

# **Firemní kultura**

# Obsah

Úvod .....	8
I. Teoretická část práce .....	10
1 Firemní identita a image .....	10
2 Počátky firemní kultury .....	11
3 Pojem firemní kultura .....	12
3.1 Subkultura .....	14
3.2 Organizační klima a firemní kultura .....	15
3.3 Prvky firemní kultury .....	16
3.3.1 Hodnoty .....	16
3.3.2 Normy .....	16
3.3.3 Artefakty .....	17
3.3.4 Hrdinové .....	17
3.3.5 Symboly .....	17
3.4 Determinanty firemní kultury .....	17
3.5 Typologie firemní kultury .....	20
3.5.1 Typologie podle Ch. Handyho .....	20
3.5.2 Typologie podle J. Plamínka .....	22
3.5.3 Kulturní modely podle Deala a Kennedyho .....	22
3.5.4 Negativní formy firemní kultury .....	24
3.6 Vliv firemní kultury .....	25
3.7 Síla firemní kultury .....	26
3.8 Firemní kultura a výkonnost organizace .....	29
4 Metody výzkumu firemní kultury .....	31
4.1 Nástroje kvalitativního šetření .....	31
4.2 Nástroje kvantitativního šetření .....	32
Shrnutí teoretické části .....	33
II. Praktická část práce .....	34
5 Výzkum firemní kultury ve vybrané firmě .....	34
5.1 Metodologie .....	34
5.2 Charakteristika firmy .....	34
5.3 Firemní historie .....	35

# I. Teoretická část práce

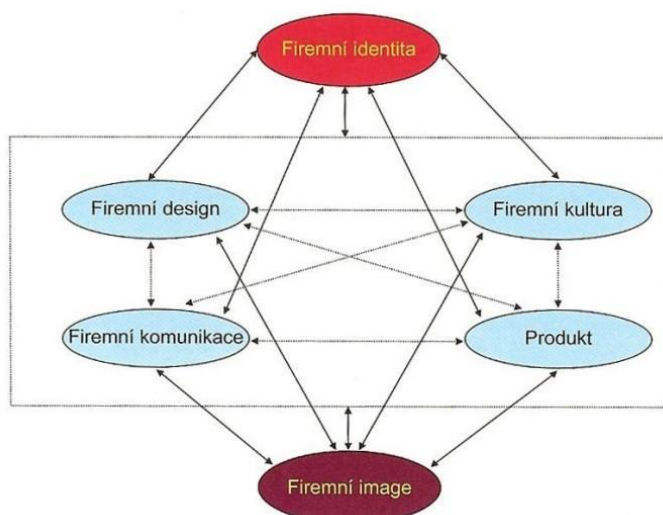
## 1 Firemní identita a image

Firemní identita představuje pro množství lidí pouze jednotný vizuální styl nebo grafický manuál. Na některých webových stránkách totiž bývá zaměňována s firemním designem. Ten je však pouze jednou částí firemní identity, která zahrnuje několik nezaměnitelných složek, mezi něž patří i firemní kultura. Jedná se o významnou součást firemní strategie. Její tvorbou se zabývá zejména oddělení komunikace a marketingu. Jedná se o obraz, kterým se firma chce prezentovat navenek a snaží se tak vyvolat dobré působení na své zákazníky nebo například obchodní partnery. Jednou z jejích hlavních funkcí je napomáhání k dosažení obchodních cílů např. prostřednictvím diferenciací produkce vůči konkurenci. (Urban, 2014)

Důležitými součástmi firemní identity jsou například historie firmy, její filozofie a vize, lidé, kteří jsou s firmou spojeni nebo její etické hodnoty. Tyto složky dopomáhají k vytvoření komplexního obrazu firmy podle toho, jaká je nebo jakou chce být.

Podstatný rozdíl, který odděluje firemní identitu a image spočívá v úhlu nahlížení na firmu. Zatím co firemní identita představuje vnitřní pohled na firmu, image definuje firmu z pohledu vnějšího světa. Jedná se tedy o produkt identifikace firmy jejím okolím.

(Vysekalová, Mikeš, 2009)



Obrázek 1 Systém firemní identity (zdroj Vysekalová, Mikeš, 2009)

V tomto schématu jsou popsány vzájemné vztahy firemní identity a image s propojením základních prvků. Šipky naznačují vzájemnou ovlivnitelnost celého systému. Vzhledem ke

kompletní provázanosti je nutné provádět průběžnou analýzu, kvůli možným změnám. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

## 2 Počátky firemní kultury

O Kultuře organizací můžeme najít zmínky již v šedesátých letech minulého století, a to v kontextu managementu. Avšak silněji se tento pojem začal projevovat od let sedmdesátých a počátku osmdesátých. V této době se objevila jedna z hlavních příčin zvýšené pozornosti. Důvodem byl tzv. „japonský hospodářský zázrak“, jež spočíval v silném ekonomickém růstu země. Tyto události zapříčinily silný zájem amerických manažerů, jakož i organizačních teoretiků o filozofii a způsob řízení japonských firem. (Lukášová, 2010)

Mnoho autorů sdílí názor, že další příčinou vedoucí ke zvýšení zájmu o organizační kulturu bylo vydání publikací snažících se objevit cestu k dokonalému a účinnému firemnímu řízení. Silný podnět představovala například díla jako „In Search of Excellence“ (Peters, Waterman, 1982) nebo „Corporate Cultures (Deal, Kennedy, 1982), jejichž teze spočívala v tom, že úspěch firmy závisí na kulturních kvalitách a aplikace antropologického pohledu na kulturu. V dalších dílech se poté odráží významný vliv „behaviorální stránky“ managementu a důležitost „měkkých“ faktorů pro úspěšné řízení organizace. Z těchto publikací je možné vyčíst, že organizační výkon je závislý na účincích silné kultury. (Lukášová, 2004)

K dalšímu chápání firemní kultury přispěli na počátku Blake a Mouton (1969), kteří se zaměřili na pojmy, v současnosti nazývané, jako kulturní a organizační výkon. Jež představují propojení mezi typickými organizačními znaky. Jaques (1952) naproti tomu prohlašuje, že kultura kompromisně propojuje hodnoty, zvyky, přesvědčení, postoje a obyčeje.

(Brooks, 2003)

Navzdory tomu, že snaha jednoznačně pochopit a dále interpretovat toto téma, přetrvává více než 50 let, je zde stále velký spor. Avšak nalézáme shodu v důležitosti pro efektivitu managementu organizace odrážející se v myšlení, jednání a prožívání zaměstnanců organizací. Jelikož právě firemní kultura je prostoupena „měkkými faktory“, které jsou nezbytnou součástí efektivního řízení podniku.

### 3 Pojem firemní kultura

V publikacích zabývajících se tématem Kultura společnosti můžeme najít její různá pojmenování. Firemní, organizační nebo podniková kultura se mohou zdát být synonymy. Avšak pojem firemní kultura se od organizační liší svou konkrétností.

V odborné literatuře se objevuje mnoho definic vyjadřujících základní podstatu firemní kultury. Ale všechny se shodují v tom, že firemní kultura je souborem norem, hodnot a, pro zaměstnance organizace, charakteristickým způsobem myšlení, jež je zvládán, přijímán a využíván. Dále je důležité poukázat na to, že pro rychlou aktivaci a mobilizaci sil v rámci řešení krizových situací, je silná a pevná firemní kultura nezbytnou součástí firemní strategie.

*„Praxe plně potvrzuje, že podniky, kde panuje zdravá firemní kultura, jsou výrazně lepší, a to ve všech oblastech, včetně finančních výsledků – než ty, kde tomu tak není.“*

(Stýblo, 2010)

Jedná se o sociální systém organizace, který se vyznačuje pro každou organizaci svou specifičností. I když je každý člověk ve své podstatě originál, má různé potřeby, sociální a ekonomické postavení, nemůže fungovat pouze samostatně. Prostřednictvím okolních vlivů se zařazuje do nejrůznějších skupin. Tato myšlenka se odráží i v samotném fungování firemní kultury. Jedná se o kulturu na úrovni organizace, která by však měla být podpořena jejím sdílením zaměstnanci. Jednotlivci, kteří danou firemní kulturu tvoří, mohou být velice různí, avšak ve firemním prostředí projevují stejné přístupy i postupy.

Podle antropologického a sociálního hlediska je firemní kultura neodlučitelný faktor organizace. Z antropologického faktoru vychází dva ukotvené přístupy vůči firemní kultuře. **Interpretativní přístup** ji charakterizuje jako „něco čím organizace je“. Neboli jako systém ucelených významů, jež jsou zprostředkovány symboly, které dopomáhají lepšímu pochopení a následné interpretaci. Na druhou stranu **Objektivistický přístup** prezentuje kulturu jako „něco co organizace má“. Kultura je považována za organizační proměnnou, objektivní entitu, která má vliv na fungování a výkonnost organizace. Je tedy možné její záměrné tvoření a možné změnění podle potřebných parametrů. (Lukášová, 2004)

Základními determinace, odlišující tyto dva přístupy od sebe samých, je v jejich pohledu, v jak velké míře mohou potencionálně ovlivňovat kulturu firmy. **Objektivistický přístup** klade důraz na vnější, zcela zřejmé a objektivně měřitelné projevy převážně materiální povahy na jejichž základně může konkrétní firemní kulturu aktivně řídit. V opozici stojí **interpretativní**

**koncept**, který organizaci definuje v pojmech nemateriální povahy její kultury, tím je tedy převážně subjektivněji interpretovatelný, tudíž se řízení a přímá změna kultury pokládá za chaotičtější. (Brooks, 2003)

Geert Hofstede (1999) vznesl tezi, že objektivistické pojetí je spíše rozšířeno mezi manažery a vyšším managementem. Na druhou stranu interpretativní pojetí nalézáme spíše v čistě akademickém prostředí. Z této myšlenky je možné predikovat převládající objektivistický přístup při vysvětlování a nahlížení na firemní kulturu. (Hofstede, 1999)

Vyjímaje výše uvedených základních přístupů, je možné v odborné literatuře nalézt i další klasifikace odlišných paradigmat, které se snaží vydefinovat pojem firemní kultury. Nicméně jsou si vzájemně podobné a v mnohých myšlenkách se překrývají. Jakožto i v jiných humanitních vědních oborech se zde objevují **přístupy racionalistický, funkcionalistický a symbolický**, které vydefinoval Schultz (1995). Podle něj je racionalistický přístup jakousi metaforou stroje, tedy přistupuje ke kultuře jako k nástroji efektivního dosažení jakéhokoliv cíle organizace. Funkcionalismus popisuje organizaci jako sociální systém a kulturu vnímá z pohledu funkcí, které firma má. Poslední ze tří perspektiv Schultz přirovnává organizaci a její pochopení k lidským systémům a organizačním symbolům. V rámci racionalistického a funkcionalistického modelu se uplatňuje aplikace explanatorní vědecké metodologie, která nedokáže rozlišovat vysvětlování a chápání. Symbolismus je pak aplikací hermeneutiky, která je orientována na interpretaci a porozumění. (Schultz, 1995)

Předchozí odstavce definují nesourodost konkrétních definic a byť bylo zmíněno, že se některé myšlenky a popisy firemní kultury ve své podstatě podobají a v mnohém překrývají, toto pojmosloví svou vlastní jednoznačnou definici nemá. Většina definic má především charakter výčtu prvků kultury, jiné upozorňují na funkce firemní kultury. Pro představu jsou některé definice a výčty vybrány.

Pro lepší a konkrétnější představu se dá firemní kultura rozdělit do dvou následujících skupin: **Firemní kultura v užším pojetí** – toto pojetí se zaměřuje zejména na vnější charakter. Převážnou část tvoří záměrné a materiální projevy. Z této charakteristiky vyplývá, že se jedná např. o materiální vybavení prostorů firmy, její uspořádání a celkový vnější vzhled. Pokud se na danou problematiku zaměříme podrobněji, je zde zkoumána i čistota a pořádek, kvalita firemních dokumentů po vizuální stránce, škála prezentačních nástrojů (logo, symboly), ale také „dress code“ zaměstnanců a jiné projevy, jimiž se firma prezentuje navenek.

Kromě materiálních náležitostí Užší pojetí zahrnuje i vnější jednání zaměstnanců i firmy jako celku. Tyto prvky jsou zejména využívány jako nástroje pro marketing a firemní image.

Užší pojetí firemní kultury by mohlo být srovnáváno s **firemní identitou**. Avšak rozdílem zůstává, že firemní identita je tvořena zcela záměrně. Jedná se o firmou vytvořený obraz, jež se snaží vyvolat u veřejnosti. Naproti tomu firemní kultura i když se jedná o užší pojetí zahrnuje projevy vznikající spontánně. (Seknička, 2016) (Urban, 2014)

**Firemní kultura v širším pojetí** – toto pojetí je chápáno jako „*charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců firmy*“. V podstatě se jedná o typický způsob uvažování a jednání zaměstnanců, a to především těch, kteří se účastní řízení firmy. Toto jednání zahrnuje postupy řešení pracovních úkolů, změn a inovací. Zaměstnanci by měli také dodržovat daná pravidla a zásady. Velice důležitou částí jsou, na pracovišti převládající, mezilidské vztahy. Mezi ty se řadí nejen jednání mezi sobě rovnými zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými, ale i jednání se zákazníky a veřejností.

Jedná se tedy o soubor hodnot, norem, zvyklostí a tradic firmy jak na pracovní, tak i na sociální úrovni. Jejich prostřednictvím je utvářen rámeček, jež ovlivňuje chování jednotlivých pracovníků a skupin. I když se může stát, že některé části tohoto souboru budou vytvořeny nezáměrně, vždy nesou svůj význam pro firemní kulturu. Tento význam se odráží především ve schopnosti adaptace firmy na vnější prostředí a fungování vnitřních činností podniku.

Důkazem funkčnosti je dlouhodobé udržení zavedených tradic a zvyklostí, které jsou dále předávány novým zaměstnancům. (Seknička, 2016) (Urban, 2014)

### 3.1 Subkultura

Termín subkultura je sociology užíván při vymezení určité skupiny lidí, kteří zastávají odlišné kulturní prvky než převážná část dané kultury. Jedná se o užší skupiny s vyhraněnými názory. Mohou se projevit v rozsáhlých doménách jakými jsou státy nebo národy, ale i v menších útvarech jakými jsou firmy a organizace. Cílem subkultur zůstává snaha o odlišení se od dominantní kultury. Rozdílné vnímání kultury může být minimální, pohyblivé ale i naprosto v rozporu s celou kulturou. (Smolík, 2010)

Silná firemní kultura může výrazně podpořit řídicí systémy, procesy a projevy vůle v podniku. Toto tvrzení je podloženo firemní praxí. Avšak i silná podniková kultura může narazit na určité meze, které mohou vést k blokování žádoucích změn v systému řízení.

Jedním z diskutovaných momentů, jež může negativně ovlivnit firemní kulturu je výskyt určitých firemních subkultur. Ty se dají definovat jako relativně samostatné kultury, jejichž vznik se může uskutečnit v některých oblastech kultury firmy. Projevují se odlišnými sociálními normami, či jinou hierarchií hodnot, než které jsou preferovány. Toto odklonění od požadovaného stavu se nejčastěji odehrává: „*mezi různými úrovněmi zařízení, mezi jednotlivými funkčními oblastmi, mezi regionálně vzdálenými pracovišti*“. Pokud firemní kultura nefunguje jako ucelený systém, tím snadněji může docházet k formování subkultur, které omezují její soudržnost. Je proto nutné podnikat, kroky ke společným momentům, které sjednotí pracovníky s danými, ať už hierarchickými, profesními nebo místními, rozdíly.

(Šigut, 2004)

### **3.2 Organizační klima a firemní kultura**

Každá organizace, která se projevuje specifickým prostředím s organizační strukturou se vyznačuje určitým klimatem. To slouží jako prostředek rozlišení od jiných organizací a množstvím badatelů je chápáno jako znak organizace. Je vztahováno k organizaci jako celku nebo oddělení, avšak nikoli ke konkrétnímu pracovnímu místu nebo pozici. Z důvodu, že se jedná v celku o abstraktní pojem, je nemožné ho přímo pozorovat a měřit. Jedná se o složité uchopitelný fenomén, jak po stránce terminologické, tak empirické. Dalo by se nazvat hypotetickým konstruktem, který vzniká „*odrazem objektivní reality (prostředí) v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení jeho posuzovatelů*“. Jde o dlouhodobě vytvářený jev, závislí na prostředí a lidském vnímání. (Grecmanová, 2008, s. 9)

Znaky, jež jsou společné pro firemní kulturu a organizační klima popisuje Grecmanová takto:

- „*Morální fenomény, které ovlivňují chování lidí v organizaci a současně jsou následkem tohoto chování;*
- *Nejsou pouze funkcí osob, nýbrž také institucionálních aspektů organizace;*
- *Nejsou spojeny jen s organizací jako celkem, ale také se mohou vztahovat k subsystémům organizace*
- *Jsou relativně časově stabilní;*
- *Souvisejí s vývojem organizace.*“

(Grecmanová, 2008, s. 27)

Klima organizace je na rozdíl od firemní kultury, která je zakotvena v kulturní antropologii, zakotveno v psychologii. Lze jej vztahovat k percepci aktuální reality v organizaci. Oba koncepty jsou propojeny v oblasti, kde dochází k setkání kulturních elementů a projevů



organizace s procesy vnímání a začleňování jejích zaměstnanců. Klima organizace tak může podporovat ale zároveň i omezovat projevy kultury.

*„Kultura zahrnuje do jisté míry sdílené normy, přesvědčení, rituály, hodnoty, pravidla apod. Klima je emoční reakcí na kulturu.“* (Grecmanová, 2008, s. 27)

Armstrong ve své publikaci uvádí, že organizační klima lze snadněji posoudit, z důvodu užšího pojetí, než představuje firemní kultura. Zohledňuje vnímání lidí vůči firemní kultuře, která se v organizaci vytvořila (jejích charakteristik a kvalit). (Armstrong, 1999)

### **3.3 Prvky firemní kultury**

Jak již bylo zmíněno, na každou firemní kulturu se dá pohlížet z užšího a širšího hlediska. V této podkapitole jsou více rozebrány prvky širšího pojetí, jimiž jsou hodnoty, normy, artefakty, hrdinové a symboly, které utváří její obsah. Ten společně se silou kultury podmiňuje funkce firemní kultury v rámci podniku. Pro každou organizaci je velice důležité jejich předávání stávajícími zaměstnanci nově příchozím pro lepší splynutí s nastolenou firemní kulturou.

#### **3.3.1 Hodnoty**

Jedná se o prvek vyjadřující, co zaměstnanci firmy považují za nejlepší a co je důležité v rámci fungování organizace. Dle stanovených hodnot pracovníci vědí, co je žádoucí, což následně ovlivňuje jejich chování v rámci organizace. Ovšem soubor hodnot nemusí být nikde písemně zpracován. Naopak hodnoty, které jsou dodržovány automaticky a jsou zakořeněny ve firemní kultuře, mohou být velice účinné. Tuto účinnost může ještě podpořit chování managementu. Implicitní nebo explicitní vyjádření hodnot se nejvíce projevuje například v oblasti výkonu, konkurenceschopnost, inovací nebo péči o zaměstnance a klienty. Jejich realizace je formována prostřednictvím norem, artefaktů nebo jazyka. (Armstrong, 2007)

#### **3.3.2 Normy**

Tento prvek vyplývá z norem a hodnot. Jedná se o nepsaná pravidla, která napomáhají utvoření návodu chování. Někteří autoři však tvrdí, že normy mohou být jak nepsané, tak psané. V tom případě by se však mohlo jednat o zásady nebo procedury. Nejúčinnější formou předávání zůstává komunikace a vzájemné chování. Normy vyjadřují předpoklad chování zaměstnanců, a dokonce předpoklad jejich oblékání. Pokud jsou normy porušeny, vhodné, například sankční, chování je může ještě více upevnit. (Armstrong, 2007)

Hlavní stránky chování, kterých se normy týkají jsou: styl řízení (chování manažerů vůči podřízeným), etika práce, ambice, loajalita a politika podniku. (Armstrong, 2007)

### **3.3.3 Artefakty**

Artefakty jsou viditelné a hmatatelné lidské výtvoř, které podtrhují organizaci. Mohou být okamžitě vnímány smyslovými vjemy, tedy jsou slyšeny, viděny nebo cítěny. Dají se přímočaře poznat zvenčí. Dělí se na hmotné jako jsou sídlo firmy, vybavení, materiály propagace nebo firemní oblečení a nehmotné jimiž jsou například oslovování, jazyk používaný v korespondenci ale i na pracovišti (slang), jednání s vnějším světem a přijímání návštěv. Jejich tvoření je naprosto záměrné. (Armstrong, 2007)

### **3.3.4 Hrdinové**

Jedná se o skutečné, potažmo imaginární, osoby sloužící jako předlohy ideálního chování. Mohou být známi všeobecně, to jsou například zakladatelé firmy, nebo se jejich vliv odráží spíše v daných odvětvích společnosti. Ovšem stále představují inspiraci pro žádoucí chování manažerů i dalších zaměstnanců. Těm poskytují předlohu vysokých standardů a pro vnější svět symboliku organizace. Pokud je ale na tento post vybrána nesprávná osoba, může být systém vytváření hrdinů pro firmu kontraproduktivní, někdy až rizikový. Jestliže zaměstnanci vzhlížejí k někomu, jehož výkonnosti nemohou dosáhnout, může tím dojít k demotivaci.

(Lukášová, 2004)

### **3.3.5 Symboly**

Symboly se řadí mezi nejviditelnější složky firemní kultury, pomocí nichž se dá lépe chápat abstraktní skutečnost. Vždy nesou určitý význam a jejich vyjádření je snadné k pochopení. Do skupiny viditelných prvků bychom mohli zařadit i rituály (firemní akce, večírky...) a zvyky, které dotvářejí firemní kulturu a celkovou atmosféru ve firmě. Jedním z nejvýznamnějších symbolů je lidská řeč, jež je zprostředkovatelem norem a hodnot podniku. (Tureckiová, 2004)

## **3.4 Determinanty firemní kultury**

Slovo determinanty, jiným slovem vlivy, označuje zdroje firemní kultury. Zdroje jako jsou její síla a obsah, co má na kulturu vliv, původ negativního či pozitivního působení. Determinanty se dají rozdělit podle více kritérií. Jedno ze základních dělení uvádí jejich dvě skupiny:

Vnější vlivy – jejich zdroj se nachází mimo firmu. Jedná se například o vliv národní kultury (národní mentalitu), konkurenci na trhu, ekologie či stupni vědy a výzkumu. Tyto faktory může sama firma ovlivnit jen velmi obtížně.

Vnitřní vlivy – jejich zdroj je přímo v samotné firmě, můžou jimi být například strategie firmy, odvětví podnikání nebo velikost a historie firmy.

(Šigut, 2004)

Další specifikace zdrojů ovlivňující firemní kulturu popisuje ve své knize Lukášová:

- **Vliv národní kultury** – každý zaměstnanec organizace je příslušníkem specifického národa, jehož národní kultura ho značně ovlivňuje (je jejím nositelem). U každého z nás se na jejím základě utváří charakteristický způsob myšlení a jednání, který je vštěpován již od narození. Vytváří se tedy tzv. „mentální naprogramování“, jež je emocionálně zakořeněné. Vyplývající aspekty jsou logicky promítány i do řízení a celkového chodu organizace.
- **Vliv tržního a podnikatelského prostředí** – zde se jedná o základní úlohu tvorby firemní kultury. Utváření hodnot, přesvědčení a norem podle mnoha autorů vzniká na základě odvětví podnikání a charakteristiky trhu. Taktéž dochází ke vzniku a specifikaci manažerských praktik, jež jsou implementovány do řízení podniku. Pokud však pracovníci nejsou schopni plnit požadavky prostředí, může být úspěšnost, i samotná existence, firmy ohrožena. Protipólem k této tezi je monopolní postavení firmy na trhu, kdy vliv prostředí nehraje tak velkou roli a důraz je kladen na další faktory.
- **Vliv profese** – jelikož se tento vliv utváří na základě způsobu myšlení, vzdělání a zájmů je nejvíce rozeznáván v profesně homogenních organizacích, které definuje určitý předmět činnosti. Avšak nepatrné nejsou ani u větších firem kde se projevuje spíše profesně heterogenní prostředí, a tudíž je vliv profese rozdělen do specifických oddělení organizace (prodejní, marketingové, technické...). Tento vliv je viditelný při specifickém druhu organizace práce, používání jazyka a dodržování určitých zvyků a rituálů.
- **Vliv zakladatele/vůdce** – tyto dvě role se zcela unikátně podílejí na tvorbě firemní kultury. Zakladatelé si nesou jasnou vizi toho, jakby měl jejich podnik fungovat a jaké by měl naplňovat hodnoty. Díky tomu dochází v počátcích existence podniku k zřejmé determinaci obsahu kultury. Její další formování je vedeno specifickou strategií, která je kromě zakladatele podpořena dalšími lidmi, kteří sdílejí jeho entuziasmus, a proto

jsou ochotni investovat svoje peníze, čas a energii. V průběhu této realizace však mohou nastat komplikace týkající se vnější adaptace a vnitřní integrace. Z toho důvodu je nutné postupné testování v praxi. Pokud jsou stanovená řešení funkční, postupně se přeměňují v zažitá přesvědčení, která jsou dále předávána jako součást firemní kultury.

Zakladatel ovšem ne vždy musí být vůdcem. Pokud jsou jeho postupy nesprávné, přibývajícím zaměstnancům mohou začít následovat jiného silného vůdce, který jim nabízí efektivní řešení a představuje své úspěšné hodnoty, které jsou dále přejímány. Vůdce nevystupuje pouze jako symbol pro vnější prostředí organizace, ale utváří i její vnější image.

(Lukášová, 2010)

- **Vliv velikosti a délky fungování firmy** – nejjednodušší členění evolučních fází organizace, během kterých postupně zraje a roste, je uspořádáno do tří stádií. V *počáteční fázi* vývoje se jedná především o prosazení na trhu. Proto by měla být každá firma v této fázi dostatečně přizpůsobivá a pružná. Převládají neformální vztahy a zakladatel si udržuje svoji dominantní pozici. Kultura je zde považována za důležitý zdroj čerpání síly a formování identity. Další fáze je nazývána *střední věk organizace*. Je naplněna snahou o udržitelný růst nebo přinejmenším udržení stávající stability výkonu. Toto konání provází nastavení strategických rozhodnutí (vytváření nových produktů, rozšíření na nové trhy...). Vzhledem k rostoucí velikosti firmy je nutné nastavit pevné kořeny firemní kultury a regulačních a koordinačních pravidel. V této fázi může dojít ke krizi identity, která se projevuje diferenciací cíle a prvotního smyslu existence. Dalším projevem je vznik subkultur, které mohou mít svého specifického vůdce. Pokud však organizace dokáže úspěšně překlenout toto nejisté období, dostává se do třetí fáze, jíž je *organizační zralost*. Projevuje se dosažením interní stability, ale může se také dostat do stádia stagnace. Zdroj sebevědomí nachází organizace ve firemní kultuře, která pomáhá uchovat vzpomínky na firemní minulost a utvrzuje tradice. Avšak některé aspekty kultury mohou pozbyť svoji funkčnost. (Schein 1985)
- **Vliv technologií** – v dnešní době technického vývoje má tento faktor značný vliv na fungování organizace. Technologie využívané firmou mají velký vliv na její vnitřní i vnější působení. Technická vybavenost, úroveň počítačových sítí a elektronické obchodování formuje specifické možnosti jednání se zákazníky. Pokud je užívaná technologie dostatečně vyspělá může dojít ke vzniku zcela virtuální firmy, kde

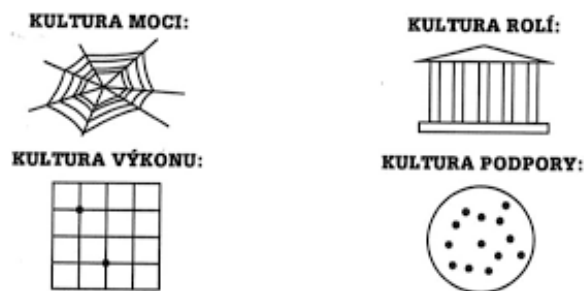
komunikace probíhá převážně elektronickou formou. To zapříčiňuje kladení vyšších nároků na firemní kulturu, jelikož je její formování obtížnější bez sociálního kontaktu. V současné situaci, kdy mnozí pracovníci nemohou pravidelně fungovat na svých pracovištích, je potřeba funkčních technologií ještě markantnější. V nastalém online režimu, kdy domovy zaměstnanců částečně přetvořily na kanceláře a zasedací místnosti, je technická podpora fungující na dálku nezbytnou součástí udržení stabilní firemní kultury. (Firemní kulturu udržujte i při práci z domova, 2020)

### 3.5 Typologie firemní kultury

Různé typy firemní kultury mají specifické odlišnosti, ale mohou nést i jisté podobnosti. V odborné literatuře můžeme najít jejich nejrůznější rozdělení. Avšak je důležité zmínit, že vzhledem k odlišným charakteristikám je obtížné danou firemní kulturu zařadit pouze do jedné skupiny. Takové konání by neslo řádnou dávku zjednodušení faktorů ovlivňující firemní kulturu. Z této myšlenky vyplývá, že kultura firmy, podle prvků, které nese, může procentuálně spadat do více typů, ovšem dá se předpokládat vedoucí postavení jednoho z nich.

#### 3.5.1 Typologie podle Ch. Handyho

Jednu z prvních typologií rozpracoval Ch. Handy (1993), a to na samém počátku vzniku firemní kultury. Také uvádí, že typ firemní kultury je silně spjat s personálním řízením organizace, na které má značný vliv. Jedná se o tyto čtyři typy:



Obrázek 2 Typologie Ch. Handyho (zdroj: Bělohávek, 1996)

**Kultura moci** – v tomto typu kultury je dominantní jedna osoba přebírající moc. Centralizace moci probíhá u člověka, který podle ostatních má nejvyšší povědomí „o všem“. Autorita je často budována na faktoru strachu. Pokud bychom tento typ chtěli graficky znázornit, výsledkem bude pavučina, která uprostřed ukazuje centrum moci. Jednání zde probíhá většinou neformálně na základě vyjednávání. Kultura moci je možné přiřadit k menším či

rodinným firmám, jejichž předmětem činnosti je obchod či finance. Tato kultura se v některých aspektech může podobat kultuře rolí.

**Kultura rolí** – tato kultura si výrazně zakládá na pravidlech, ověřených postupech a normách. Často bývá označována jako byrokratická. Pracovníci jsou ukotveni ve svých stanovených postaveních, kde mají jasně stanovený popis práce. Tato skutečnost však zapříčiňuje omezení pružnosti organizace a zpomalení reakcí na změny. Grafickým znázorněním tohoto kulturního typu je řecký chrám, na jehož vrcholu je pyramidová střecha představující vedení organizace. Ze střechy vystupující sloupy představují střední management, který vychází z pevných základů v podobě pilířů, jimiž jsou funkce a specializace. Kultura rolí se převážně objevuje ve stabilních organizacích s předvídatelným cyklem. Typická je pro státní úřady nebo armádu.

**Kultura osob/podpory** – jejím principem je poskytování pocitu sounáležitosti a kooperace. V organizaci s touto kulturou je moc spravedlivě rozdělena, tedy nikdo nemá majoritní převahu. V odborné literatuře je uvedeno, že tímto typem kultury se vyznačují například skupiny sjednocených odborníků (lékařů, právníků), u nichž je kulturním faktorem dosažení společného cíle na základě spojení. Práce probíhá samostatně a pravomoci jsou sdíleny.

**Kultura výkonu** – pro rozdělování pravomocí je klíčovým faktorem odbornost, nikoli pozice. Jinými slovy větší váhu mají schopnosti a výkonnost nežli věk a postavení. Tento typ kultury se zaměřuje zejména na dosažení cílů. Tento úkol je plněn schopnými týmy, které jsou tvořeny odvětvím managementu. Silným motivačním faktorem je radost z vykonané práce. Obrazec matice či sítě představuje grafické vyjádření kultury výkonu. Síť je složena z vláken různé tloušťky, což představuje rozdělení pravomocí, které jsou dále soustředěny do průsečíků. Tato kultura je charakteristická především pro malé podniky a ty s krátkým životním cyklem produktu. U takových podniků je potřebná flexibilita a specializace.

(Pospíšilová, 2018)

V současné době se můžeme setkat převážně s Kulturou rolí a Kulturou výkonu (úkolovou). Výběr daného typu kultury závisí na strategii a budoucích cílech organizace. Tato volba nese i důsledky týkající se personálního řízení. U Kultury rolí se setkáváme s názorem zaměstnanců, že příliš formální a byrokratické pojetí může vést ke, z jejich pohledu, zbytečnosti některých procesů. Tím může být například hodnocení zaměstnanců, které je vedeno neosobně a stává se z něj pouze neoblíbená činnost bez přínosu ve formě dalšího vzdělávání na pracovišti či odměňování. Naproti tomu Kultura výkonu se snaží motivovat pracovníky odměňováním, finančního i nefinančního charakteru, na základě splnění stanovených cílů a jejich výkonu. Finanční složka odměňování je variabilní, a tudíž přímo závislá na těchto proměnných.

(Pospíšilová, 2018)

### 3.5.2 Typologie podle J. Plamínka

Další rozdělení firemní kultury ve své knize uvedl Plamínek (2014), ve které popisuje tři druhy firemní kultury. I když se jedná o specificky vyhraněné pojetí, je tu opět možnost provázanosti jednotlivých typů firemní kultury.

Ve *firemní kultuře řízené lidmi* se žádné řešení situace vymykající se standardům neobejde bez rozhodnutí manažera. Jelikož právě oni mají největší povědomí o chodu organizace. Na neštěstí, jim kvůli řešení operativních činností nezbyvá mnoho času na taktické a strategické operace. Tento problém nemá management v organizacích, kde je využíván model *firemní kultury řízené myšlenkami*. Zde je využíván systém postupů/myšlenek jež napomáhá praktickému rozhodování. Metody práce vyplývají ze stanovených hodnot a sdílených cílů. Posledním typem je *firemní kultura řízena náhodou*. Je charakteristická měnícími se požadavky zaměstnanců a stylem manažerů. Změny mohou být nepředvídatelné nebo řízené podle externích vlivů, ale může je zapříčinit i přímý nadřizený. (Plamínek, 2014)

### 3.5.3 Kulturní modely podle Deala a Kennedyho

		MÍRA RIZIKA	
		malá	velká
RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY	velká	Kultura „tvrdé práce“	Kultura „drsných hochů“
	malá	„Procesní“ kultura	Kultura „sázky na budoucnost“

Obrázek 3 Kulturní modely Deala a Kennedyho (zdroj: Lukášová, 2004)

Autoři T.E. Deal a A.A. Kennedy (1982) se na firemní kulturu zaměřili z pohledu ovlivnitelnosti sociálním a podnikatelským prostředím. Díky jejich výzkumu, jež byl proveden u desítek firem, je tato typologie dostatečně ověřena v praxi. Podle nich existuje šest základních prvků firemní kultury, jimiž jsou historie, hodnoty, rituály, příběhy, hrdinové a informační síť. Prostřednictvím výzkumu, v němž byly tyto prvky ověřeny, autoři specifikovaly dva typy faktorů, ovlivňující tržního prostředí. Jsou jimi **míra rizika** klíčových aktivit a kvalita a rychlost **zpětné vazby**. Prostřednictvím těchto dvou faktorů byly vytvořeny čtyři základní modely firemní kultury.

**Kultura „drsných hochů“** – (Tough guy, Macho) tato kultura se vyznačuje individualisty, kteří jsou závislí na rychlé zpětné vazbě, která jim určí účinnost daného jednání. Rychlost odezvy je zde velice důležitá, kvůli vědomému podstupování vysokého rizika. Z tohoto důvodu je v podstatě zakázáno dělat chyby. Kultura je založena na předpokladu „všechno nebo nic“. Pracovníci jsou hodnoceni na základě svých výkonů. Trpělivosti, vytrvalosti nebo týmové práci se zde nepřipisuje žádný význam. Funguje zde ideologie ve smyslu: Vše musí být dokončeno „teď a tady“ mnou samým. Vzhledem k investování vysokých částek do různých projektů, je důležité podchytit jedinečnou šanci jejíž opakovatelnost se nemusí dostavit. Kvůli velkému tlaku může dojít až k syndromu vyhoření.

Úspěšnost se projevuje ve vysoce rizikovém prostředí bez dlouhodobých investic. Kvůli stresu je u organizací s Kulturou drsných hochů velká fluktuace zaměstnanců. Jedná se především o podniky fungující v zábavním průmyslu, stavebnictví nebo manažerském poradenství.

**Kultura „tvrdé práce“** – (Work hard/Play hard) pro zmíněnou kulturu je typická pro podniky kde se setkáváme s nízkou mírou rizika a rychlou zpětnou vazbou. Na rozdíl od předchozího typu kultury je zde důraz kladen na aktivitu, spolupráci, potažmo i zábavu a legraci. S touto kulturou se nejčastěji setkáme u prodejních organizací, mezi něž se řadí i firmy orientované na podobný prodej nebo masového konzumenta, ale i ve výrobních organizacích. Klíčem atraktivnosti je aktivita a větší množství, i ne tak objemných, úspěchů. Hrdinou organizace se tedy stává ten, kdo má největší podíl na vyrobeném či prodaném množství. Důležitou hodnotou je spokojený zákazník, jehož potřeby jsou uspokojeny. Motivace pracovníků, která je podporována prostřednictvím přátelských soutěží, setkání nebo sloganů, je vysoce ceněnou metodou.

Jelikož je úspěch založen na vysoké aktivitě a vysokém objemu, může docházet k upřednostnění kvantity na úkor kvality. Dochází k většímu ztotožnění se samotnou činností než s danou organizací. Na základě toho si pracovníci, kteří ztratili iluze z důvodu nízké aktivity, raději najdou nové místo, než aby se snažili vyřešit příčinu problému.

**Kultura „sázky na budoucnost“** – (Bet-your-company) jedná se o zdánlivě nejméně efektivní model tohoto rozdělení, jelikož zahrnuje vysoká rizika doprovázená velmi pomalou zpětnou vazbou. Jedná se o organizace, které investují částky i do výše miliard a nemusí mít jistotu i několik let, že byl daný projekt úspěšný. Touto firemní kulturou se vyznačují například velké farmaceutické, letecké či naftařské společnosti. Lidé, kterým náleží rozhodování jsou pod velkým tlakem, jelikož neriskují pouze svoji budoucnost, ale



budoucnost celé společnosti. Proto musí být dílčí postupy náležitě prověřeny a možnosti rizika eliminovány na minimum.

Zdrojem úspěchu je respektování hierarchie a technických kompetencí, spolupráce a schopnost orientace v krizových situacích. Projevuje se značná vzájemná závislost pracovníků a centralizované rozhodování. Nově příchozí zaměstnanci musí být své práci naprosto odevzdání, aby dosáhli kariérního postupu, jelikož tento proces je velmi pomalý. Několik let pracují na pozicích s triviální náplní práce, než jsou zhodnoceni jako kompetentní.

**„Procesní“ kultura** – (Process) vyznačuje se nízkým rizikem procesů a velmi malou zpětnou vazbou. Pracovníci se více soustředí na chod procesů než na jejich druh. Tato firemní kultura je charakteristická pro banky, pojišťovny nebo státní správu. Vyznávanými hodnotami jsou například přesnost, technická dokonalost a zaměření na detaily. Důvodem je minimální zpětná vazba, proto je důležitá jistota a opatrnost daného počínání. Může docházet k přeceňování ne tak podstatných parametrů.

Na dlouhých pracovních poradách je předmětem jednání především reorganizace a procedurální otázky. Definice úspěchu je zde silně nepodložena. Důraz je kladen na funkční kompetence a formality. Struktura systému je jasně definována. Tento typ kultury je efektivní pro stabilní a předvídatelné prostředí, jelikož pohled do budoucna je značně nejasný.

(Deal, 2016)

V současně rychle se měnícím prostředí je pro firmy důležité, aby dokázaly vhodně zkombinovat prvky různých typů kultur pro vytvoření silné a funkční firemní kultury. Jak již bylo zmíněno, nedá se předpokládat, že by se organizace na sto procent ztotožnila pouze s jedním typem kultury. Avšak Deal a Kennedy dokázali rozčlenit některá oddělení podle tendence. Marketingová oddělení jsou přiřazována ke Kultuře silných hochů, Kultura tvrdé práce odpovídá prodejním a výrobním oddělením, vývojové oddělení se ztotožňuje s Kulturou sázky na budoucnost a ekonomické útvary jsou přiřazovány ke Kultuře procesní.

(Lukášová, 2004)

### **3.5.4 Negativní formy firemní kultury**

V odborné literatuře je možné najít rozdělení, jež varuje před problematickými formami firemní kultury. Ty vznikají, jestliže jsou na vedoucí pozice dosazeni lidé s tzv. „*toxickými manažerskými rysy*“. Jedná se o tzv. **patologické formy firemní kultury**, které mohou být zapříčiněny také nepříznivou ekonomickou situací. Jsou jimi:

- **Depresivní kultura** – charakteristický je zde sklon k pesimismu a rezignaci. Přesvědčení spočívá v nemožnosti změny.
  - **Kultura marnosti** – vyznačuje se radikální formou byrokratické kultury. Do rukou zaměstnanců a nižšího managementu nejsou vloženy v podstatě žádné pravomoci. Nepodporuje se vlastní iniciativa a všechna důležitá rozhodnutí a následné postupy přicházejí pouze od vedení.
  - **Paranoidní kultura** – je doprovázena neustálým pocitem strachu z nesplnitelnosti úkolů nebo i ze samotného „přežití“ v organizaci. Dá se tedy jen těžko dosáhnout požadované výkonnosti, jelikož celý pracovní prostor je naplněn stresem.
  - **Dramatická kultura** – z mocenského hlediska by se tato kultura dala nazvat jako diktatura. Jedná se o radikální projev kultury moci. V čele organizace stojí vůdce, který má neomezené pravomoci a je za každou cenu neomylný.
  - **Schiozoidní kultura** – jednání v organizaci je naplněno politikařením a mocenskými souboji. Ti, kteří nechtějí intrikařit, si musejí počkat na vhodnou příležitost a nevyčnívat.
- (Urban, 2015)

Z předchozího členění je patrné, že na firemní kulturu lze nahlížet mnoha způsoby. Avšak tyto typologie mohou organizacím napovědět, který model firemní kultury bude nejefektivnější pro jejich podnikání. Na základě definování negativních stavů kultury je možné se rychle zorientovat a pokusit se o převedení kultury do žádoucí podoby. I když samotný proces změny rozhodně není chvilkovou záležitostí, pro plynulý chod organizace je nezbytný. Díky silné firemní kultuře je možné vést silný a konkurence schopný podnik.

### 3.6 Vliv firemní kultury

Jedním ze základních kamenů úspěšné organizace je vybudování silné a efektivní firemní kultury, která bude mít pozitivní vliv na její vnitřní rozvoj. Již v současné době je očividné, že právě firemní kultura ovlivňuje mnoho fragmentů a charakteristik organizace. V budoucnosti může být tento vliv ještě markantnější. Rozsah působení firemní kultury na organizaci potvrdila řada provedených výzkumů, jejichž výsledky potvrzují že se nejedná pouze o nástroj pro dosažení vysoké výkonnosti, ale je také klíčovým prvkem pro samotný organizační úspěch. (ONCIOIU, 2017)

Pozitivní působení firemní kultury se promítá v sounáležitosti zaměstnanců a organizace, interním a externím potenciálu a utváření a podpory dobrého jména organizace. Soubor prvků,

kteřé definují firemní kulturu, je vytvářen a rozvíjen zaměstnanci a podporuje jejich loajalitu. Její součástí jsou dosud nezahrnuté sféry jako je ekologie, vzdělávání a legislativa.

(Nenadál, 2017)

Působení firemní kultury lze rozdělit do čtyř oblastí. Nejvýznamnější složkou z hlediska výkonnosti organizace je *Pracovní chování*. Jeho podoba charakterizuje metodu provádění důležitých činností, kam spadá i řešení problémů. Projevuje se mírou úsilí, jež zaměstnanci vkládají do kvality práce, spolehlivosti produkce nebo nároků na jejich odpovědnost. Jedná se však i o rozsah pravomocí, zájem o inovace a ochotu podrobit se změně. Do této kategorie dále spadá i tempo organizace, které se projevuje rychlostí vykonávání úkonů pracovníků, ale i schopností organizace reagovat na nátlak konkurence. Tento faktor významně ovlivňuje výkonnost konkurence.

Další oblastí je *Vztah k vnějšmu prostředí*, který se projevuje úrovní vztahů vůči zákazníkům, investorům, dodavatelům i širší veřejnosti. V širším hledisku se jedná o stanovisko, jakým firma přistupuje k přírodnímu a sociálnímu prostředí v němž působí.

*Vztahy mezi zaměstnanci, nadřizenými a podřizenými* se musí postupně formovat a utvrzovat. Je důležité určit zdravou míru soutěživosti jakož i kolektivní spolupráce, aby nedošlo k upozadění individuálního potenciálu. Vymezení formálních a neformálních vztahů je též nezbytnou součástí. Jednání by mělo být natolik otevřené, aby podporovalo důvěru zaměstnanců, ale aby udrželo daný řídicí styl uplatňovaný vedoucími pracovníky. Pro silnou firemní kulturu je zájem o zaměstnance klíčový. Proto by řídicí styl měl být veden k zájmu o spokojenost, názory a respekt.

Poslední vymezenou oblastí je *Vztah zaměstnanců k organizaci*. Mezi prvky těchto vztahů spadá důvěra a loajalita, kterou zaměstnanci vkládají do firemního zázemí. Bez podpory zaměstnanců by organizace nemohla efektivně fungovat. Proto je důležitá i vlastní iniciativa a zhodnocení možných změn, v nichž pracovníci vyjdou organizaci vstříc.

(Urban, 2014)

### **3.7 Síla firemní kultury**

Celková koncepce firemní kultury předkládá, že její působení ovlivňuje vnitropodnikové řízení a také že má značný význam pro jednání pracovníků, jakožto i celkovou výkonnost organizace. Důležitou otázkou však zůstává, v jaké míře k tomuto ovlivňování dochází. Je tedy třeba se v této souvislosti zajímat o význam pojmů silná a slabá firemní kultura. (Lukášová, 2004)

Silná firemní kultura se projevuje způsobilostí výrazně determinovat charakter a průběh veškerých důležitých organizačních jevů. Naopak vliv slabé firemní kultury je v této problematice sotva patrný. Čím silnější kultura organizace je, tím více usnadňuje plynulý chod řízení organizace a zároveň i působení nadřízených na zaměstnance a pracovní skupiny.

Firemní kultura se stává efektivní a silnou, pokud ji zaměstnanci přijmou jako přirozenou a nedílnou součást každodenního života. Vytvořená pracovní atmosféra velmi ovlivňuje pracovní jednání. Základy firemní kultury by měly být přímo navázány na fungování organizace, její strategii a musí být snadno interpretovatelné stávajícím i nově příchozím zaměstnancům. Proto je důležitá jejich logičnost. Je důležité, aby se působení firemní kultury promítlo do všech aktivit organizace včetně procesu nabírání nových pracovníků. (Bedrnová, 2012)

Následující kritéria jsou pro vytvoření silné firemní kultury velmi důležitá:

*Jasnost, zřetelnost* – dílčí oblasti firemní kultury musí být pro pracovníky jasně srozumitelné, aby se aktivity daly vymezit od žádoucích až po zcela nepřijatelné. Pro splnění těchto požadavků je důležité vytvoření silných základů opírající se o rozsáhlý soubor prvků firemní kultury (hodnoty, standardy, symboly). Tyto prvky utvářejí interní, logicky uspořádaný celek, který nelze rozporovat. Pozice ani dosažené vzdělání by neměly být překážkou pro snadné porozumění.

*Rozšířenost* – plný komplex firemní kultury by měl být prostoupen celým sociálním systémem organizace. Nejen dostatečné seznámení pracovníků, ale i neustálé setkávání se s prvky firemní kultury je pro fungování silné kultury velmi důležité.

*Zakotvenost* – znázorňuje do jaké míry jsou prvky firemní kultury vnímány jako automatické a z jaké části se s nimi pracovníci ztotožňují a přijímají je „za své“.

(Bedrnová, 2012)

Ze silné firemní kultury přirozeně plynou její pozitivní důsledky, které působí na plynulý chod organizace. Umožňuje zprostředkování zjednodušeného pohledu na události, což vede k rychlejšímu pochopení formálních předpisů, ale i snadnější orientaci v nestandardních situacích. Kvalitní orientace napomáhá tvoření souvislostí a následnému vyhodnocování. Jelikož silná firemní kultura umožňuje využívání neformální komunikace, zrychluje se tím proces schvalování či projednávání, který je podpořen jasně danými signály minimalizující zkreslení předávaných informací. Díky snadné komunikaci se urychluje i proces rozhodování, při jasném stanovení organizačních cílů. Jejich prostřednictvím je možné nalézt shodné řešení různých situací. V atypických situacích se pracovníci mohou odvolat na organizací vyznávané

normy a hodnoty, které jim pomohou nalézt správné řešení. Dojde tedy ke zúžení výběru možných variant a následuje rozhodnutí na základě zažitých principů. Následná implementace provedených rozhodnutí je rychlá a efektivní. V případě drobných nejasností je nejjednodušší cestou opření se o podnikové priority a stanovené cíle.

V prostředí vybudované vzájemné důvěry, kde pracovníci ctí nastavené parametry dosahování cílů, se snižují nároky na formální kontrolu. Zaměstnanci se automaticky ztotožňují s prací a organizací. Avšak pokud se vyjeví nedostatečné prvky pracovní kázně, jsou řešeny neformálně a kontrola je většinou prováděna nepřímými cestami. Silná firemní kultura zajišťuje spokojenost pracovníků a tím i stabilitu sociálního prostředí. Vzbuzuje snahu přispět k podpoře dobrého jména organizace jejím pozitivním prezentováním při nejrůznějších příležitostech. Už jen samotný pocit sounáležitosti s úspěšnou firmou, do jejíhož fungování zaměstnanci vnesou kousek sebe samých, zvyšuje sebedůvěru a motivaci pro ještě lepší výkony. Z tohoto důvodu se znakem silné firemní kultury stává nízká fluktuace zaměstnanců. (Bedrnová, 2012)

V předchozích odstavcích bylo zmíněno mnoho pozitivních průvodních jevů silné firemní kultury, které napomáhají efektivitě a zvyšují rentabilitu. Avšak v určitých situacích dynamicky se rozvíjející organizace, která je ovlivňována ekonomickým a sociálním okolím, je prokazatelné, že nelze uplatnit pouze jednoznačné a bezrozporné hodnocení. Je tedy vhodné představit i negativní průvodní jevy. Ty mohou komplikovat cestu k efektivnosti.

Pokud je hodnotový rámec dlouhodobě stabilizován, může dojít k uzavřenosti, což zapříčiňuje netečnost vůči varováním a kritice rozporující stávající firemní kulturu. Tyto signály mohou přicházet z vnitřního i vnějšího prostředí. Přehnaná fixace na tradiční vzory, které v minulosti vedly k úspěchu, může zapříčinit nedostatek flexibility. Slepá snaha setrvat u osvědčených hodnot a norem, jež jsou vázány i na citový vztah, znemožňuje otevřenost vůči změnám a nové orientaci nezapadající do současné firemní kultury. Garance jistoty, kterou silná firemní kultura představuje, se může začít, s narůstajícími komplikacemi vázanými na neochotu změny, postupně rozpadat. Vliv strachu a nejistoty může být silně negativní.

V případě že se budoucí stav firemní kultury odvíjí pouze od úspěchů dosažených v minulosti, jedná se v dnešním dynamicky se rozvíjejícím světě o zcela nedostatečné podklady. To může vést ke snaze celého kolektivu o vyhnutí se kritické sebereflexi. Veškeré zpochybnění je chápáno jako negativní. Pokud nové návrhy, byť jen nepatrně, neodpovídají rámci firemní kultury, jsou staženy. Tato situace zapříčiňuje, že se často nové návrhy k vedení ani nedostanou,

z důvodu vlastního zhodnocení navrhovatele, který nechce vstoupit do možného názorového konfliktu, a proto je sám uzná jako nevhodné nebo nerealizovatelné.

Shrneme-li uvedené pozitivní i negativní průvodní jevy, je pro organizaci, která si chce udržet silnou firemní kulturu, nezbytné akceptovat tvořivost a názory svých zaměstnanců. V rámci snahy o zlepšení firemní strategie je nutné počítat s možnými dílčími neúspěchy, které jsou z dlouhodobého hlediska zanedbatelné. Možné pracovní konflikty by neměly být odsuzovány, jelikož mohou přinést i pozitivní účinek. Dílčí průvodní jevy firemní kultury by měly být postupem času aktualizovány, aby nedošlo ke stagnaci. Aspekt potvrzující sílu kultury je ochota uznání existence více variant dosažení firemních priorit a následný podložený výběr. (Bedrnová, 2012)

### **3.8 Firemní kultura a výkonnost organizace**

Na počátku 80. let minulého století se začaly objevovat výzkumy, jejichž cílem bylo prokázat spojitost mezi organizační kulturou a výkonností organizace. Šlo o nalezení takové firemní kultury, jejíž charakteristiky by plně podporovaly výkonnost. Z počátku se autoři těchto výzkumů zabývali studiem pouze ekonomicky úspěšně fungujících firem. Skrze tuto problematiku se snažili najít společné rysy těchto firem, jež by mohly determinovat jejich úspěšnost. Materiál, o který se autoři mohli opřít, měl však vesměs případový charakter.

Způsob prvotních výzkumů, vázaných na danou problematiku, byl podroben kritice. Jedním z důvodů bylo, že u zkoumaných firem označovaných jako excelentní se v průběhu následujících let dostavil neúspěch. Kvůli této skutečnosti byla řada poznatků zpochybněna stejně jako navržená doporučení, jež měla zmapovat cestu k úspěchu. (Lukášová, 2004)

Avšak myšlenka, že organizační kultura významně ovlivňuje úspěšnost firmy, byla již v průběhu 80. let přijata. Začaly se vyskytovat práce jejichž autoři řešili problematiku systematickým způsobem. Za hlavní práce, které se dostaly do podvědomí odborné veřejnosti lze řadit například práce D. R. Denisona a jeho kolegů nebo výzkumy J. P. Kottera a J. L. Hesketa. Organizační kultura byla diagnostikována pomocí dotazníkových nástrojů a výkonnost firmy prostřednictvím kombinací určitých finančních ukazatelů. Souvislost byla určována prostřednictvím korelací. Postupem času byly zohledněny i nefinanční ukazatele (např. míra spokojenosti zákazníků), strukturální modelování a realizovány byly i výzkumy zaměřené na dlouhodobé pozorování zkoumaného jevu. (Lukášová, 2004)

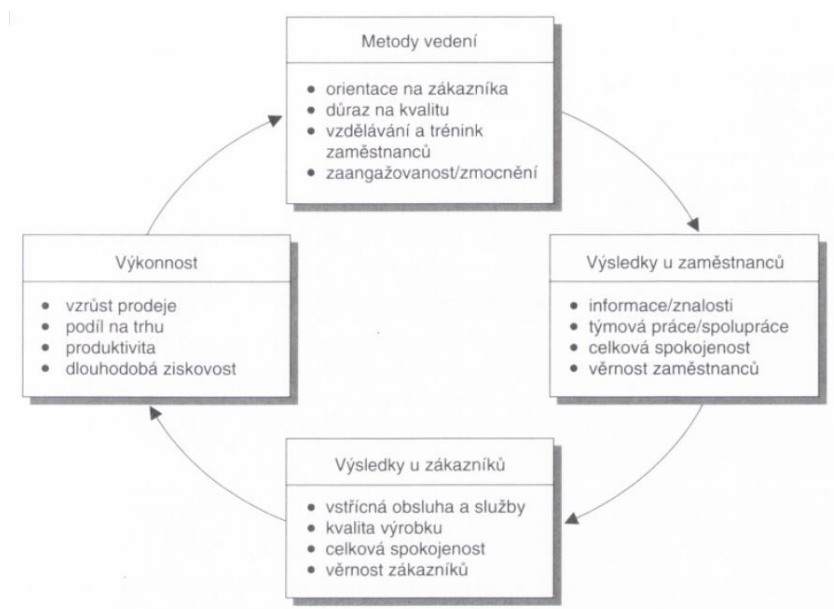
Zjednodušeně se dá poznamenati, že výkonnost podniku je definována výkonností procesů a lidí. Tyto dvě proměnné jsou navzájem závislé. Lze si pouze obtížně představit, že by výkonné a sofistikované procesy realizovali nevýkonní lidé. Existence sofistikovanějších procesů má přímou návaznost na potřebu efektivnějších lidí, u nichž se projevuje vyšší míra sebeřízení a kompetencí, bez nichž nelze zrealizovat vysokou výkonnost. Efektivitu zaměstnanců lze řídit prostřednictvím hodnocení, odměňování, ale i jejich rozvojem, což je ovšem značně dlouhodobější proces. (Hroník, 2007)

Díky tomu, že silná firemní kultura generuje soulad ve vnímání a myšlení zaměstnanců, umožňuje snazší průběh komunikace a redukuje konflikty. Sdílením společných hodnot, norem a cílů dochází v organizaci k vývoji pevnější loajality a zachování pozitivních postojů ke spolupráci. Díky těmto faktorům může být podnik efektivnější v dosahování svých cílů.

K výkonnosti podniku také přispívá angažovanost a participace zaměstnanců. Tyto faktory mohou být podpořeny rozvojem znalostí a dovedností pracovníků, jejich zmocňováním nebo budováním týmové atmosféry. Důležitou součástí je také zaměření na kvalitní služby a produkty a v neposlední řadě srozumění zaměstnanců s budoucími vizemi organizace.

Pokud jsou uvedené charakteristiky v podniku zastoupeny, zaměstnanci se stávají produktivnějšími, což vede ke spokojenosti zákazníků a vyšší výkonnosti organizace.

(Lukášová, 2004)



Obrázek 4 The linkage research model (zdroj: Lukášová, 2004)

## 4 Metody výzkumu firemní kultury

Na počátcích výzkumů této problematiky badatelé polemizovali, který ze dvou přístupů bude vhodnější pro zkoumání firemní kultury, zda kvalitativní nebo kvantitativní. V 80. letech minulého století se projevil ohromný nárůst zájmu o koncepci firemní kultury. Byl spojen s rozvojem kvalitativních metod analýzy organizací. Pro mnohé autory výzkumů byl pohled na organizace z hlediska kultury definován aplikací kvalitativních metod. Ty definují firemní kulturu z pohledu člena organizace, nikoli pověřené osoby provádějící výzkum. Cílem kvalitativního šetření je pojmout vzorek kulturních prvků a ty pečlivě prozkoumat do hloubky. Avšak nezabývají se srovnáním kultur odlišných podniků. Následně se firemní kultura stala podkladem pro vzniklé kvantitativní výzkumy. Jednalo se o výběr proměnných, spolehlivě opakovatelných, prostřednictvím kterých se dala změřit hloubka porozumění firemní kultuře. (Martin,2002)

V současné době se většina sociálních vědců shoduje, že pro ucelený výzkum je nejefektivnějším řešením kombinace obou metod, protože každá z nich přináší lehké nedostatky, které ale může pomoci doplnit druhá. Jedná se například o psychosémantické metody, které se nacházejí na pomezí těchto alternativ. Zjednodušeně se dá říci, že kvalitativní metody jsou využívány spíše v počátcích výzkumu kdy se zkoumaný jev musí dostatečně pochopit a kvantitativní metody následně napomáhají mapovat četnost jednotlivých znaků. Jejich funkcí je také testování hypotéz. (Lukášová, 2004)

### 4.1 Nástroje kvalitativního šetření

**Pozorování** – jedná se o cílené prostudování daného jevu, povaha kvalitativní metody je induktivní. Na výzkumníka jsou kladeny vysoké nároky, neboť musí mít pro kvalitní výzkum dobré teoretické znalosti, pro adekvátní formu zkoumání a následné zaznamenání. Je možné pozorovat všechny prvky firemní kultury a ustálené vzorce chování.

Pozorování může být prováděno prostřednictvím dvou metod, buď jako zúčastněné nebo nezúčastněné. Při první zmíněné metodě se výzkumník účastní každodenních činností pracovníků zkoumané organizace, aby lépe porozuměl a zmapoval jejich chování. Záznam sledovaných činností je veden chronologicky. Jelikož výzkumník zaznamenává poznámky o chování sám, výsledný pohled může být dosti subjektivní. Naproti tomu u nezúčastněného pozorování výzkumník vystupuje jako vnější pozorovatel, který se účastní porad a analyzuje chování při komunikaci se zákazníky. U tohoto typu pozorování je možné využít technické



pomůcky pro nahrávání (diktafon, videokamera). Nahrávku následně může analyzovat více sociálních vědců, což zvyšuje objektivnost interpretace.

**Hlubkový rozhovor** – jedná se o dotazovací metodu individuálního rozhovoru, při níž výzkumník nemá připraven ucelený soubor otázek. Předpřipraveny jsou pouze zkoumané okruhy, od nichž se dále odvíjejí konkrétní dotazy kladené podle probíhajícího rozhovoru. Odpovědi dotazovaného jsou tazatelem stimulovány a směřovány k dosažení vytyčeného cíle. Tím může být například pochopení organizačních hodnot či norem chování. U této metody však bývá problémem rozlišení individuálního přístupu dotazovaného od odpovědi kulturního charakteru.

**Skupinový rozhovor** – jako u předchozí metody i zde se dotazování odvíjí od předem připraveného scénáře, na jehož základě jsou dotazy kladeny. Ve skupině však lze využít vzájemné interakce jejích členů probíhající ve formě výměny názorů. Díky tomu lze snadněji rozpoznat sdílené názory a díky rozložení pocitu důležitosti, který není cílen pouze na jednoho aktéra, je možné docílit odlišného vyjádření než při rozhovoru individuálním. Skupinový rozhovor je však náročnější na organizaci, jelikož se členové musejí pečlivě vybrat, aby složení skupiny bylo efektivní. Předmětem analýzy jsou nejen odpovědi aktérů ale i jejich styl a celkový vývoj diskuse.

**Analýza dokumentů** – dokumenty vhodné pro diagnostiku firemní kultury jsou různorodé psané záznamy, jež organizace uchovává (výroční zprávy, záznamy z porad a pohovorů...). Jedná se o analýzu znaků v dokumentech se opakovaně vyskytujících. Tato metoda bývá využívána jako doplňující, ne jako hlavní.

**Projektivní metody** – jedná se o situaci, kdy je respondentovi předložen podnět, kterým může být popis situace či obrázek, jež musí interpretovat na základě vlastního kulturního citění. Zvolení vhodného podnětu je velice důležité, jelikož na jedné straně musí respondenta dostatečně ovlivnit, aby jeho odpovědi šly k požadovanému obsahu firemní kultury pro přínos kvalitních dat, ale na druhé straně mu musí ponechávat dostatečnou svobodu pro vlastní interpretaci.

(Lukášová, 2004), (Sackmann, 2001)

## 4.2 Nástroje kvantitativního šetření

**Pozorování** – pokud je pozorování nástrojem kvantitativní metody, je nutné předem připravit záznamové archy, v nichž jsou uvedeny typy chování s popisem jejich projevů objevujících se

v organizaci. Cílem může být sledování daných projevů, nebo také míra, do jaké se určitý projev vyskytuje. V tomto případě je nutné zhotovit příslušné škály obsahující podrobné instrukce a příklady.

**Strukturovaný rozhovor** – jedná se o rozhovor při němž má tazatel předem připravený seznam konkrétních otázek. Ty jsou respondentům kladeny bez rozdílu jednotným způsobem.

Tazatel a respondent zůstávají v osobním kontaktu, což může být přínosné v případě, kdy je třeba odpovědi dotazovaného podnitit. Tento postup je však nákladný a zdlouhavý. Výhodný postup přináší spíše polostrukturovaný rozhovor, kdy má respondent možnost svůj pohled na věc objasnit. Strukturovaný rozhovor je, stejně jako pozorování v případě kvantitativních metod, vhodný spíše pro menší skupiny respondentů.

**Dotazníkové šetření** – jedná se o vytvořený formulář obsahující otázky s více možnostmi odpovědí, které mohou být uzavřené, polouzavřené nebo otevřené. Představuje nejméně nákladnou metodu. Dotazník je tvořen v závislosti na typu organizace a zkoumaném předmětu. Mohou být založeny na teoretickém modelu poskytujícím konceptuální rámec pro operacionalizaci nebo na empirickém základě, který vychází z kvalitativního výzkumu charakteristik firemní kultury. V případě dotazníkového šetření není nutný osobní kontakt, což může respondent ocenit vzhledem ke skutečnosti, že firemní kultura pro něj může být citlivým tématem. Může si tak zachovat anonymitu.

(Lukášová, 2004)

## **Shrnutí teoretické části**

Provedená rešerše umožnila podívat se na problematiku prvků a typologií v tématu firemní kultury a jejích determinantů. Rešerše potvrdila, že oblast firemní kultury je velmi komplexní a často zkoumaná problematika, která je podrobně zpracována v mnoha publikacích a také se jí zabývají mnohé výzkumy. Nicméně je důležité zmínit, že firemní kulturu tvoří především lidé a ti jsou naprosto jedineční, a i pokud by například nástroje budování firemní kultury a strategie rozvoje firemní kultury mohly být nastaveny identicky, nebyl by jejich dopad a význam pro celkovou firemní kulturu vždy stejný. A to právě díky tomu, že lidé, kteří v organizacích pracují, firemní kulturu zásadním způsobem formují a ovlivňují natolik, že by bylo velmi obtížné sestavit jednotný model, jež by univerzálně definoval vzorec firemní kultury pro každou společnost. Podobné úvahy lze také vyjádřit směrem ke snahám utvářet unifikovanou firemní kulturu a nedávat prostor pro její vývoj a možné změny.

## **II. Praktická část práce**

### **5 Výzkum firemní kultury ve vybrané firmě**

Tato část obsahuje analýzu firemní kultury vybrané firmy, vyhodnocení výsledků a návrhy případných změn pro zlepšení. Firma, která byla oslovena požaduje naprostou anonymitu. Z tohoto důvodu zůstane nespecifikován její název, ale i doplňující konkrétní informace o ní samé jakožto i o jejích partnerech a konkrétních technologiích.

Hlavní výzkumné otázky, na které tato práce hledá odpovědi jsou: Má vybraná firma silnou firemní kulturu? Ovlivňuje firemní kultura vybrané společnosti její úspěšnost?

#### **5.1 Metodologie**

Pro účely výzkumu zahrnutého v praktické části bylo využito dotazníkové šetření jako hlavní metody analýzy firemní kultury. Byl zkonstruován prostřednictvím internetové online platformy Formuláře Google. Tato metoda značně usnadnila samotné vytvoření dotazníku, jakož i jeho následné rozeslání možným respondentům. Otázky obsažené v dotazníku byly zkonstruovány na základě teoretických poznatků uvedených v první části této práce. Dotazník byl rozdělen do 4 částí jimiž jsou: Prvky firemní kultury, Determinanty, Silné stránky firemní kultury a Obecné. Vzhledem k vysokému počtu možných respondentů dotazník obsahoval pouze uzavřené otázky. Respondenti byli také požádáni, aby při odpovídání na otázky vycházeli z běžného chodu firmy, jelikož nynější pandemický stav mnoho procesů ovlivnil.

O pomoc byl požádán jeden ze zaměstnanců, který následně dotazník rozeslal přes interní emailové adresy. Díky zvolené kvantitativní metodě bylo získáno značné množství výsledků, avšak některé informace bylo nutno doplnit. Proto byl dotazník navíc podpořen o dodatečný rozhovor s pověřeným pracovníkem z důvodu doplnění některých informací a lepšího pochopení dané problematiky. K dispozici byly také poskytnuty některé interní dokumenty. Jak je uvedeno v teoretické části, nejlepší pro výzkum je kombinace kvantitativních a kvalitativních metod.

#### **5.2 Charakteristika firmy**

Pro analýzu praktické části byla vybrána pražská firma, která z důvodu zachování anonymity bude dále nazývána pouze jako firma nebo společnost XY. Tato firma působí v oboru

informačních technologií a řadí se mezi největší dodavatele v České republice. Její pobočky se nacházejí v několika zemích východní a střední Evropy, avšak pro potřeby analýzy firemní kultury bude využita pouze pobočka nacházející se na území našeho státu.

Firma XY se řadí mezi velké podniky, přičemž jen v české pobočce našlo práci téměř 200 zaměstnanců. Oddělení, kterými disponuje jsou například Obchodní, Marketingové, Finanční, Logistika, Technické a HR (human relations). Firma se zaměřuje na prodej informačních technologií a přídavného zařízení.

Zázemím pro zaměstnance jsou velké prostorné kanceláře, kde všichni pracují bok po boku. Toto uspořádání umožňuje lepší základnu pro budování vztahů mezi kolegy. Je zde stanovena pevná pracovní doba a to od 9 hodin ráno do 18:00. Avšak nastavená důvěra vůči zaměstnancům umožňuje opustit pracoviště před koncem vymezené doby v případě splnění individuálních povinností, což zůstává na jejich svobodném uvážení. Jedním z nabízených benefitů je využití možnosti home office. Dny, kdy mohou zaměstnanci pracovat z domu nejsou omezeny na konkrétní počet, avšak nemělo by se této možnosti zneužívat.

Firma dále disponuje vlastním školicím centrem, ve kterém působí přes 50 kvalifikovaných školitelů, a moderním zázemím tréninkového střediska. Firma XY považuje za svoji nejsilnější stránku tým tvořený odborníky ve svém oboru, ať už se jedná o techniky nebo obchodní sekci disponující výbornými znalostmi technologií. Lidé, jež firma zaměstnává, tak tvoří silnou a stabilní strukturu poskytující komplexní služby svým zákazníkům.

Podle interních dokumentů je síla značky podporována hodnotami, které jsou zastávány v přístupu k plnění jednotlivých úkolů či zdolávání překážek. Silně zastoupenými hodnotami jsou například „*střízlivý pohled na věc, nápaditost, flexibilita a odhodlání*“. I když se firma XY svou velikostí blíží „*korporátu*“, firemní kultura a interní spolupráce jí pomáhají držet se spíše na úrovni rodinné firmy. Udržení tohoto trendu není, vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců, vůbec snadné. Avšak zůstává zde silné odhodlání tomuto stavu dostát.

### **5.3 Firemní historie**

Vybraná společnost XY byla založena v České republice a její působení na trhu trvá již 27 let, tedy od roku 1994. Za tento relativně krátký čas se stala předním distributorem ve svém oboru. Její přidanou hodnotu lze spatřit v oblasti informačních a komunikačních technologií. Na počátku své existence se společnost zaměřovala zejména na produkty a technologie společnosti,

kteřá představovala jednoho z nejvýznamnějších dodavatelů informačních technologií (roating&switching), síťové infrastruktury, bezpečnosti dat a komunikace.

Dva roky od založení společnost expandovala na Slovensko. Pobočka byla vystavěna v Bratislavě. Tento krok byl podstoupen za účelem rozšíření nabídky služeb v zahraničí. Pokračování tohoto trendu se projevilo v roce 2002, kdy společnost založila další pobočku v Budapešti. Právě tam došlo v roce 2011 k akvizici společnosti Logicom. V této fázi počet zaměstnanců společnosti překonal číslovku 150 a obrat se rovnal 90 milionům EUR.

Významným milníkem se pro společnost stal rok 2012, kdy byl získán kontrakt pro distribuci významné značky v oblasti IT sektoru, a to pro Slovenskou republiku a Maďarsko. V následujících dvou letech rozšířila společnost své portfolio o zastoupení předního dodavatele v oblasti ukládání a správy dat. Společnost dále posilovala vlastní odborné služby a znalost technologií, což jí umožnilo se rozšířit do dalších zemí jako je například Slovinsko nebo Chorvatsko. Díky posílení odborných služeb se také podařilo zajistit širší portfolio služeb pro zákazníky. V roce 2017 byla otevřena další pobočka v Rumunsku, a to díky akvizici lokálního distributora. Díky této skutečnosti se rozšířila nabídka o produkty společnosti Microsoft a dalších.

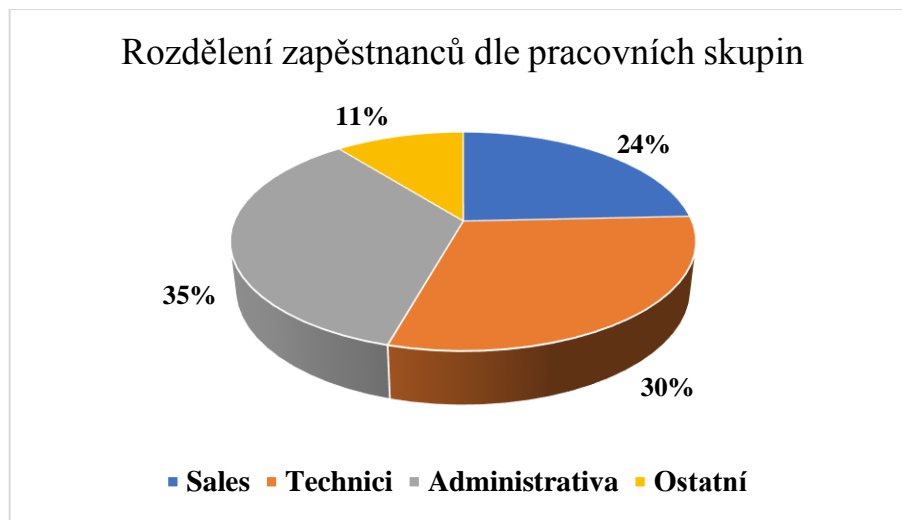
Společnost získala díky rozsáhlému zastoupení ve střední a východní Evropě stabilní zázemí, což umožnilo další zkvalitnění služeb a rozšíření zastoupení značek podporovaných v minulosti. Další zastupovanou značkou se stala například Amazon Web Services.

Díky tomuto rozvoji se vybraná společnost stala jedním z nejvýznamnějších distributorů s přidanou hodnotou působících ve střední a východní Evropě.

## **5.4 Výsledky dotazníkového šetření**

U pražské firmy XY je zaměstnáno celkem 186 zaměstnanců. Ovšem z dotazníkového šetření byli vynecháni pracovníci vrcholového managementu, jelikož jsou z 99 % mimo dění firmy a firmu samotnou, a pracovníci skladu, jelikož jejich sídlo se nachází na jiném místě, takže o dění ve firmě bohužel nemají dostatečný přehled. Dotazník byl tedy rozeslán zbylým 140 zaměstnancům, z nichž se dotazníkového šetření zúčastnilo 103 respondentů, tedy 74 % z celkového počtu oslovených. Tento počet byl rozdělen podle kritéria Pohlaví, přičemž odpovědělo 21 žen a 82 mužů. Tento nepoměr je pochopitelný, vzhledem ke skutečnosti, že ve firmě XY je zaměstnáno pouze 31 žen a celkem 155 mužů. Avšak ženy jsou zastoupeny ve všech odděleních s výjimkou Technického a Obchodního.

Respondenti byli rozděleni pro větší přehlednost do celkem 4 kategorií podle oddělení jejich činnosti. Přičemž z grafu, který je uveden níže vyplývá, že nejvíce respondentů pracuje v oblasti Administrativy, a naopak nejméně respondentů označilo možnost Ostatní, do které byli zařazeni zaměstnanci Human Relations, recepce a logistiky.



Graf 1 Rozdělení zaměstnanců dle pracovních skupin (zdroj: Vlastní)

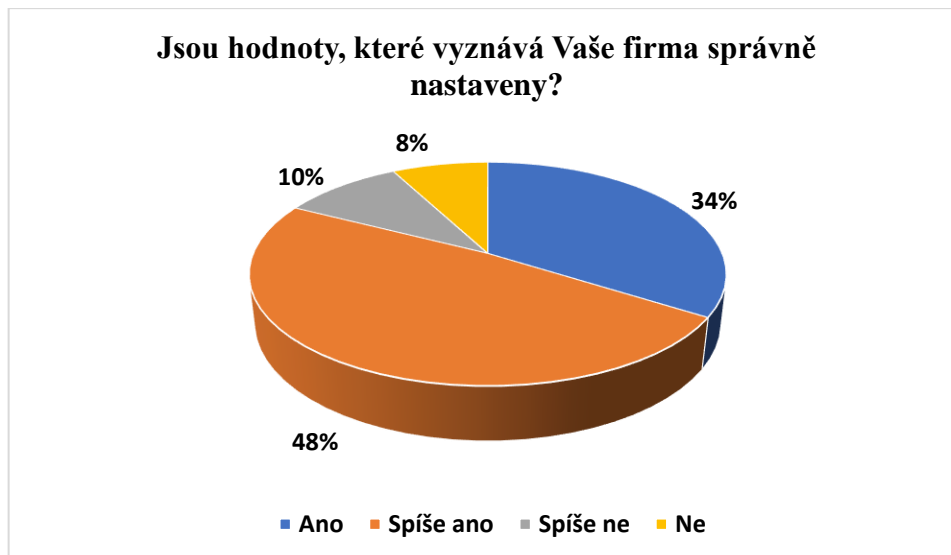
### **Prvky firemní kultury**

#### **Otázka č.1 Které z uvedených hodnot jsou pro Vaši firmu klíčové?**

U této otázky měli respondenti příležitost označit více možností. Odpovědi byly zvoleny cíleně, jelikož tyto konkrétní hodnoty jsou přímo uvedeny v interním dokumentu, který byl firmou poskytnut. Zde se přímo uvádí, že vyjmenované hodnoty jsou pro firmu klíčové. Ale navzdory tomuto faktu respondenti označili pouze dvě z pěti možných. 62 % respondentů označilo možnost Nápaditost a 77 % možnost Přátelskost. Zbývající konkrétní odpovědi, jimiž byly Flexibilita, Odhodlání a Střízlivý pohled na věc, získaly vysoký počet odpovědí (81 %, 64 %, 86 %). Respondenti také měli možnost označit políčko „Žádná z výše uvedených“, která značí, že se firma nevyznačuje žádnou z uvedených klíčových hodnot. Tuto možnost odpovědi nevyužil nikdo z dotazovaných.

#### **Otázka č. 2 Jsou hodnoty, které vyznává Vaše firma, správně nastaveny?**

Za tímto dotazem se pro respondenty dotazníkového šetření nacházela malá nápověda, která zněla „(hodnoty = ideje ovlivňující chování)“. Ta jim měla usnadnit představu týkající se hodnot pro snazší odpovídání. Zde byly využity všechny možnosti odpovědí. Celkem 83 % respondentů označilo možnost Ano nebo Spíše ano. 17 % respondentů označilo možnosti Spíše ne nebo Ne.



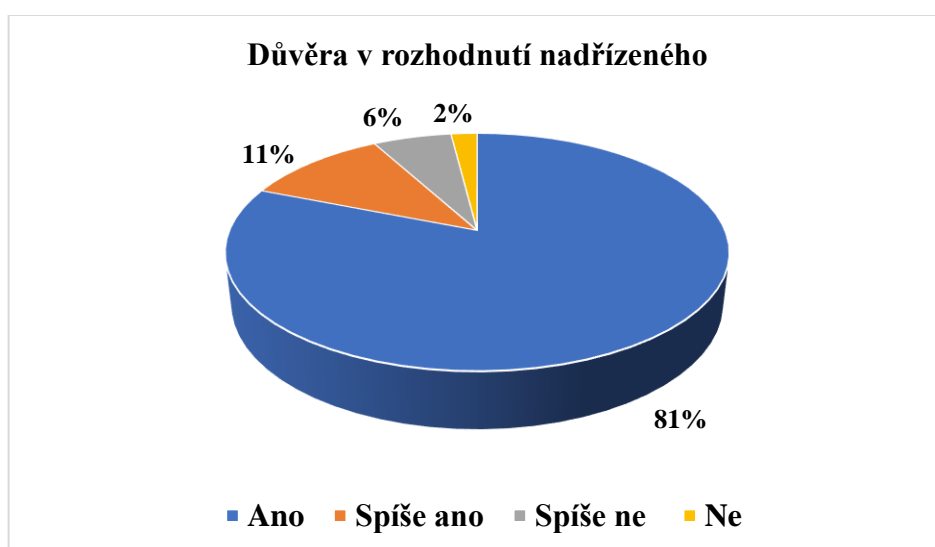
*Graf 2 Nastavení hodnot ve firmě (zdroj: Vlastní)*

**Otázka č. 3 Zastáváte morální hodnoty nastavené ve Vaší práci?**

Pro lepší představu byly za otázkou uvedeny dva příklady morálních hodnot: „vždy kvalitně odvedená práce, férové jednání“. Respondenti měli opět na výběr z možností Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne. Drtivá většina označila první a druhou možnost, celkem 99 %. Pouze jeden respondent označil možnost třetí.

**Otázka č. 4 Věříte v loajálnost Vašich kolegů vůči firmě?**

Na otázku loajálnosti kolegů vůči firmě odpovídala většina zaměstnanců zvolené firmy pozitivně. Odpověď Ano nebo Spíše ano označilo celkem 91 % respondentů. Tento výsledek vypovídá o vysoké důvěře v loajalitu kolegů.



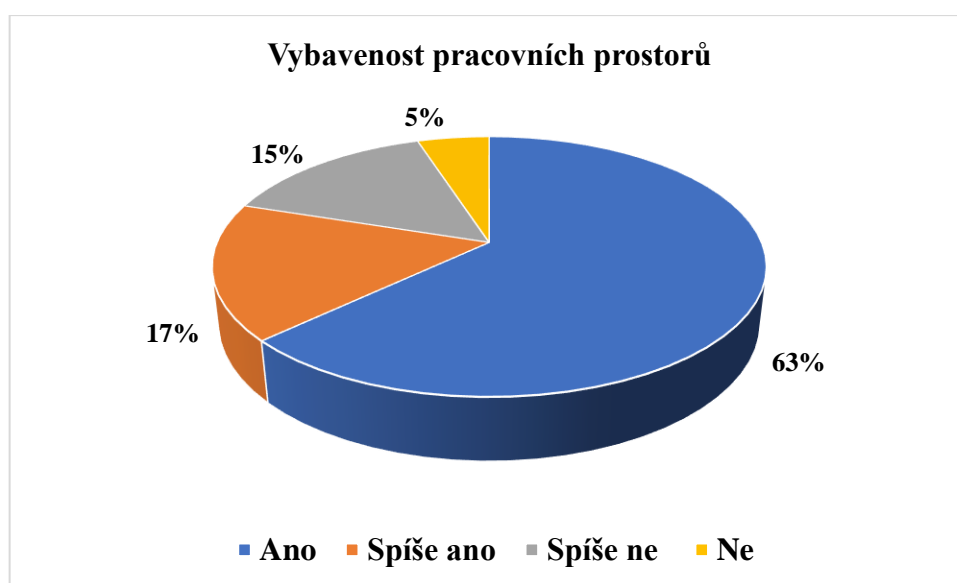
*Graf 3 Důvěra v rozhodnutí nadřízeného (zdroj: Vlastní)*

### Otázka č. 5 Máte důvěru v rozhodnutí nadřízeného?

30 % respondentů označilo u této otázky odpověď Ano. Důvěru v rozhodnutí nadřízeného má i dalších 48 % respondentů, avšak ne se stoprocentní jistotou, jelikož označili odpověď Spíše ano. U dalších 13 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je míra důvěry slabší a zbylých 9 % respondentů důvěru v rozhodnutí nadřízených nechová.

### Otázka č. 6 Považujete prostory firmy za kvalitně vybavené?

Převážná většina zaměstnanců považuje firemní prostory za kvalitně vybavené. S tímto tvrzením souhlasí 82 respondentů. Zbylých 20 % dotazovaných zastává názor, že by firemní prostory mohly být vybaveny lépe.



Graf 4 Vybavenost pracovních prostorů (zdroj: Vlastní)

### Otázka č. 7 Považujete své pracoviště za příjemné pro práci?

U této otázky nezaujímá žádná odpověď majoritní podíl. Ovšem lehce převažují pozitivní odpovědi. Z číselného vyhodnocení vyplývá, že pro 37 % respondentů je jejich pracoviště příjemným místem pro trávení pracovní doby, jelikož označili rezolutní odpověď Ano. Další skupina označila možnost Spíše ano z čehož vyplývá, že pracovní prostory by mohly být lehce vylepšeny. Tato skupina činí 28 % pracovníků. Těch, kteří své pracoviště za příjemné pro práci nepovažují, činí celkem 35 % respondentů (označili možnost Spíše ne nebo Ne).

### Otázka č. 8 Pořádá firma mimopracovní akce pro všechny zaměstnance, kolikrát?

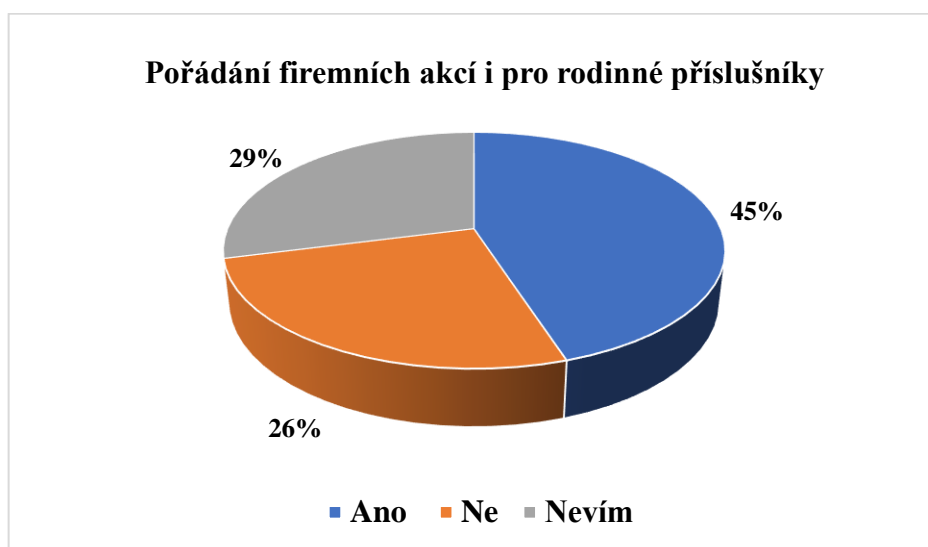
Z hlediska četnosti byly k odpovědím přiřazeny rozptyly počtu konaných akcí. K těmto výsledkům je nutno uvést, že firma XY pořádá pouze akce pro všechny zaměstnance firmy, nikoli pouze pro členy určitých oddělení. Podle 94 respondentů pořádá firma mimopracovní



akce dvakrát až čtyřikrát za rok. Ovšem 9 pracovníků je jiného názoru a sice toho, že firma tyto akce pořádá pouze jednou ročně. Další dvě možnosti zůstaly bez odpovědí.

#### **Otázka č. 9 Pořádají se akce organizované firmou i pro rodinné příslušníky?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dokáže firma propojit profesní a osobní život zaměstnanců. Podle 45 % respondentů jsou akce i prorodinné příslušníky pořádány a na druhou stranu podle 26 % respondentů zase nejsou. 29 % respondentů však s typem těchto akcí není obeznámeno. Čímž se projevila i nízká informovanost.



*Graf 5 Pořádání firemních akcí i pro rodinné příslušníky (zdroj: Vlastní)*

### **Determinanty**

#### **Otázka č. 10 Jakou pozici podle Vás zaujímá Vaše firma na trhu?**

Podle interních dokumentů i oficiálních webových stránek firmy je firma XY ve svém oboru jednou z nejsilnějších na trhu. Tohoto faktu jsou si dostatečně vědomi i její zaměstnanci, jelikož 89 % respondentů označilo možnost Dominantní a zbylých 11 % vnímá pozici firmy na trhu jako Silnou.

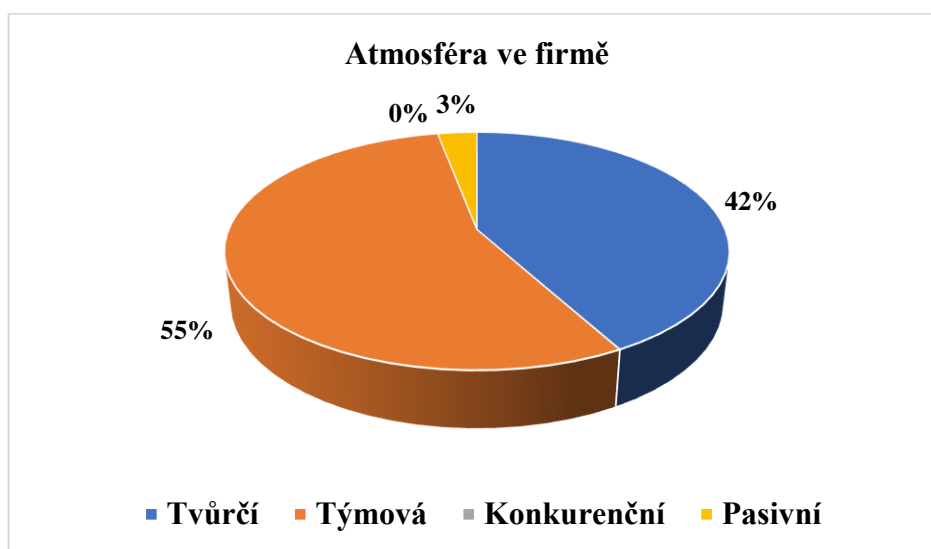
#### **Otázka č. 11 Dochází k opakování chyb v pracovních procesech?**

U této otázky sice zaujímá největší podíl odpověď Spíše ne, ale zdaleka se nedá říci že majoritně. Tuto možnost označilo 38 % respondentů. Odpověď Ne získala podíl pouze 9 %. Lehce nadpoloviční většina (53 %) označila možnosti Ano nebo Spíše ano. Dosažené hodnoty ukazují, že opakování chyb v pracovních procesech se děje poměrně často.

## Silné stránky firemní kultury

### **Otázka č. 12 Jak byste zhodnotili pracovní atmosféru ve Vaší firmě?**

Účelem tohoto dotazu bylo zjistit, jak je zaměstnanci vnímána atmosféra ve firmě. 55 % respondentů hodnotí pracovní atmosféru jako Týmovou, tedy zaměřenou na spolupráci. Dalších 42 % označilo možnost Tvůrčí, což značí, že firemní atmosféra podporuje kreativitu. Pouze 3 respondenti (tj. 3 %) vnímají atmosféru ve firmě jako Pasivní. Možnost Konkurenční neoznačil nikdo.



Graf 6 Atmosféra ve firmě (zdroj: Vlastní)

### **Otázka č. 13 Na co se především klade důraz při výběru nových zaměstnanců?**

Podle získaných odpovědí firma nebere žádný ohled na možné interní kontakty při výběru nových zaměstnanců. Naopak se nejvíce soustředí na Potenciál. Tuto možnost zvolilo 55 % respondentů. Podle 16 % dotazovaných se důraz klade na Dosažené vzdělání a 29 % na Odborné znalosti.

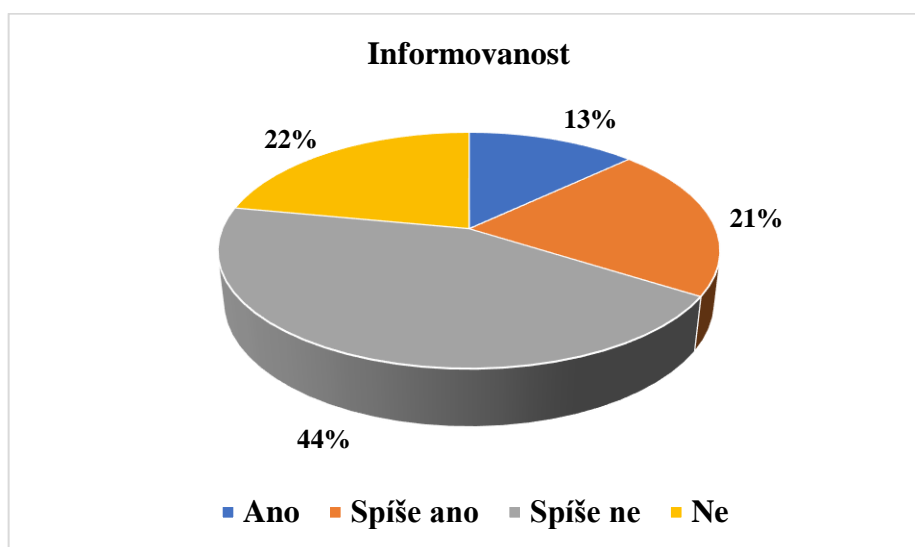
### **Otázka č. 14 Jste spokojeni s benefity, jež Vaše firma nabízí?**

U této otázky se opět projevil dosti nevyhraněný pohled zaměstnanců. Protichůdné odpovědi Ano a Ne získaly totožný počet odpovědí, a to každá po 18 % z celkového počtu. Nejvíce zaměstnanců označilo možnost Spíše ano (37 %), ale u možnosti Spíše ne se též objevil vyšší počet odpovědí (27 %).

### Otázka č. 15 Poskytuje Vám vaše firma dostatečnou informovanost v oblastech vašich pracovních zájmů?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnancům poskytovány relevantní informace pro pracovní výkon, a to v dostatečném časovém předstihu. Tato kritéria byla uvedena za otázkou.

Téměř polovina respondentů si podle uvedených odpovědí myslí, že firma dostatečnou informovanost spíše neposkytuje. Záporné stanovisko zastává dalších 22 % dotazovaných, kteří označili odpověď Ne. Zbylých celkem 34 % považuje informovanost za vyhovující.



Graf 7 Informovanost (zdroj: Vlastní)

### Otázka č. 16 Jaký způsob komunikace převažuje ve Vaší firmě?

Zde bylo dosaženo velmi přesvědčivého výsledku, neboť celých 92 % respondentů považuje převážný způsob komunikace za Spíše neformální. Dalších 8 % respondentů zvolilo možnost Spíše formální. Tyto výsledky podporuje i zjištění, že zaměstnanci shledávají atmosféru ve firmě jako zaměřenou na spolupráci a kreativitu.

### Otázka č. 17 Do jaké míry můžete sdělovat své názory na pracovní problémy a situaci ve Vaší firmě?

Tato otázka měla dopomoci odhalení míry otevřenosti komunikace na pracovišti. Celkem 67 % respondentů pocítuje možnost otevřené komunikace. Avšak 48 respondentů z tohoto počtu uvádí, že na jejich názory, které sice mohou otevřeně sdělit, není brán zřetel. Dalších 23 % respondentů uvádí, že při sdělování svých názorů musí projevovat opatrnost a 10 % respondentů uvedlo, že své názory si raději nechávají pro sebe, neboť by mohl hrozit postih.

### **Otázka č. 18 Čím je Vaše firma atraktivní pro zákazníky? (možnost označit více odpovědí)**

U této otázky se největší odezvy dostalo možnosti Jednání na úrovni, kterou označilo 96 respondentů. 84 zaměstnanců je toho názoru, že firma je pro zákazníky atraktivní díky kvalitním produktům a službám, jež nabízí.

### **Otázka č. 19 Na čem si Vaše firma podle Vašich zkušeností zakládá?**

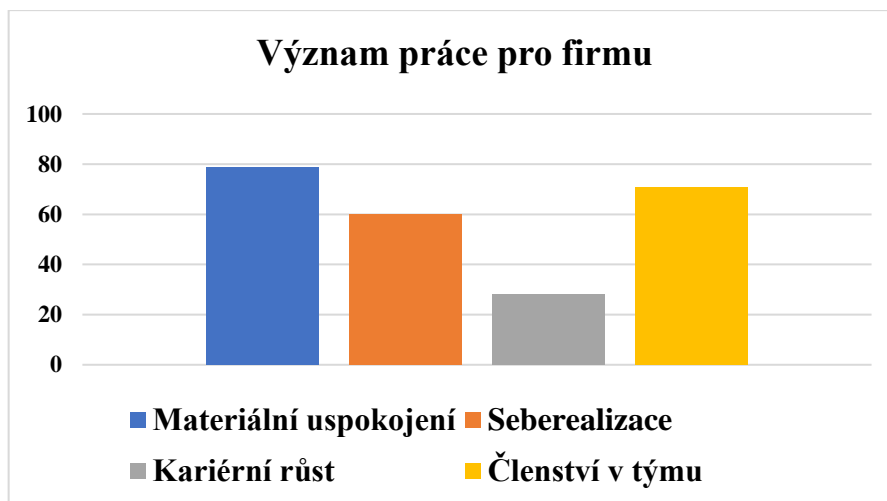
Zde měli respondenti možnost zhodnotit vybrané faktory projevující se v činnosti firmy. Hodnocení odpovídalo známkování ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší). Pro větší přehlednost výsledků je níže zhotovena tabulka obsahující procentuální vyjádření odpovědí. Pouze zmíním, že nejlepší hodnocení získal faktor Profesionalita zaměstnanců a Kvalita provedených služeb.

*Tabulka 1 Zhodnocení faktorů kvalit (zdroj: Vlastní)*

	1	2	3	4	5
rychlost provedených služeb	36 %	43 %	18 %	3 %	0 %
kvalita provedených služeb	66 %	24 %	10 %	0 %	0 %
kvalita materiálu a zboží	57 %	30 %	13 %	0 %	0 %
prezentace společnosti navenek	40 %	14 %	41 %	3 %	3 %
propagace služeb a zboží	17 %	21 %	39 %	16 %	8 %
nízké ceny	6 %	17 %	46 %	16 %	15 %
profesionalita zaměstnanců	80 %	18 %	2 %	0 %	0 %

### **Otázka č. 20 Co pro Vás znamená práce pro tuto firmu?**

Pro většinu zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, znamená práce pro firmu XY především Materiální uspokojení. Touto odpovědí nebyla myšlena jen mzda, ale také hmotné benefity jako například služební telefon či počítač. Dalšími ceněnými faktory je Možnost být součástí týmu a Seberealizace. Zde je možné se odkázat na otázku č. 13, která potvrzuje, že zaměstnanci považují pracovní atmosféru za zaměřenou na spolupráci a kreativitu. Ovšem možnost kariérního růstu vidí ve firmě pouze 29 respondentů.



*Graf 8 Význam práce pro firmu (zdroj: Vlastní)*

### **Otázka č. 21 Jaké jsou možnosti rozvoje a vzdělávání na Vašem pracovišti?**

Podle odpovědí respondentů firma nepořádá žádná povinná školení ale pouze dobrovolná. Těch si je vědom vysoký počet respondentů. Zaměstnancům jsou také ve vysoké míře poskytovány podpůrné vzdělávací materiály, které jim mohou pomoci v rozvoji. V odpovědích se nacházela také možnost Koučink, tu však označilo pouze 10 % respondentů.

### **Otázka č. 22 Účastníte se dobrovolných školení, jež Vaše firma pořádá?**

Zde měli respondenti uvést, jak často se účastní školení, jež firma pořádá. Vzhledem k tomu, že účastníci dotazníkového šetření pracují v různých odděleních a na různých pozicích, odpovědi vztahovali pouze na školení relevantní k jejich pozici a oboru činnosti.

Značná většina respondentů se účastní pouze některých školení, ale najdou se i tací, kteří se podle své odpovědi účastní všech. 14 respondentů se však školení neúčastní vůbec a pro rozvoj jim stačí poskytnuté materiály.

## **5.5 Výsledky doplňujícího rozhovoru**

Rozhovor byl proveden s pověřeným zaměstnancem na manažerské pozici, který ve firmě pracuje více než 3 roky. Cílem tohoto rozhovoru bylo doplnění některých informací, jež vyplývaly z dotazníkového šetření.

Co se týče klíčových hodnot, firma si, podle informací z rozhovoru, především zakládá na soudržnosti a profesionalitě. Pracovní týmy jsou tvořeny silnými jednotlivci, kteří musí fungovat jednotně. Selektce zaměstnanců tak probíhá zejména v prvním půl roce až roce

# Přílohy

## Dotazník

### **Hodnoty a normy:**

Které z uvedených hodnot jsou pro Vaši firmu klíčové? (možnost označit více odpovědí)

- 1) Střízlivý pohled na věc
- 2) Nápaditost
- 3) Flexibilita
- 4) Odhodlání
- 5) Přátelskost
- 6) Žádná z výše uvedených

Jsou hodnoty, které vyznává Vaše firma podle Vás správně nastaveny? (hodnoty = ideje ovlivňující chování)

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

Věříte v loajálnost Vašich kolegů vůči firmě?

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

Máte důvěru v rozhodnutí nadřízeného?

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

Zastáváte morální hodnoty nastavené ve Vaší práci? (vždy kvalitně odvedená práce, férové jednání)

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

### **Artefakty:**

Považujete prostory firmy za kvalitně vybavené?

- 1) Ano
- 2) Spíše ano

- 3) Spíše ne
- 4) Ne

Považujete své pracoviště za příjemné pro práci?

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

**Symboly:**

Pořádá firma mimopracovní akce pro všechny zaměstnance, kolikrát?

- 1) Ano, více než čtyřikrát za rok
- 2) Ano, dvakrát až čtyřikrát ročně
- 3) Ano, pouze jednou ročně
- 4) Ne, mimopracovní akce se nepořádají

Pořádají se akce organizované firmou i pro rodinné příslušníky?

- 1) Ano
- 2) Ne
- 3) Nevím

**Determinanty:**

Jakou pozici podle Vás zaujímá Vaše firma na trhu?

- 1) Dominantní
- 2) Silná pozice
- 3) Slabší pozice

Dochází k opakování chyb v pracovních procesech?

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

**Silné stránky firemní kultury:**

Jak byste zhodnotili pracovní atmosféru ve Vaší firmě?

- 1) Tvůrčí
- 2) Týmová
- 3) Konkurenční
- 4) Pasivní

Na co se především klade důraz při výběru nových zaměstnanců?

- 1) Dosažené vzdělání
- 2) Interní kontakty

- 3) Odborné znalosti
- 4) Potenciál

Jste spokojeni s benefity, jež Vaše firma nabízí?

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

Poskytuje Vám vaše firma dostatečnou informovanost v oblastech vašich pracovních zájmů?  
(relevantní informace, včas)

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

Jaký způsob komunikace převažuje ve Vaší firmě?

- 1) Dostí formální
- 2) Spíše formální
- 3) Spíše neformální
- 4) Dostí neformální

Do jaké míry můžete sdělovat své názory na pracovní problémy a situaci ve Vaší firmě?

- 1) Své názory mohu sdělovat naprosto otevřeně
- 2) Otevřeně ale není na ně brán zřetel
- 3) Při sdělování musím být opatrný
- 4) Své názory nemohu sdělovat, hrozí postih

Čím je Vaše firma atraktivní pro zákazníky? (možnost označit více odpovědí)

- 1) Kvalitní produkt a služby
- 2) Příznivé ceny
- 3) Jednání na úrovni
- 4) Nefinanční benefity

Na čem si Vaše firma podle Vašich zkušeností zakládá? (známkové hodnocení)

a) rychlost provedených služeb	1	2	3	4	5
b) kvalita provedených služeb	1	2	3	4	5
c) kvalita materiálu a zboží	1	2	3	4	5
d) prezentace společnosti navenek	1	2	3	4	5
e) propagace služeb a zboží	1	2	3	4	5
f) nízké ceny	1	2	3	4	5
g) profesionalita zaměstnanců	1	2	3	4	5

Co pro Vás znamená práce pro tuto firmu: (možnost označit více odpovědí)



- a) materiální uspokojení (mzda, další hmotné benefity)
- b) seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
- c) příležitost kariérního a profesního růstu
- d) možnost být součástí týmu

jaké jsou možnosti rozvoje a vzdělávání na Vašem pracovišti? (možnost označit více odpovědí)

- 1) Povinná oficiální školení
- 2) Dobrovolná oficiální školení
- 3) Koučink
- 4) Poskytnutí materiálů
- 5) Žádná z výše uvedených

Účastníte se dobrovolných školení, jež Vaše firma pořádá? (účast relevantní pro vaši pozici a činnost ve firmě)

- 1) Ano, všech
- 2) Ano, pouze některých
- 3) Ne, stačí mi poskytnuté materiály

Jste seznámeni s vizemi a cíli Vaší firmy?

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

### **Obecné:**

Pohlaví:

- 1) Žena
- 2) Muž
- 3) Neuvedeno

Věk:

- 1) Méně než 30 let
- 2) 30–40 let
- 3) 40–50 let
- 4) Více než 50 let

Do jaké pracovní skupiny dle náplně práce spadáte?

- 1) Sales
- 2) Technici
- 3) Administrativa
- 4) ostatní (HR, Recepce, logistika)

# Přílohy

## Dotazník

### **Hodnoty a normy:**

Které z uvedených hodnot jsou pro Vaši firmu klíčové? (možnost označit více odpovědí)

- 1) Střízlivý pohled na věc
- 2) Nápaditost
- 3) Flexibilita
- 4) Odhodlání
- 5) Přátelskost
- 6) Žádná z výše uvedených

Jsou hodnoty, které vyznává Vaše firma podle Vás správně nastaveny? (hodnoty = ideje ovlivňující chování)

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

Věříte v loajlnost Vašich kolegů vůči firmě?

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

Máte důvěru v rozhodnutí nadřízeného?

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

Zastáváte morální hodnoty nastavené ve Vaší práci? (vždy kvalitně odvedená práce, férové jednání)

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

### **Artefakty:**

Považujete prostory firmy za kvalitně vybavené?

- 1) Ano
- 2) Spíše ano

- 3) Spíše ne
- 4) Ne

Považujete své pracoviště za příjemné pro práci?

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

**Symboly:**

Pořádá firma mimopracovní akce pro všechny zaměstnance, kolikrát?

- 1) Ano, více než čtyřikrát za rok
- 2) Ano, dvakrát až čtyřikrát ročně
- 3) Ano, pouze jednou ročně
- 4) Ne, mimopracovní akce se nepořádají

Pořádají se akce organizované firmou i pro rodinné příslušníky?

- 1) Ano
- 2) Ne
- 3) Nevím

**Determinanty:**

Jakou pozici podle Vás zaujímá Vaše firma na trhu?

- 1) Dominantní
- 2) Silná pozice
- 3) Slabší pozice

Dochází k opakování chyb v pracovních procesech?

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

**Silné stránky firemní kultury:**

Jak byste zhodnotili pracovní atmosféru ve Vaší firmě?

- 1) Tvůrčí
- 2) Týmová
- 3) Konkurenční
- 4) Pasivní

Na co se především klade důraz při výběru nových zaměstnanců?

- 1) Dosažené vzdělání
- 2) Interní kontakty

- 3) Odborné znalosti
- 4) Potenciál

Jste spokojeni s benefity, jež Vaše firma nabízí?

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

Poskytuje Vám vaše firma dostatečnou informovanost v oblastech vašich pracovních zájmů?  
(relevantní informace, včas)

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

Jaký způsob komunikace převažuje ve Vaší firmě?

- 1) Dostí formální
- 2) Spíše formální
- 3) Spíše neformální
- 4) Dostí neformální

Do jaké míry můžete sdělovat své názory na pracovní problémy a situaci ve Vaší firmě?

- 1) Své názory mohu sdělovat naprosto otevřeně
- 2) Otevřeně ale není na ně brán zřetel
- 3) Při sdělování musím být opatrný
- 4) Své názory nemohu sdělovat, hrozí postih

Čím je Vaše firma atraktivní pro zákazníky? (možnost označit více odpovědí)

- 1) Kvalitní produkt a služby
- 2) Příznivé ceny
- 3) Jednání na úrovni
- 4) Nefinanční benefity

Na čem si Vaše firma podle Vašich zkušeností zakládá? (známkové hodnocení)

a) rychlost provedených služeb	1	2	3	4	5
b) kvalita provedených služeb	1	2	3	4	5
c) kvalita materiálu a zboží	1	2	3	4	5
d) prezentace společnosti navenek	1	2	3	4	5
e) propagace služeb a zboží	1	2	3	4	5
f) nízké ceny	1	2	3	4	5
g) profesionalita zaměstnanců	1	2	3	4	5

Co pro Vás znamená práce pro tuto firmu: (možnost označit více odpovědí)

- a) materiální uspokojení (mzda, další hmotné benefity)
- b) seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
- c) příležitost kariérního a profesního růstu
- d) možnost být součástí týmu

jaké jsou možnosti rozvoje a vzdělávání na Vašem pracovišti? (možnost označit více odpovědí)

- 1) Povinná oficiální školení
- 2) Dobrovolná oficiální školení
- 3) Koučink
- 4) Poskytnutí materiálů
- 5) Žádná z výše uvedených

Účastníte se dobrovolných školení, jež Vaše firma pořádá? (účast relevantní pro vaši pozici a činnost ve firmě)

- 1) Ano, všech
- 2) Ano, pouze některých
- 3) Ne, stačí mi poskytnuté materiály

Jste seznámeni s vizemi a cíli Vaší firmy?

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

### **Obecné:**

Pohlaví:

- 1) Žena
- 2) Muž
- 3) Neuvedeno

Věk:

- 1) Méně než 30 let
- 2) 30–40 let
- 3) 40–50 let
- 4) Více než 50 let

Do jaké pracovní skupiny dle náplně práce spadáte?

- 1) Sales
- 2) Technici
- 3) Administrativa
- 4) ostatní (HR, Recepce, logistika)