						
	3	4	5	6	7	8
<hr/>						
	3	3	3	3	3	
<hr/>						
	4	5	6	7	8	
<hr/>						
		4	4	4	4	
<hr/>						
			5	6	7	8
<hr/>						
			5	5	5	
<hr/>						
				6	7	8
<hr/>						
				6	6	
<hr/>						
				7	8	
<hr/>						
					7	
<hr/>						
						8