

Firemní kultura a její proměna v konkrétní organizaci

Bc. Joanna Bajger

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Joanna Bajger**
Osobní číslo: **K18354**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Firemní kultura a její proměna v konkrétní organizaci**

Zásady pro vypracování

1. Vypracujte literární rešerši na téma firemní kultury.
2. Stanovte cíle práce a výzkumné otázky. Zvolte metody výzkumu.
3. Proveďte výzkum v souladu s vybranou metodikou.
4. Analyzujte firemní kulturu v dané organizaci.
5. Na základě výsledku výzkumu navrhněte možnosti zlepšení firemní kultury.

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BOCK, Laszlo, 2015. Work rules!: insights from inside Google that will transform how you live and lead. New York: Twelve.
- BROOKS, Ian, 2003. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
- KOTTER, John P. a James L. HESKETT, 1992. Corporate culture and performance. New York: Maxwell Macmillan International. ISBN 0029184673.
- URBAN, Jan, 2014. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

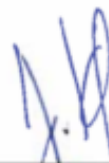
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Šviráková, Ph.D.**
Kabinet teoretických studií

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **10. srpna 2020**



doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu


Ve Zlíně dne 30. června 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou 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 právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20. 05. 2020


Bc. Joanna Bajger
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, jíž se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výděлку jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výděлку dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tématem firemní kultury a její případnou změnou. Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení směřující ke změně firemní kultury vybraného podniku. Teoretická část práce popisuje firemní kulturu z obecného hlediska, její základní rysy a prvky. V praktické části je analyzován provedený výzkum, který byl založen na dotazníkovém šetření v konkrétní společnosti. Tato kombinace pomohla k lepšímu pochopení a vysvětlení zkoumaného problému, na jejichž základě byl vytvořen projekt pro změnu firemní kultury.

Klíčová slova: firemní kultura, firemní prostředí, prvky firemní kultury, koncepce změny, Design Thinking

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the topic of corporate culture and its possible change. The diploma thesis aims to propose recommendations aimed at changing the corporate culture of the selected company. The theoretical part describes the corporate culture in general, its basic features and elements. The practical part analyzes the research, which was based on a questionnaire survey in a particular company. This combination helped to better understand and explain the researched problem, on the basis of which a project was created to change the corporate culture.

Keywords: Corporate culture, corporate environment, elements of corporate culture, concept of change. Design Thinking

Na prvním místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce paní Ing. Evě Švirákové, Ph.D. za nasměrování myšlenek v době největšího zmatku. Děkuji také svému manželovi, rodině a kamarádům za podporu při psaní této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DESIGN THINKING	12
1.1 HISTORIE	12
1.2 FÁZE PROCESU	13
FÁZE OBJEVOVÁNÍ	15
2 ZÁKLADNÍ POJETÍ KULTURY	16
2.1 DEFINICE ORGANIZAČNÍ KULTURY	17
2.1.1 Prvky firemní kultury	19
2.1.2 Druhy firemní kultury	21
2.1.3 Důležitost firemní kultury ve vztahu k výkonnosti firmy	28
2.1.4 Silná a slabá firemní kultura	29
2.2 VYBRANÉ PŘÍKLADY FIREMNÍ KULTURY	30
2.2.1 Google	30
2.2.2 Decathlon	31
2.2.3 Baťa	33
2.3 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	33
2.4 PŘÍČINY NEÚSPĚCHU ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY	34
3 CÍLE A METODIKA	36
3.1 CÍL PRÁCE	36
3.2 METODIKA	36
3.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	37
3.4 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	41
4.1 HISTORIE	41
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
4.3 ANALÝZA KORPORÁTNÍCH DOKUMENTŮ	44
4.4 HODNOTY.....	45
4.5 SOUČASNÝ STAV	46
FÁZE INTERPRETACE	47
5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	48
5.1 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ.....	48
5.1.1 Pohlaví.....	48
5.1.2 Věk	48
5.1.3 Délka pracovního poměru	49

5.1.4	Pozice ve firmě.....	50
5.1.5	Vedoucí pozice.....	51
5.2	ATMOSFÉRA VE FIRMĚ.....	52
5.3	INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ A KOMUNIKACE, TRANSPARENTNOST VEDENÍ	54
5.4	RESPEKT/VZTAHY NA PRACOVÍŠTI.....	56
5.5	SMYSL PRÁCE.....	58
5.6	CELKOVÁ SPOKOJENOST.....	61
5.7	NEJISTOTA.....	64
5.8	HODNOTY – POROVNÁNÍ KORPORÁTNÍCH HODNOT S HODNOTAMI NA POBOČCE	67
5.9	CELKOVÁ ATRAKTIVITA ZAMĚSTNAVATELE/FIREMNÍ VÝHODY A MOTIVACE	69
5.10	SHRNUTÍ.....	70
III PROJEKTOVÁ ČÁST		72
FÁZE IDEACE		73
6	ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	74
6.1	CÍLOVÁ SKUPINA	74
6.2	NÁVRHY.....	75
6.2.1	Prezentace výsledků	75
6.2.2	Interní komunikace.....	76
6.2.3	Krizové řízení.....	78
6.2.4	Změna myšlení manažerů	78
6.2.5	Vytvoření „culture book“	79
6.2.6	Kariérní stránky.....	79
6.2.7	Definování hodnot.....	79
6.2.8	Vytvoření vize.....	80
6.2.9	Shrnutí prezentovaných návrhů.....	80
FÁZE EXPERIMENTOVÁNÍ		81
6.3	VYBRANÁ VARIANTA PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU	82
6.4	DEFINOVÁNÍ ŽÁDOUCÍHO OBSAHU ORGANIZAČNÍ KULTURY	82
6.4.1	Vytvoření strategie firmy	83
	Prezentace výsledků a rozhovor s vedením.....	83
	Teambuilding – workshop.....	83
6.4.2	Definování hodnot.....	85
6.5	DIAGNOSTIKA SOUČASNÉHO OBSAHU ORGANIZAČNÍ KULTURY	87
6.6	POROVNAT SOUČASNÝ A ŽÁDOUCÍ OBSAH ORGANIZAČNÍ KULTURY	87
6.7	PLÁN ZMĚNY	88
6.8	SHRNUTÍ PROJEKTU	89
ZÁVĚR		90

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
SEZNAM OBRÁZKŮ	94
SEZNAM TABULEK.....	95
SEZNAM GRAFŮ	96
SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Češi stráví v práci průměrně 35 let. V některých obdobích svého života tráví s kolegy více času než s rodinou. V současné době, kdy je nezaměstnanost rekordně nízká, jsou zaměstnavatelé nuceni předhánět se v nabídce mzdy a benefitů. Avšak často zapomínají na to, že také firemní prostředí je velmi důležité. Pokud nalákají nového kolegu, ale ten po nástupu zjistí, že je vše jinak, ztratí nejen jeho důvěru, ale také uškodí vlastní značce zaměstnavatele.

Firemní prostředí a firemní kultura je proto klíčová nejen pro externí komunikaci, ale zejména pro tu interní. Tato diplomová práce se zabývá firemní kulturou uvnitř konkrétního podniku, který prochází fází změn. Momentálně není možné určit, jaká nálada v podniku panuje, jaké jsou zásady, na kterých firemní kultura stojí, a na základě jakých hodnot se zaměstnanci ve firmě rozhodují. Pro celý postup od objevování daného tématu až po návrh řešení problému byla vybrána metoda Design Thinking.

Tato metodika je v posledních letech velmi zmiňovaná v oblasti inovací a služeb. Slouží zejména k identifikování problému a hledá inovativní řešení, která by jinak nemusela být objevena. Předností tohoto přístupu je zaměření na člověka jako základ pro další zkoumání, což je v případě firemní kultury podstatné.

Cílem diplomové práce je navrhnout řešení problému, který byl identifikován v praktické části za pomoci průzkumu v konkrétní firmě.

Teoretická část práce se zaměřuje na představení metodiky Design Thinking a dále na klasifikaci firemní kultury a jejího možného rozdělení, podle kterého je možné určit, jaká je kultura v daném podniku.

Praktická část interpretuje provedený výzkum, který byl realizován mezi všemi zaměstnanci zmiňované společnosti.

Projektová část hledá cesty, kterými je možné vydat se při řešení problémů, avšak vybírá si pouze jednu, na kterou je potřeba se v konečném důsledku nejvíce soustředit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DESIGN THINKING

Design Thinking je metoda, kterou je možné uplatnit ve všech oblastech designu, od grafického designu přes průmyslový až po design služeb a ještě dále. Jelikož se tato diplomová práce zabývá firemní kulturou, následující kapitoly se budou věnovat právě designu služeb zaměřeného na člověka jako klíčový prvek celého procesu.

Pro Design Thinking neexistuje jednotná definice. Jedná se o přístup k myšlení, strategii, plánování a způsob, jak vnímat svět kolem sebe. Zdroje se shodují na tom, že Design Thinking je metodou, jak přistupovat k problémům a jejich řešení především kreativně.

1.1 Historie

Vznik metody se datuje do roku 1969, ve kterém laureát Nobelovy ceny Herbert A. Simon zmínil design ve spojitosti s vědou a způsobem myšlení ve své knize „Sciences of the Artificial“. Podobná myšlenka se objevila poté v roce 1973 i v knize profesora strojního inženýrství Roberta H. McKima, který se zaměřil spíše na vizuální pochopení problému a nalézání řešení v podobě propojení pravé a levé hemisféry.

Metoda zaměřená na řešení problému, je tím, co na začátku 80. let 20. století považoval Nigel Cross, britský akademik a výzkumník v oblasti designu, za klíčové:

„Ústředním rysem procesu designu je tedy spoléhání se na poměrně rychlé vytvoření uspokojivého řešení raději než na nekonečnou analýzu problému. V Simonově pojetí je to spíše proces uspokojení potřeby nežli optimalizace; vytvoření většího množství uspokojivých řešení nežli se soustředit na jedno hypoteticky správné. Tato strategie byla vypořádována i v dalších studiích zabývajících se chováním při navrhování, včetně architektů, urbanistů a inženýrů.“¹

V 90. letech 20. století začaly vznikat firmy, pracující s metodou Design Thinking. Jednou z nejznámějších a světově uznávaných je IDEO, která založila své pojetí metody na základě Stanfordské školy designu. Firma IDEO představila Design Thinking veřejnosti tím, že

¹ V originále:

"A central feature of design activity, then, is its reliance on generating fairly quickly a satisfactory solution, rather than on any prolonged analysis of the problem. In [Herbert] Simon's inelegant term, it is a process of 'satisficing' rather than optimising; producing any one of what might well be a large range of satisfactory solutions rather than attempting to generate the one hypothetically-optimum solution. This strategy has been observed in other studies of design behaviour, including architects, urban designers, and engineers."

vyvinula vlastní, klienty dobře chápanou a přijímanou terminologii, vlastní postupy a návody, které dopomohly k rychlému vývoji školy designu.

*„Design Thinking je design zaměřený na člověka, který vychází ze sady návrhářských nástrojů, které spojují potřeby lidí, možnosti technologií a požadavky na obchodní úspěchy.“*² Tim Brown, předseda IDEO.

Od roku 2005 je Design Thinking nejen samostatným předmětem na Stanfordově univerzitě v USA, ale vznikl také institut „Stanford School of Design“ známý spíše jako „Stanford d. school“, který dále šíří používání metody mezi své studenty a veřejnost.

Od té doby zaznamenala metoda Design Thinking ve světě nemalé úspěchy. Osvojilo si ji mnoho firem, mezi nimiž jsou například IBM nebo Google, které podle ní navrhují řešení a inovují tak svůj byznys.

1.2 Fáze procesu

V průběhu let se při definování přístupu Design Thinking objevilo nespočet různých výčtů fází procesu. Stěžejními jsou:

- Herbert A. Simon definoval sedm klíčových kroků: Definování, Výzkum, Vytváření nápadů, Prototypování, Výběr, Implementace a Učení. (Simon, 1996)
- Institut Design Thinking na Stanfordské univerzitě předložil pět fází: 1, Empatie (Empathize) 2, Definování (Define) 3, Vytváření nápadů (Ideate) 4, Prototypování (Prototype) 5, Testování (Test). (Dam a Siang)
- Firma IDEO pracuje v současnosti také s pětifázovým procesem: 1, Objevování (Discovery) 2, Interpretace (Interpretation) 3, Vytváření nápadů (Ideation) 4, Experimentace (Experimentation) 5, Evoluce (Evolution). (IDEO)
- Firma Google využívá vlastní framework s názvem Design Sprint Kit, který má následující fáze: 1, Understand 2, Define 3, Sketch 4, Decide 5, Prototype 6, Validate (Design Sprints)

² V originále:

“Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer's toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success.”

Design Thinking prošel za posledních padesát let značnou revolucí. Jedná se o úspěšný model, který má společné základy, i když pochází z různých zdrojů a mívá jiný počet fází. Ve výsledku je důležitý rámec, který je potřeba flexibilně adaptovat v závislosti na konkrétním problému, organizační kultuře, lidském faktoru a cílech, kterých chceme inovací dosáhnout.

FÁZE OBJEVOVÁNÍ

2 ZÁKLADNÍ POJETÍ KULTURY

Pojem kultura pochází z latinského slova “cultura”. V původním znění znamenal pěstování užitkových plodin, o které je potřeba pečovat. Pojem kultura je však velmi široký a mezioborový pojem, který má svůj specifický význam pouze v konkrétní vědní disciplíně.

Uzel (2006, s. 4) překládá dělení kultury do šesti významů.

1. Dodnes přetrvává pojem kultura ve vyjádření pěstování plodin nebo obdělávání polí, zejména v oblasti zemědělství nebo v biologii.
2. Kultura znamená péči o lidské obyčeje a způsoby chování a jejich zušlechťování. Toto použití bylo typické pro starší filozofii.
3. Kulturou je vše, co vzniká jako produkt lidské činnosti – myšlenkové i fyzické.
4. Kultura je termínem používaným pro soubor vybraných a tvůrčích lidských činností, jako je například věda, literatura, umění, divadlo, náboženství, případně i vzdělávání.
5. Kultura označuje tvorbu a používání symbolů a artefaktů.
6. Kultura je systém informací, jimiž lidé v určité skupině komunikují se svým okolím. Jedná se o soubory pravidel, mravů a způsobů interakce uvnitř skupiny. Kultura se tak předává sociálním učením.

Kultura, kterou se zabývá tato diplomová práce, byla převzata z kulturní antropologie již v 19.století. Za tvůrce je považován E. B. Tylor, který definoval kulturu neboli civilizaci za složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti (Petrušek, Maříková a Vodáková, 1996, s. 548).

Hofstede, nizozemský sociolog a psycholog, prezentuje šest základních úrovní kultury, které jsou součástí mentálního naprogramování, tedy toho, z jakého prostředí jedinec pochází a v jakém sbíral své životní zkušenosti (Lukášová, 2010, s. 13):

- úroveň národní kultury,
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem,
- úroveň kultury spojená s náležitostí pohlaví,
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci,
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě,
- úroveň organizační kultury.

Hofstede a Hofstede (2007, s. 216) také zdůrazňují, že *“rozdíl mezi národními a organizačními kulturami spočívá v odlišné směsi hodnot a praktik. Národní kultury jsou součástí našeho mentálního naprogramování, který jsme si osvojili během prvních deseti let našeho života v rodině, okolí a ve škole a zahrnují naše nejzákladnější hodnoty. Organizační kultury si osvojujeme, když vstupujeme do zaměstnání v organizacích jako mladí nebo již ne tak mladí dospělí a kdy jsou naše hodnoty již upevněny. Organizační kultury pozůstávají převážně z praktik a jsou více na povrchu.”*

2.1 Definice organizační kultury

Definice organizační kultury, označovanou také za podnikovou nebo firemní, v odborné literatuře existuje mnoho. Tak, jak se liší jednotlivci v organizacích, podle toho se také liší pohledy na určité firemní kultury. Není možné srovnávat dvě kultury v odlišných podnicích s odlišnými normami chování a různými procesy. Toto shrnuje Šigut (2004, s. 9) ve své knize o firemní kultuře následovně:

“Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.”

Lukášová a Nový (2004, s. 22) chápou organizační kulturu jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny napříč strukturou organizace a projevují se v běžném chování a vyjadřování všech členů dané organizace.

Dle Brookse (2003, s. 217) může také existovat firemní kultura, která se skládá ze dvou nebo více subkultur. Do subkultury je možné zařadit například zaměstnance na marketingovém oddělení, kteří budou k práci přistupovat jinak než jejich kolegové na finančním oddělení, kteří budou mít také svou vlastní subkulturu. Důležité je mít hlavní firemní kulturu firmy, která reflektuje všeobecné normy chování uvnitř firmy. Kultura bude efektivnější, pokud její části budou efektivnější a bude sdílená všemi členy organizace. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 168)

Ačkolí se mnoho odborníků přiklání k blíže specifikovanému pojetí firemní kultury, najdeme mezi nimi také široké pojetí, kterým se zabývá např. Vláčil (1997, s. 20):

„Organizační kultura se prvotně ustavuje jako určitá kultura práce – sociálně ustálený způsob kolektivního vykonávání výrobních činností, vyplývající z vysoké intenzity kontaktů pracovníků ve vymezeném prostoru podniku, založený na dlouhodobé, většinou mnohogenerační akumulaci jejich zkušeností a umožňující jistou seberegulaci pracovních skupin.“

Kulhavý (1993, s. 56-61) doplňuje pojetí firemní kultury o marketingové pojetí. Tvrdí, že se kultura podniku prezentuje různými formami, konkrétně navenek, dovnitř, nemateriálně a materiálně.

Nemateriální manifestace navenek popisuje chování firmy vůči vnějšku. V tomto případě se jedná o zákazníky, ale také veřejnost v podobě veřejnosti, se kterou se firma bezprostředně stýká jako jsou např. dodavatelé a banky, a také širší veřejnosti, která s firmou nemá žádné obchodní vztahy. Působení podniku navenek není jen zásluhou oddělení pro vztahy s veřejností (PR) a marketingového oddělení, ale zejména výsledkem chování všech zaměstnanců firmy a firmy samotné v oblasti společenské odpovědnosti firem (CSR).

Nemateriální manifestace dovnitř se týká především atmosféry na pracovišti. Důležité jsou zde vztahy mezi jednotlivými kolegy, ale také jak vedení zachází se svými podřízenými a jaký je tón vzájemného jednání. Manifest dovnitř se netýká jen sociálních vazeb, souvisí také s tím, jak jsou zaměstnanci informováni o situacích týkajících se firmy a jejich práce a zda každý zaměstnanec ví, jaké jsou cíle a strategie firmy.

Materiální manifestace navenek představuje viditelný prvek firemní kultury, což je výsledný produkt představovaný zákazníkům a veřejnosti. V produktu se odráží celková činnost firmy, a proto je představitelem firemní kultury. Zákazníci a veřejnost tento produkt přijímají vizuálně a pojí si ho s veškerými znaky firmy jako jsou reklama, logo, slogan, obal a další.

Materiální manifestace dovnitř tvoří architektonické uspořádání od vjezdu na parkoviště před budovou firmy po uspořádání pracoviště. Vstupující návštěvník ihned rozpozná určité prvky firemní kultury podle toho, jak firemní prostředí vypadá.

Organizační kultura tedy není pouze vnitřní záležitostí podniku, propojuje se také s jeho prezentací navenek, ať už se jedná o prodávání produktů a služeb nebo nabírání nových spolupracovníků.

2.1.1 Prvky firemní kultury

Za kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní komponenty kulturního systému. Avšak různí autoři nejsou v tomto případě jednotní. Za nejčastější prvky jsou přesto považovány základní předpoklady, hodnoty, normy a artefakty materiálního a nemateriálního charakteru (Lukášová a Nový, 2004, s. 22–26).

Základní předpoklady (také přesvědčení) jsou zafixované představy o fungování reality, které fungují naprosto automaticky a lidé je považují za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné.

Hodnotami je vyjadřováno to, co je pro jednotlivce důležité, čemu přikládá význam a co považuje za dobré nebo naopak špatné. Hodnoty představují preference, podle kterých se jednotlivci nebo skupiny rozhodují. Mnozí autoři uvádějí, že hodnoty představují jádro organizační kultury a klíčový nástroj jejího utváření. Firmy, které mají hodnoty stanovené, je komunikují především dovnitř, ale používají je také v komunikaci navenek za účelem vytváření identity značky.

Normy chování jsou nepsaná pravidla a zásady chování, které jsou přijímány v určitých situacích a skupinách. Pro firmy mají tato pravidla zásadní význam. Vymezují totiž chování, které je ve firmě přijímáno a odměňováno, a které by naopak mělo být potrestáno, čímž je usměrňováno každodenní chování zaměstnanců a zajišťováno stabilní firemní prostředí.

Za **artefakty materiální povahy** jsou považovány architektura budov, vybavení firmy, propagační materiály, vyráběné produkty a další. Naopak **nemateriální artefakty** se zaměřují spíše na emoční a kulturní složku. Řadí se mezi ně jazyk formální i neformální a také firemní slang, historiky a mýty z minulosti i současnosti firmy, zvyky, rituály a ceremoniály, které vytvářejí stabilní a předvídatelné firemní prostředí, a firemní hrdinové,

kteří plní roli vzorů v dané organizaci. Někteří autoři k artefaktům přidávají také logo firmy, jakožto symbol, který provází identitu uvnitř společnosti a na trhu.

Šigut (2004, s. 14) k determinantům firemní kultury řadí také faktory okolního prostředí jako jsou:

- hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku,
- společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku,

a faktory managementu:

- podniková strategie a koncepce,
- organizační struktury a procesy,
- řídicí systémy.

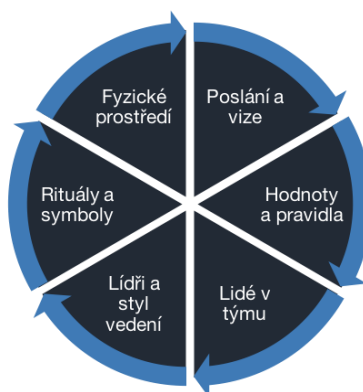
Hovorka (2018) propojil obě prezentovaná rozdělení do jednoho a vytvořil tak 6 základních elementů firemní kultury. Rozdělil determinanty do tří kapitol: myšlenky a pravidla, lidé a vedení a kontext a prostředí.

Do kategorie **myšlenky a pravidla** zahrnuje poslání a vize a hodnoty a pravidla. Pokud má firma definované své poslání a vizi, je potřeba je dále promítat do hodnot a pravidel nastavených uvnitř firmy, aby byly pochopitelné pro všechny zaměstnance.

Na definici těchto skupin však práce nekončí. Důležité je soustředit se na to, aby se danými hodnotami a pravidly řídili manažeři jako vzor pro ostatní zaměstnance a aby se hodnoty staly součástí každodenní pracovního života. Právě proto Hovorka dále rozděluje kategorii **lidé a vedení** na lídry a styl vedení a také na lidi v týmu. Lídři nemají pouze nastavené parametry vysvětlovat dále, mají jimi žít a být tak vzorem pro své podřízené. Do svých týmů mají získávat pracovníky, kteří odzrcadlují firemní kulturu, následně je motivovat k požadovaným pracovním výkonům, podporovat je a vytvářet prostředí, ve kterém se podřízeným bude dobře pracovat i spolupracovat.

Poslední kategorie **kontext a prostředí** se věnuje rituálům a symbolům a fyzickému prostředí. Každá kultura, ať už národní nebo podniková, je utvářena jistými rituály a symboly. Pokud ve firmě dosud žádné neexistují, nebo je jich málo, je možné zavést nové

a následně na nich stavět. Příkladem rituálu pro budování firemní kultury mohou být pravidelné firemní snídaně nebo také večírky, události, na kterých se zaměstnanci budou moci potkat i mimo pracovní prostředí a poznat se z jiné stránky. Kulturu utváří také prostředí, ve kterém se vše odehrává. Hovorka doporučuje zamyslet se nad materiálními prvky, které zaměstnance v práci obklopují, a navrhnout je tak, aby odpovídaly značce a symbolům se značkou spojenými. Jedině tak je možné propojit fyzické prostředí s firemní kulturou.



Obrázek 1 Elementy firemní kultury dle Hovorky

Zdroj: 6 základních elementů firemní kultury; Petr Hovorka, 2012

Hovorka své rozdělení prvků firemní kultury shrnuje následovně:

„Myšlenky, které formulují lídři a následně je s pomocí vlastních hodnot a firemních pravidel přenáší na své spolupracovníky, utvářejí v kontextu rituálů, symbolů, fyzického prostředí a neustálé komunikace, kýženu firemní kulturu. A firemní kultura je ornou půdou, na které se rodí inovace přinášející dlouhodobý organický růst, promítající se do hodnoty společnosti.“ (Hovorka, 2018)

2.1.2 Druhy firemní kultury

V odborné literatuře najdeme mnoho typologií firemních kultur, liší se typem společnosti a také úhlem pohledu. Podstatou každé typologie ale je vytvořit určitý počet kritérií, do kterých je možné zařadit cílové skupiny.

Za první typologii firemní kultury je považována typologie Harrisona, která byla poprvé publikována v roce 1972. Harrison v ní uvádí čtyři základní dimenze (Armstrong a Taylor 2015, s. 168):

- **orientovaná na moc** – konkurenční typologie, který reaguje spíše na osobnost nežli odbornost
- **orientovaná na roli** – typologie zaměřená na legálnost, legitimitu a byrokracii
- **orientovaná na úkol** – dynamická typologie zaměřená na schopnost
- **orientovaná na lidi** – konsensuální typologie, kde je kontrola managementem odmítána.

Na Harrisona v roce 1976 navázal Handy ve své knize a rozpracoval Harrisonovy myšlenky, které zjednodušil do piktogramů. Typologie zůstávají nadále čtyři (Brooks, 2003, s. 223; Lukášová a Nový, 2004, s. 76–78):

Mocenská kultura – vyskytuje se často v malých podnicích. Je představena pavučinou, kde centrální bod určuje centrum moci založené na neformální komunikaci a důvěře. Síla a vliv se poté ze středu rozbíhají k vnějším kruhům propojeným specializací a funkčními vztahy. V této typologii existuje málo pravidel, což zabraňuje byrokracii. Schopnosti, pružnost a dynamičnost centrálního bodu je v tomto případě klíčová. Typickým příkladem mocenské kultury jsou kultury velkých zločineckých organizací.

Funkční kultura – tento typ se charakterizuje vysokou úrovní byrokracie a formálností. Funkční kultura je založena na pravidlech a postupech, normách a plánech. Hlavním mínusem je pomalá reakce na změny. Naopak je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí a odbornost je důležitější než inovace. Moc se rovnoměrně rozkládá mezi jednotlivé úrovně a poskytuje tak zaměstnancům pocit bezpečí a předvídatelnosti. Příkladem funkční kultury jsou armáda, státní správa a velké korporace.

Úkolová kultura – vyskytuje se v organizacích, kde se zaměstnanci snaží udržovat hromadnou zodpovědnost a pracují poměrně samostatně. Moc je založena výhradně na odbornosti, nikoli na postavení. Úkolem vedení je soustředit se na jednotlivé projekty, sestavovat projektové týmy a přidělovat zdroje tak, aby projekty mohly být úspěšné. Tyto kultury reagují velmi pružně, zaměřují se na výsledek a jsou založeny spíše na schopnostech

a výkonnosti než na věku a postavení. Typickým příkladem pro tuto typologii jsou reklamní agentury.

Osobní kultura – hlavním bodem této kultury je jednotlivec. Aby správně fungovala, musí se jednotlivci spojit a vidět společný cíl a oboustranný užitek. U této typologie neexistuje žádné formální vedení, jednotliví členové jsou samostatní. Handy uvádí jako příklad učitele na vysoké škole, kteří jsou orientovaní na osobní kulturu, ale spolupracují, aby si udrželi svou pozici v organizaci.

Obě výše zmíněné typologie byly formulovány ke vztahu k organizační struktuře.

Umlaufová a Pfeifer (1993, s. 35-42) prezentují typologie rozdělené dle sedmi kritérií, které přinášejí pohled na problematiku rozdělení firemních kultur z různých úhlů.

1. Typy firemní kultury podle výrazných determinantů

Tabulka 1 Rozdělení firemní kultury podle výrazných determinantů

		Míra rizikovosti předmětu podnikání	
		velká	Malá
Rychlost zpětné vazby trhu	velká	Kultura “ostrých hochů”	Kultura “přátelských experimentů”
	malá	Kultura “jízdy na jistotu”	Kultura “mašliček”

Zdroj: Podle Umlaufové a Pfeifera (1993, s. 36)

Kultura “ostrých hochů” je orientovaná na individuální výkony. Je typická pro společnosti s vysokou rizikovostí předmětu podnikání, ale zároveň s vysokou odezvou z trhu. Příkladem mohou být reklamní agentury a cestovní kanceláře, které pracují na zakázku nebo svou nabídku musí přizpůsobit konkrétní sezóně.

Kultura “přátelských experimentů” funguje v podnicích se širokým portfoliem, kde je míra rizikovosti podnikání nízká, a přitom zpětná vazba trhu rychlá. Tato kultura je příznivá pro inovace a experimenty, jelikož s nimi nepodstupují tak velké riziko a rovnou obdrží hodnocení ze strany zákazníků. Jejich nabídka je proto velice flexibilní. Příkladem jsou společnosti podnikající v oblasti nábytkářství a lehkého průmyslu.

S kulturou “**jízdy na jistotu**” je možné setkat se ve firmách silně ohrožených neúspěchem, protože rizikovost podnikání je velká, avšak odezva z trhu malá. Typickým rysem této kultury je eliminace rizik, prověřování a kontrola. Jedná se především o firmy zaměřující se na letecký, chemický nebo farmaceutický výzkum, ve kterých není prostor pro chybu.

Kultura “mašliček” je typickou kulturou pro školství a orgány státní správy. Rizikovost předmětu podnikání i rychlost zpětné vazby trhu je velmi nízká. V těchto typech kultur nehrozí žádné nebezpečí, ale také chybí motivace ke změnám.

2. Typy firemní kultury podle zaměření

Toto rozdělení se zaměřuje na směr, kudy se upírají snahy ve firmě. Je téměř totožné jako rozdělení Harrisona. Popisuje kulturu zaměřenou na moc, role, výsledky a člověka.

3. Typy firemní kultury podle dominantní orientace ve změně

Toto rozdělení zahrnuje tři typy firemních kultur:

Obranná kultura se zaměřuje na jistotu a stabilitu, orientuje se na zachování obsahu a způsobu dosavadní činnosti. Pro obrannou kulturu je typické pracovat s plány, důkladnou organizací práce a kontrolou. Tato kultura brání své postavení na trhu, většinou nevyvíká, ale také příliš neriskuje.

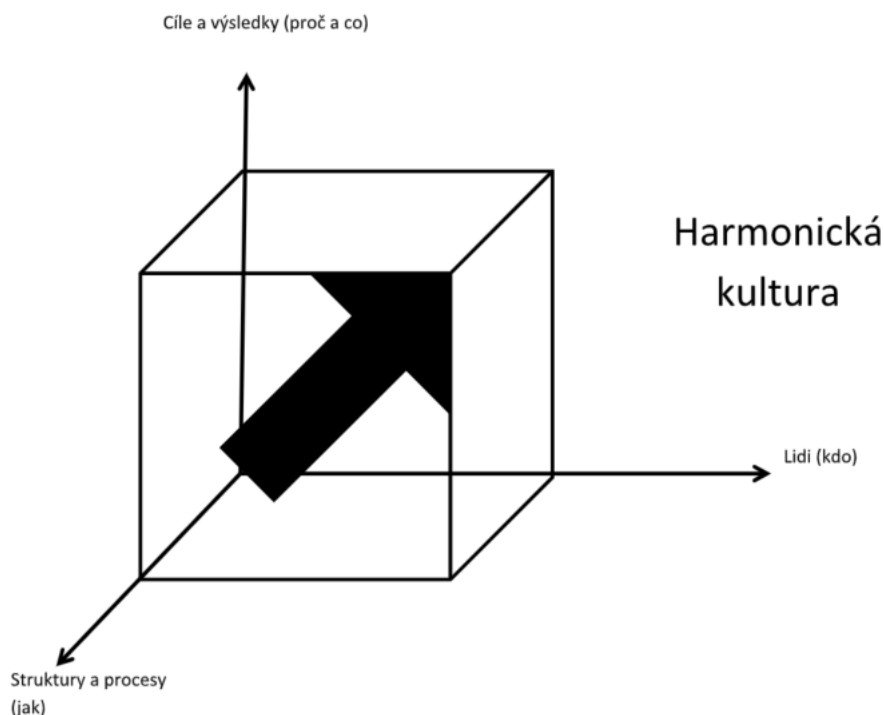
Akční kultura naopak usiluje o změny v obsahu i způsobu činnosti. Je zaměřená na posun vpřed a inovace. Snaží se o dobývat nové segmenty a rozšiřovat své pole působnosti.

Analytická kultura dle svého názvu upřednostňuje hledání nových způsobů, ideálně kompromisu mezi potřebou změny a chutí neměnit příliš mnoho. Charakterizuje se pomalým

přizpůsobením a spořádanými změnami s jistým výsledkem. Tato kultura je velice stabilní, avšak v případě změny je po důkladném zvážení ochotná se přizpůsobit.

4. Typy kultury podle péče věnované základním dimenzím činností

Za základní dimenze firemních činností považují autoři cíle a výsledky, lidi a struktury a procesy. Každá firma by se měla pokusit o nalezení rovnováhy mezi všemi dimenzemi, avšak mnohem typičtější je pro firmy tendence preferovat jednu z dimenzí nebo kombinací dvou. Pokud se tyto dimenze zobrazí na třech osách v prostoru, vzniká tímto mnoho kombinací jednotlivých dimenzí, které jsou pokládány za různé typy firemních kultur.



Obrázek 2 Rozložení dimenzí činností

Zdroj: vlastní zpracování dle Umlaufové a Pfeifera (1993, s. 40)

5. Typy kultury podle rozložení převažujících zájmů

Typ podle rozložení převažujících zájmů také nemá konkrétní kategorie. Znovu je možné najít různé kombinace podle toho, jestli je firma orientovaná na zákazníka, vztahy, profit nebo třeba inovace. V tomto případě je kombinací nekonečné množství a při tomto rozdělení

je potřeba zvážit, co a v jakém případě upoutává pozornost vedení a zaměstnanců a také proč.

6. Typy kultury podle profilu charakteristik

Šestý typ je velmi podobný typu předchozímu. Místo zájmů je potřeba nalézt a vypsát charakteristiky, které jsou ve firmě nejvýraznější a jaké polohy každá charakteristika nabývá. Výsledek bude osobitým odrazem firmy. V tomto případě se jedná spíše o emočně zabarvené rozdělení.

7. Typy kultury podle životní fáze organizace

Autoři představují tři životní fáze organizace:

Kultura průkopnická je první fází nastávající u zrodu firmy, kdy vše směřuje k prosazení se na trhu, převládá entuziasmus a procesy ještě nejsou ustálené a pružné.

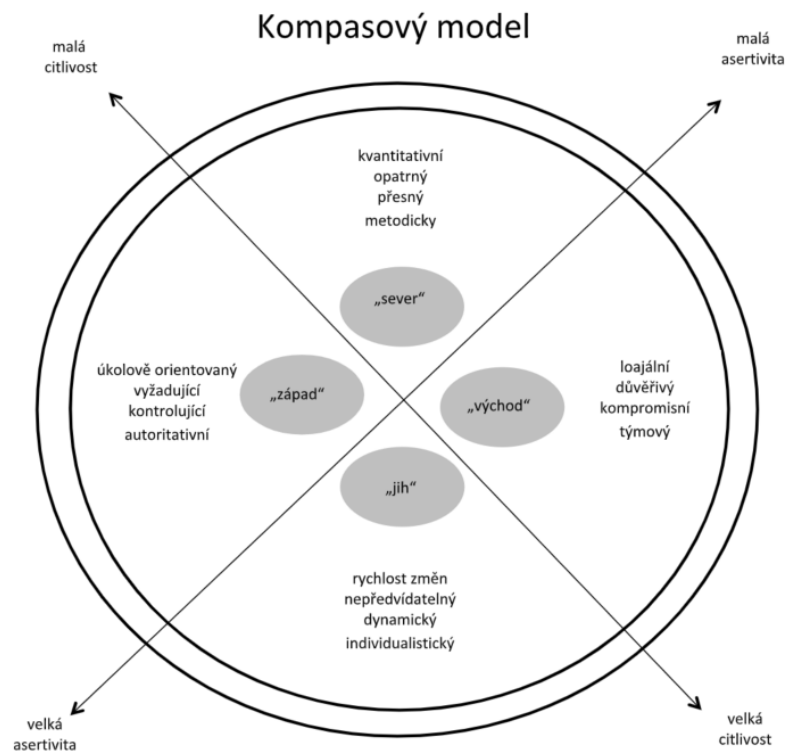
Kultura ustálení nastává po zavedení určité organizační struktury, pravidel a norem. Prosazuje se specializace, standardizace, ale ztrácí se také společný cíl a původní smysl existence.

Kultura vzájemnosti hledá rovnováhu mezi vlastním rozvojem a okolím. Vrací firmě orientaci na zákazníka a důležitost vzájemných vazeb a pochopení.

Ačkoli je charakteristika Umlaufové a Pfeifera velmi obsáhlá, je potřeba ji doplnit také o geografický aspekt, konkrétně kulturní styl chování, který prezentuje charakteristické vzorce objevující se v daných kulturách i v kulturách jednotlivých společností.

Hall v roce 1995 představil kompasový model, který využívá označení světových stran. V tomto případě se nejedná o geografický původ firem, ale o analogii s kompasem.

Model je rozdělen na čtyři kulturní styly – severní, jižní, východní a západní.



Obrázek 3 Kompasový model

Zdroj: vlastní zpracování na základě Lukášové (2010, s. 121)

Severní kulturní styl je považován za málo asertivní a málo citlivý. Vyznačuje se svou důkladností a metodickým přístupem, právě proto jsou rozhodnutí přijímána na základě důkladné analýzy faktů. Charakteristickým prvkem je pro severní kulturní styl vyhýbání se konfliktům a rizikům, je orientovaný na stabilní úspěch a snahou dělat správná rozhodnutí hned napoprvé.

Jižní styl je naopak velmi asertivní a citlivý. Firmy v tomto stylu se rozhodují velice impulzivně a spontánně. Jsou nezávislé, kreativní a dynamické. Hlavní motivací je pro ně riziko a výzva. Tyto firmy rády navazují kontakt s ostatními firmami a k řešení problémů přistupují s vervou.

Východní styl zdůrazňuje harmonii a budování týmu. Tento styl je málo asertivní, ale vysoce citlivý, je orientovaný na lidi a udržení si prestiže a respektu. Rozhodnutí jsou přijímána na základě společného postoje a shody názorů. Pokud by měl vlastní názor ohrozit jednomyslnost a vyvolat neshody, nebude nikdy vyřčen. Firmy východního stylu mají

potřebu budovat a uchovávat vztahy, také potřebují být ujišťovány, že jsou cennými partnery.

Západní kulturní styl je orientovaný spíše na úkoly než na lidi, emoce nejsou vyjadřovány, jsou spíše skryty. Jedná se o styl vysoce asertivní a málo citlivý. Firmy v tomto stylu oceňují výsledky a mají silnou potřebu mít vše pod kontrolou.

Každá uvedená typologie a charakteristika má své pozitivní i negativní stránky, avšak některé firemní kultury mohou nabývat až nepříjemných forem.

Urban (2014, s. 46) je nazývá patologickými a za příčinu považuje situace, kdy se do vedení dostávají osoby s tzv. toxickými manažerskými rysy. Patologická kultura může být také odrazem dlouhodobě nepříznivé ekonomické situace firmy.

Typy patologických kultur:

- Depresivní kultura – sklon k pesimismu a rezignaci, utkvělá představa, že se nedá nic změnit.
- Kultura marnosti – ve firmě vládne přílišná byrokracie, veškeré příkazy přichází od vedení, iniciativa je nežádoucí.
- Paranoidní kultura – trvalý pocit ohrožení a strachu, což má za následek stres a snížení výkonnosti.
- Dramatická kultura – „one man show“, vedení nebo jeden hlavní člověk ve vedoucí funkci je neomylný a neomezený.
- Schizoidní kultura – vyskytují se intriky, a politikaření, všeobecnou strategií je nevyčnít a vyčkávat.

2.1.3 Důležitost firemní kultury ve vztahu k výkonnosti firmy

Firemní kulturu lze rozdělit a definovat na mnoho způsobů, otázkou však zůstává, proč je potřeba se firemní kulturou vůbec zabývat, když se jedná zejména o emoční prvek. Kotter (1992, s. 12) shrnuje důležitost firemní kultury ve vztahu k výkonnosti v bodech následovně:

1. Firemní kultura může mít významný dopad na dlouhodobou ekonomickou výkonnost firmy. Firmy s kulturou, která zdůrazňuje důležitost všech klíčových prvků (zákazníky, akcionáře a zaměstnance) a profesionální vedení manažerů, překonaly firmy, které v této oblasti mají rezervy.
2. Firemní kultura bude pravděpodobně ještě důležitějším faktorem při určování úspěchu nebo neúspěchu firem v příštím desetiletí. Firemní kultury snižující výkon mají negativní finanční dopad z mnoha důvodů, z nichž nejvýznamnějším je jejich tendence bránit firmě v přijímání potřebných strategických změn.
3. Podnikové kultury, které brání silné dlouhodobé finanční výkonnosti, nejsou ojedinělé; snadno se rozvíjejí, a to i ve firmách, které jsou plně rozumných a inteligentních lidí. Tyto kultury pak podporují nevhodné chování a zabraňují firmám měnit zaběhnuté, čímž se nemohou posunout vpřed.
4. Přestože je těžké změnit firemní kulturu, lze zvýšit výkonnost, avšak tato změna vyžaduje čas a výborné vedení, jež se musí řídit realistickou vizí změny,

Toto rozdělení pochází z roku 1992, přes to je dodnes relevantní a shrnuje, proč by se firemní atmosférou měly zabývat všechny firmy toužící po úspěchu na trhu.

2.1.4 Silná a slabá firemní kultura

Firemní kulturu lze také rozdělit na silnou a na slabou. Kritérií pro definici síly firemní kultury jsou jasnost a srozumitelnost firemních hodnot a norem chování, a také jejich projev v každodenním životě firmy.

Silná firemní kultura je charakteristická především pro starší organizace, ve kterých je délka zaměstnání dlouhá, a proto se firemní kultura dlouhodobě udržuje. Přispívá k ní také formulování jasné vize. Naopak slabá firemní kultura je typická pro mladší organizace s vyšší fluktuací, které ještě nemají úplně definované a zakořeněné jednotlivé prvky firemní kultury.

Urban (2014, s. 16) uvádí:

„Předností silné firemní kultury může být rychlejší rozhodování firmy, menší výskyt vnitřních konfliktů, menší potřeba vnitřních předpisů, nižší nároky na kontrolu a v případě dobrého

výběru zaměstnanců i jejich nižší fluktuace. K nevýhodám může patřit tendence k uzavřenosti či pocitu výlučnosti, trvání na tradicích a nedostatečná pružnost, tzv. skupinové myšlení, tj. kolektivní snaha vyhnout se rozdílům v názorech, vynucování si konformity za každou cenu a náročnější adaptace nových zaměstnanců.“

2.2 Vybrané příklady firemní kultury

V následující podkapitole jsou představeny tři konkrétní příklady firemní kultury. Ve všech případech právě ta zmiňovaná kultura napomáhala a stále napomáhá ke kvalitnímu fungování firmy, jejímu rozvoji a inovacím, které firmu posouvají vpřed.

2.2.1 Google

Světově nejznámější internetový vyhledávač vznikl na Stanfordově univerzitě kolem roku 1995 jako nápad dvou studentů – Larryho Page a Sergeje Brina. Google sídlí v Silicon Valley v Kalifornii ve svém vlastním areálu přezdívaném Googleplex. V České republice má svou pobočku, konkrétně v Praze, od roku 2006.

Společnost Google je legendou mezi zaměstnavateli, z hlediska hodnocení spokojenosti zaměstnanců se dlouhodobě drží na předních příčkách nejen ve světě. Firemní kultura se odvíjí již od samotné filozofie zakladatelů. Ta nespočívá v ambici kumulovat zisk, ale zakládá si na poskytnutí co nejvyššímu počtu lidí co nejlepší přístup k informacím, bez cenzury a zadarmo. Zakladatelé chtěli vytvořit společnost, kde práce dává smysl, zaměstnanci se mohou realizovat, přičemž je o jejich rodiny postaráno.

Zakladatel Sergej v brožurce pro investory v roce 2004 napsal:

„Naši zaměstnanci – říkají si googleři – jsou pro nás vším. (...) Dobře je odměníme a budeme si je hýčkat. V Googlu poskytujeme zaměstnancům řadu neobvyklých benefitů, například bezplatné jídlo, zdravotnickou péči nebo pračky. (...) Lze očekávat, že do budoucna budeme zaměstnanecké výhody dále rozšiřovat. Jsme přesvědčeni, že lze hospodařit úsporně a uvážlivě i tehdy, chce-li firma poskytovat zaměstnancům výhody, jež jim uspoří značné množství času, bude mít přínos pro jejich zdraví a produktivitu. Náš

přístup k zaměstnancům z nás udělal to, čím jsme dnes. (...) Soustředíme se na vytváření prostředí, kde jsou nadaní a pracovití lidé odměňováni za svůj přínos Googlu a za své úsilí proměnit svět v lepší místo k životu.“ (Bock, 2015, s. 29)

Po zadání do vyhledávacího pole sousloví „Google culture“ se objeví mnoho barevných obrázků z prostředí kanceláří, avšak je to pouze část firemní kultury, ta materiální. Avšak základem firemní kultury v Googlu je svobodný přístup k informacím, což znamená, že každý zaměstnanec si o firmě může vyhledat cokoli, co ho zajímá. Dále se jedná o transparentní komunikaci napříč všemi odděleními a strukturami, které ve firmě existují. Nelze opomenout rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, kterou vyvažuje nabídka benefitů. V neposlední řadě se Google zaměřuje na kvalitní vzdělávání svých zaměstnanců, férové ohodnocení a kariéerní růst pro všechny, kteří potvrdí svou hodnotu. Nadřazeným prvkem pro všechny aspekty firemní kultury je již zmiňovaný smysl práce. Každý zaměstnanec ve své práci pro Googlu musí najít ten pravý smysl, který bude jeho motorem. Na tom si firemní kultura v Googlu zakládá.

2.2.2 Decathlon³

Firma Decathlon provozuje prodejny se sportovním náčiním po celém světě, konkrétně má více než 1600 poboček v 56 zemích světa. Původně tato firma vznikla v roce 1976 ve Francii, do České republiky se dostala v roce 2010.

Decathlon si velmi zakládá na svých zaměstnancích, které nazývá spoluhráči. Ti tak tvoří základ celého byznysu. Na pobočkách nejsou zaměstnanci jen prodavači v různých odděleních, stávají se především ambasadory značky a mohou se podílet i na vývoji různých produktů, které Decathlon pravidelně zařazuje mezi ostatní sortiment.

Na svých českých kariéerních stránkách⁴ firma prezentuje dvě základní hodnoty, které také blíže popisuje:

³ Informace byly získány na českých kariéerních stránkách firmy Decathlon a také z účasti na prezentaci zástupce firmy na konferenci HR Days 2019 v Praze.

⁴ Kariéerní stránky jsou webové stránky, které prezentují firmu potencionálním uchazečům. Bývají součástí sekce *O nás* nebo mohou být naprosto samostatné.

- Zodpovědnost – pomáhá dodržet slovo, dosahovat výsledků, zajišťovat bezpečnost, hrát čestně.
- Vitalita – pomáhá k srdečnému úsměvu, šíleným nápadům, novým řešením, porušování pravidel a také nebát se chyby – jedná se o motor, který pohání vpřed.

Součástí firemní kultury Decathlonu je osmero pravidel, které lze považovat za jisté normy chování. Decathlon je prezentuje jako DNA Decathlonu:

1. Usměvavá firma – Decathlon je mezinárodní rodinná firma, kde pracují usměvaví sportovci.
2. Právo na chybu – chybovat je lidské.
3. Trénink a školení –zakládají si na propracovaném systému školení.
4. Mezinárodní kariéra – o kariéře rozhodují konkrétní výsledky, nikoliv odpracované roky nebo kontakty, mezinárodní posun není vyloučen.
5. Síťová struktura – týmy vedou lídři, kteří dále předávají firemní kulturu a tvoří tak síťovou strukturu firmy.
6. Spravedlivé odměňování – zaměstnanci jsou odměňováni podle svých schopností a konkrétních výsledků.
7. Jsme akcionáři Decathlonu – dělí se o společně vytvořený zisk, můžou investovat do akcií.
8. Rádi slavíme – oslavují úspěchy a jsou na ně hrdí.

Zaměstnanci se celosvětově podílejí na tvorbě vize směřování celé firmy. Ta poslední je definovaná do roku 2026:

Cíl č. 1: „*Dělat, co nás baví.*“

Cíl č. 2: „*Spoluvytvářet jedinečné výrobky.*“

Cíl č. 3: „*Nakupování jako úžasný zážitek.*“

Cíl č. 4: „*Být tam, kde je nás třeba.*“

Cíl č. 5: „*Chránit přírodu i člověka, a tím i smysl naší existence.*“

Výše zmíněné součásti firemní kultury nemají pouze vypsané na kariérních stránkách, pravidelně jimi plní obsah interního časopisu, který dostane k dispozici každý zaměstnanec.

Každý vedoucí týmu má na starost šíření této firemní kultury dál mezi své podřízené a podporování požadovaného chování. Podle hodnot a DNA firmy se také pořádají firemní akce, ať už se jedná o lokální nebo mezinárodní, které mají za úkol prohlubovat pouto mezi firmou, jejími hodnotami a zaměstnanci.

2.2.3 Baťa

Za vynikající příklad firemní kultury v České republice je považována Baťova firemní kultura. Zásady této kultury nebyly přesně definovány, avšak její elementy byly již mnohokrát zhodnoceny v odborné literatuře. Baťovy úvahy a činy je možné shrnout do následujících bodů (Beck a Hlavatý, 2007, s. 13-14):

- Klást si vždy vysoké cíle a ty naplnit: “polovina lidí na světě chodí bosa”, “zbavme se své malosti a velikost nás najde sama”.
- Být mezi světovou špičkou v technologiích.
- Řídit se za všech okolností heslem: “Náš zákazník – náš pán.”
- Nebýt pouze komerční firmou, ale sloužit také veřejnosti (postavit nemocnice, školy, dopravní infrastrukturu ve Zlíně).
- Mít na mysli, že největším bohatstvím jsou zaměstnanci: “neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí”.
- Dosazovat správné lidi na správná místa.
- Povolovat účast zaměstnanců na řízení své práce a na podnikání firmy.
- Vytvořit motivační odměňování zaměstnanců.
- Zavést jednotné a účelové vzdělávání zaměstnanců: “učme se od nejlepších”.
- Dodržovat pořádek a sebekázeň.

Tyto body nejen ovlivňovaly směr Baťových rozhodnutí, ale také firemní prostředí, ve kterém zaměstnanci dennodenně žili, v práci i po ní.

2.3 Změna firemní kultury

Formování firemní kultury je založeno na dlouhodobém úsilí nejen manažerů, ale všech zaměstnanců podniku. V odborné literatuře lze najít mnoho sporů a rozepří, jestli je možné firemní kulturu měnit a zda je taková změna vůbec žádoucí. Do tohoto konfliktu vstupují

také názory, jestli změnu firemní kultury dokáže ovlivnit vedení společnosti, nebo je to změna, která vyžaduje součinnost každého člena dané organizace. V tomto ohledu je možné setkat se se třemi variantami názorů: vedení firmy může účinně řídit a měnit firemní kulturu, vedení může pouze cíleně ovlivňovat změnu firemní kultury a třetím názorem je, že změna firemní kultury je extrémně náročným a takřka nemožným krokem. Pokud firemní kulturu lze měnit nebo ovlivňovat zůstává nezodpovězenou otázkou problém, v jaké míře se ještě jedná o změnu a kde již nastupuje manipulace.

“Vrcholoví manažeři musí přemýšlet o tom, jak úspěšně řídit své podniky v měnícím se podnikatelském prostředí, jak celkově budovat a měnit podnikové strategie existujících podniků, jak řídit proces změn. Musí být flexibilní, ale i odpovědní vůči svému podniku.”
(Šigut, 2004, s. 44)

Umlaufová a Pfeifer (1993, s. 64) uvádí jako důvody pro změnu firemní kultury následovně:

- nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy,
- překonání charakteru vžité kultury firmy změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy,
- přechod firmy z jedné vývojové etapy do další,
- řádová změna velikosti firmy,
- generační výměna ve firmě – jak ve vedení, tak v první linii,
- závažná změna v předmětu podnikání,
- změna postavení firmy na trhu,
- převzetí nebo fúze firmy.

I přes výše uvedený výčet důvodů směr změny firemní kultury závisí od okolností, současné kultury a dalších faktorů, které ovlivňují prostředí firmy.

2.4 Příčiny neúspěchu změny firemní kultury

Po seznámení se s firemní kulturou a potřebami její změny je možné nalézt několik příčin, které vedou k neúspěchu změny firemní kultury.

Umlaufová a Pfeifer (1993, s. 79-81) prezentují 6 konkrétních příkladů:

- chápání změny jako jednorázového aktu, což vede k zanedbání následné komunikace a zažití změn do každodenního života firmy,
- neúčast nebo nezájem těch, jichž se změna především týká – nejedná se pouze o nositelé nové a žádoucí kultury nebo její ambasadory, ale především o manažery, kteří v celém procesu hrají klíčovou roli,
- přílišná složitost nebo nejasnost v prezentaci změn a následné komunikaci,
- skutečnost, že vedení firmy nepřevzalo ve změně nejen aktivní, ale i dominující roli a odpovědnost,
- absence důslednosti a trpělivosti u všech aktérů zapojených do změny,
- podcenění vlivu již vžití firemní kultury, o jejíž změnu je snaha.

Naopak základním prvkem pro úspěch změny firemní kultury je dostatek času věnovaného na plánování, návrhy a implementaci, jelikož změny firemní kultury nelze uskutečňovat rychle a najednou, a také týmová práce a spolupráce napříč všemi úrovněmi firemní struktury.

3 CÍLE A METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem práce bude zmapovat teoretické poznatky v oblasti firemní kultury, analyzovat a zhodnotit současný stav firemní kultury ve vybraném podniku. Na základě provedeného výzkumného šetření budou stanovena zlepšení pro rozvoj firemní kultury.

3.2 Metodika

V diplomové práci budou využity informace získané:

- studiem odborné literatury zabývající se problematikou firemní kultury a kultury všeobecně,
- analýzou firemní struktury, dokumentů a prezentace firmy,
- dotazníkovým šetřením realizovaným v prostředí vybraného podniku.

Diplomová práce bude rozdělena do tří částí: teoretickou, praktickou a projektovou. První část se bude zabývat popisem teoretických poznatků z oblasti kultury, dále specifikovanou na oblast kultury firemní/podnikové. Výčet odborné literatury, ze které budou informace čerpány, budou uvedeny na konci práce v Seznamu použité literatury.

V praktické části bude prezentován výzkum realizovaný pomocí dotazníkového šetření. Další informace budou sesbírány z interních materiálů, dokumentů a prezentací podniku.

Projektová část se bude zabývat problémy, které se objeví po analýze výzkumu, a nalezením nejvhodnější varianty pro jejich řešení a dosažení požadovaného cíle.

Diplomová práce bude rozdělena do čtyř etap na základě metody Design Thinking.

1. Fáze objevování:

- Studium a definování základů kultury a firemní kultury, vyhledání souvislostí.
- Vytvoření průzkumu a jeho realizování.

2. Fáze interpretace:

- Analýza dat získaných v průzkumu a jejich interpretace,

3. Fáze ideace:

- Generování možností řešení zjištěných problémů.

4. Fáze experimentování:

- Výběr jednoho řešení a jeho analýza.

Výzkumná část hledá odpovědi na následující otázky:

- Jaká je firemní kultura ve vybraném podniku?
- Jaký je současný stav síly firemní kultury?
- Jaký je současný stav spokojenosti zaměstnanců?
- Jaký je vztah mezi silou firemní kultury a spokojeností zaměstnanců?

Na základě analýzy firemní struktury, korporátních dokumentů a prezentovaných hodnot bude potřeba rozšířit základní otázky také o:

- Kam podnik směřuje?
- Jaké chování je žádoucí a jaké chceme podporovat?
- Jaké nástroje nám pomohou mluvit o vizi a směřování směrem k lidem?

Tyto otázky pomohou lepšímu pochopení fungování podniku a její práce se svými zaměstnanci.

3.3 Dotazníkové šetření

Pro účely diplomové práce byl sestaven dotazník, který obsahuje 21 otázek. Vzor dotazníku je k nahlédnutí v Příloze 1.

V podniku vybraném pro diplomovou práci jsou podobné dotazníky nazývané dotazníkem spokojenosti realizované jednou za dva roky. Je tomu tak z důvodu korporátního nařízení, které je ve firmě XY potřeba dodržovat. Dotazník realizovaný v roce 2018 byl kromě spokojenosti zaměřený také na genderový audit, proto byla většina otázek nerelevantní. Část otázek pro rok 2020 je přesto shodná nebo podobná otázkám, na které zaměstnanci odpovídali již v roce 2018. Je tomu tak pro navázání kontinuity a možnosti porovnat odpovědi na vybrané okruhy a témata.

Respondenti odpovídali na uzavřené i otevřené otázky. Formulář pro zaznamenávání odpovědí byl navržen tak, aby v případě negativní odpovědi na otázku mohl respondent doplnit své vysvětlení. A také naopak, aby ty respondenty, kteří zaznamenali odpověď kladnou, další komentáře nezdržovaly v odpovědi. V závěru dotazníku se nachází 5 otázek nutných pro rozdělení odpovědí do segmentů. Dotazník obsahuje také bonusovou otázku, která je důležitá pro definici firemní kultury na české pobočce firmy XY, avšak nemohla být v této práci použita kvůli zachování anonymity.

Otázky byly rozděleny do devíti kategorií:

- struktura respondentů/zaměstnanců,
- atmosféra ve firmě,
- informovanost zaměstnanců a komunikace, transparentnost vedení,
- respekt/vztahy na pracovišti,
- smysl práce,
- celková spokojenost,
- nejistota,
- hodnoty – porovnání korporátních hodnot s hodnotami na pobočce,
- celková atraktivita zaměstnavatele/firemní výhody a motivace.

Dotazníkové šetření proběhlo na přelomu února a března roku 2020. Dotazník byl distribuován prostřednictvím e-mailové komunikace všem aktivním zaměstnancům, kterých v tu dobu bylo 183. Pro účely sběru dat byl použit nástroj Google Forms, jelikož na jeho používání jsou zaměstnanci zvyklí. Uvedený nástroj byl nastaven tak, aby nesbíral žádná další data a byla zachována anonymita respondenta. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 102 respondentů, což představuje návratnost 55,7 %.

Výsledky dotazníku byly zpracovány pomocí programu MS Excel. Na základě dat byly vytvořeny grafy a tabulky, které jsou doplněny o popisky dokreslující situaci. Příklady konkrétních odpovědí, které se v otevřených otázkách objevily, byly zbaveny vulgarismů a překlepů, jinak zůstaly nezměněné, i když nejsou spisovně správně formulované.

3.4 Výzkumné otázky

VO1: Jaká je firemní kultura ve vybraném podniku?

VO2: Jaké jsou důvody pro změnu firemní kultury?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Předmětem této diplomové práce je firemní kultura společnosti XY, jejíž pobočka se nachází v České republice. Vedení firmy neposkytlo souhlas s uveřejněním jména, proto je v celé práci uváděn neurčitý název XY.

4.1 Historie⁵

Společnost XY byla založena v 80. letech 20. století v Kalifornii, USA. Zaměstnává přes 44 000 zaměstnanců ve 25 zemích po celém světě. Společnost XY patří mezi přední technologické společnosti. Tvoří jedny z nejkomplexnějších a nejinnovativnějších elektronických a mechanických produktů na světě. Byla založena jako společnost vyrábějící desky plošných spojů, avšak během několika let svou práci rozšířila o další sortiment a stala se tak jedničkou ve svém oboru. Firma XY se zaměřuje především na komunikační sítě, zařízení ve skladech, zdravotnictví, obraně a letectví. V tomto ohledu se jedná především o oblast výroby.

Do České republiky se dostala v roce 2012, kdy odkoupila opravárenské středisko v jednom z krajských měst. Rozšířila tak svou opravárenskou divizi o další evropské depo. V České republice zaměstnává momentálně jen něco málo přes 200 zaměstnanců a také z tohoto místa podporuje malou pobočku v Jihoafrické republice.

Servisní divize se zaměřuje zejména na opravy elektronických a telekomunikačních zařízení, především přenosných počítačů, terminálů pro vysokozdvižné vozíky a ručních snímačů čárových kódů.

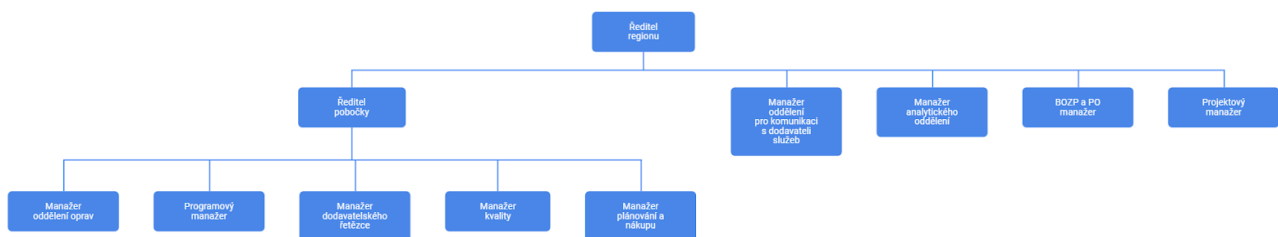
4.2 Organizační struktura

Organizační struktura firmy XY je typickým příkladem liniově štábní organizace. Jedná se o tradiční organizaci založenou na vojenském modelu, ve kterém se jedná o hierarchii

⁵ Z důvodu nutnosti utajení názvu společnosti jsou veškeré konkrétní informace převedeny do obecnější podoby. Z tohoto důvodu není také uveden přesný zdroj, avšak informace byly získány z prezentace firmy na internetu a z propagačních materiálů.

liniových manažerů. Tito manažeři zajišťují základní funkce jako je výroba a služby. Štábní funkce zastávají podpůrná oddělení jako personalistika nebo finance, které poskytují liniovým manažerům poradenství, služby a podporu.

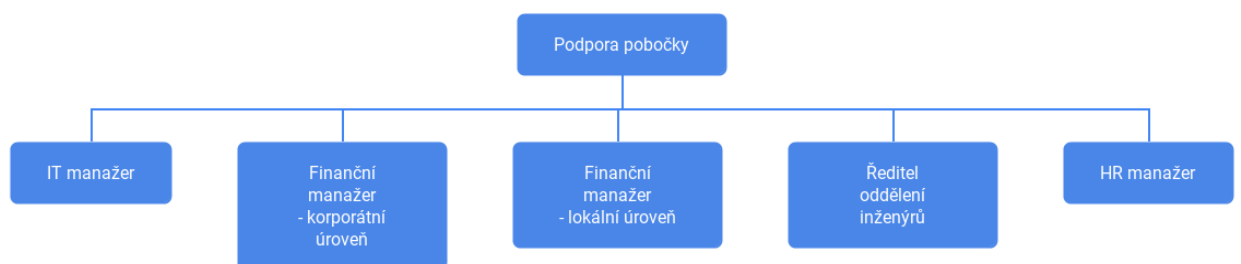
Vedení pobočky v České republice je rozděleno na dvě skupiny. První tvoří lokální management tým, který spadá přímo pod ředitele regionu a také ředitele pobočky. Jedná se o oddělení, která přímo zajišťují chod pobočky.



Obrázek 4 Lokální vedení

Zdroj: vlastní zpracování

Druhou skupinou jsou tzv. štábní, podpůrná oddělení jako jsou finance, personalistika, oddělení informačních technologií a oddělení inženýrů. Tato oddělení plní podpůrnou a poradenskou funkci pro danou pobočku, avšak spadají pod korporátní oddělení řízená z centrály.



Obrázek 5 Podpora pobočky – korporátní úroveň

Zdroj: vlastní zpracování

Každá pracovní pozice ve firmě XY uvedena v tabulce Přehled pozic má úzce vymezený pracovní popis, který vychází z analýzy požadavků konkrétní práce. Tento popis definuje úkoly a povinnosti, které musí zaměstnanec na daném místě plnit.

Tabulka níže představuje všechny pozice, které se ve firmě XY nacházejí a do jakého oddělení spadají. Pro účely diplomové práce byly veškeré pracovní pozice volně přeloženy do jazyka českého.

Tabulka 2 Přehled pozic

Nejvyšší vedení	2	Oddělení inženýrů	19
Ředitel regionu	1	Ředitel oddělení inženýrů	1
Ředitel pobočky	1	Vedoucí jednotlivých sekcí	4
Oddělení logistiky	19	Procesní inženýři	5
Teamleadeři	3	Produktoví inženýři	3
Specialisté pro příjem/odesílání zásilek	3	Test inženýři	2
Administrátoři zpracování zásilek	9	Specialista pro zpracování dokumentace	1
Expeditéři	3	Administrátor	1
Import/Export Analytik	1	Vývojář	1
Oddělení plánování materiálu	20	Stážista	1
Manažer dodavatelského řetězce	1	Oddělení lidských zdrojů	2
Manažer plánování a nákupu	1	HR Manažer	1
Manažer skladu	1	HR Specialista	1
Nákupčí a plánovači	3	IT oddělení	2
Specialista na inventury	1	IT Manažer	1
Skladníci	13	IT Specialista	1
Oddělení kvality	9	Finanční oddělení – korporátní úroveň	3
Manažer kvality	1	Manažer	1
Vedoucí oddělení kvality	2	Finanční analytici	2
Inspektor kvality	2	Finanční oddělení – lokální úroveň	4
Technik kvality	4	Finanční manažer	1
Oddělení oprav jednotek a desek plošných spojů	91	Účetní	2
Manažer oddělení	1	Mzdový analytik	1
Vedoucí linek	9	Oddělení pro komunikaci s dodavateli služeb	2
Zástupci vedoucích	6	Manažer oddělení	1
Technici	47	Specialista	1
Diagnostici	10	Obchodní oddělení	1
Opraváři desek plošných spojů	18	Analytik	1
BOZP a PO oddělení	1	Projektové oddělení	4
BOZP a PO manažer	1	Projektový manažer	1
Analytické oddělení	3	Programový manažer	1

Manažer oddělení	1	Plánovači	2
Analytik	1	Projektové oddělení – korporátní úroveň	1
Vývojář	1	Projektový manažer	1
Celkem			183

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Analýza korporátních dokumentů

Každý nový zaměstnanec na pobočce v České republice je povinen obeznámit se se dvěma dokumenty. Bez udělení písemného souhlasu nemůže nastoupit.

Kodex obchodního jednání a etiky pomáhá zajistit dodržování požadavků právních předpisů a standardů obchodního chování. Kodex se vztahuje globálně na všechny zaměstnance (včetně řídicích pracovníků) společnosti a jejich stoprocentně vlastněných dceřiných společností a na členy představenstva. Od všech zaměstnanců společnosti se očekává, že si tento Kodex obchodního chování a etiky přečtou a porozumí mu, budou tyto standardy dodržovat při každodenních činnostech, budou dodržovat veškeré platné zásady a postupy a zajistí, aby všichni zástupci a dodavatelé byli s těmito standardy seznámeni a dodržovali je. Dokument na devatenácti stranách popisuje, jak zacházet např. s firemními záznamy, firemním majetkem a podobně. Obeznámení nebo opakování si informací obsažených v dokumentu je vyžadováno při jakékoliv změně pozice, ať už se jedná o přesun nebo povýšení. Zaměstnanec se tak standardně s tímto textem v průběhu svého pracovního poměru setká víckrát.

Kodex chování – odpovědné obchodní aliance obeznamuje s informací, že se ve společnosti dodržuje etický kodex, který stanovuje normy pro chování. Cílem těchto norem je zajistit, že pracovní podmínky v řetězci elektronického odvětví nebo odvětví, ve kterém jsou elektronické součásti klíčovou částí a v rámci jejich dodavatelských řetězců, jsou bezpečné, že se pracovníkům dostává respektu a úcty a že obchodní operace jsou šetrné k životnímu prostředí a provádějí se eticky. V těle dokumentu jsou na patnácti stranách popsány tyto normy rozdělené do pěti skupin: pracovní síla, zdraví a bezpečnost, životní prostředí, etika a systém řízení, které se dále dělí na podskupiny. Zaměstnanec je tak obeznámen s tím, jak by se měl chovat a jak by s ním mělo být zacházeno.

Oba tyto dokumenty se zabývají etickými aspekty a normami chování, avšak ani jeden nepoukazuje na hodnoty, které jsou ve firmě vyžadovány, srozumitelným způsobem tak, aby nový zaměstnanec od začátku svého pracovního poměru věděl, do jaké firemní kultury se připojuje a jaké hodnoty jsou pro zaměstnavatele a jeho kolegy na pobočce důležité.

4.4 Hodnoty

Mimo dvou výše zmíněných dokumentů, byla sepsána také příručka pro nového zaměstnance. Ona příručka je platná pouze pro americké pobočky a jejich dceřiné společnosti v USA, do českého jazyka nebyla nikdy přeložena a ani implementována na pobočce v České republice.

Dokument obsahuje 53 stran textu, ve kterém se nachází základní pravidla pro úspěšnou cestu zaměstnance ve firmě. Jedná se konkrétně o oblasti politiky firmy, pracovní právo, v němž jsou zahrnuty informace ohledně pracovní doby, služebních cest, nároku na proplacení výdajů, benefity a různé druhy překážek v práci (osobní volno, odchod do armády apod.).

Na úvodní stránce jsou vypsané hodnoty, které vyjadřují, co je pro firmu XY dobré. Každý zaměstnanec je obeznámen se svou zodpovědností za provádění práce v souladu s hodnotami. Manažeři a vedoucí jsou vyzváni ke komunikaci těchto hodnot na denní bázi směrem ke svým podřízeným a napříč organizací.

Prezentovanými hodnotami jsou v přesném pořadí:

- úspěch zákazníka,
- týmová práce,
- vytváření hodnoty,
- poskytování nejlepších služeb,
- posílení a zodpovědnost,
- inovace,
- nekompromisní etika,
- firemní příslušnost.

Hodnoty již nejsou dále vysvětleny, ani specifikovány.

4.5 Současný stav

V současné době se pobočka firmy XY nachází ve velmi komplikované situaci. Největší zákazník, který tvořil až 90 % zakázek, se rozhodl přenést opravy svých produktů do zahraničí. Hlavním důvodem, který byl prezentován, je drahá česká práce. Již přes rok se proto dle dohody veškeré opravy postupně přesouvají k novému dodavateli. Současně s tímto procesem probíhajícím ve výrobní sekci se obchodní oddělení zaměřilo na hledání zákazníků nových. Proces je to zdlouhavý, proto byla firma nucena propustit více než polovinu zaměstnanců z důvodu rušení pracovních pozic, což ve velké míře ovlivnilo také firemní kulturu dané společnosti.

FÁZE INTERPRETACE

5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Tato kapitola se zabývá analýzou výsledků výzkumu. Nejprve jsou prezentovány výsledky identifikačních otázek, následně pak jednotlivých prvků firemní kultury firmy XY.

5.1 Struktura zaměstnanců

V závěrečné části dotazníku bylo položeno 5 identifikačních otázek zaměřených na pohlaví, věk, pracovní pozici, počet odpracovaných let a zda jsou respondenti vedoucími pracovníky, či nikoli. Jelikož vzdělání je ve firmě XY považováno za důležité pouze u některých pozic a u těch ostatních je vyžadován alespoň výuční list, nebyla tato kategorie zařazena mezi identifikační dotazy. Data jsou důležitá pro statistické vyhodnocení a následnou podrobnější analýzu.

Ve chvíli distribuování dotazníku na české pobočce pracovalo 228 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že dotazník byl distribuován pouze v tuto chvíli aktivním zaměstnancům, zpracovaná data v této kapitole se týkají právě respondentů, kterých bylo 102.

Veškerá data jsou zpracována na základě dostupných interních reportů ze mzdových a personálních interních systémů.

5.1.1 Pohlaví

Ačkoliv je česká pobočka firmy technologicky orientovaná, zaměstnává téměř dvojnásobek žen. Ženy jsou ze své podstaty pečlivější a více orientované na detail, proto zastávají většinu pozic opravářek. Naopak převaha mužů je na oddělení inženýrů, kvality a také v obchodu.

Dotazník vyplnilo přesně 51 mužů a 51 žen.

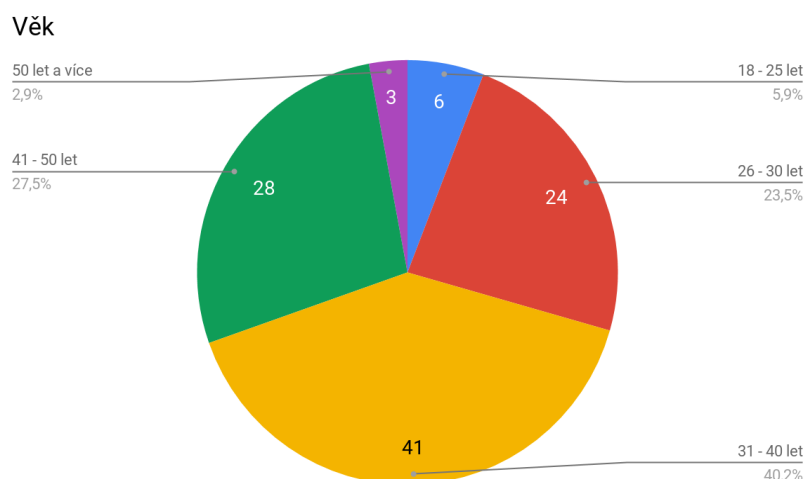
5.1.2 Věk

Dle Českého statistického úřadu se průměrný věk lidí ve firmách pohybuje kolem 43,3 let. Ve společnosti XY byl průměrný věk na přelomu února a března 36 let. Jak můžeme vidět

na grafu níže, nejpočetnější zastoupenou věkovou skupinou je právě rozmezí 31–40 let (40,2 %).

Nejmladších respondentů ve věku 18–25 let je 6 (5,9 %), ve věku 26–30 let 24 zaměstnanců (23,5 %), 41–50 let je 28 (27,5 %) a nejmenší skupinu tvoří 50 let a více 3 respondenti (2,9 %).

Graf 1 Věk



Zdroj: vlastní zpracování

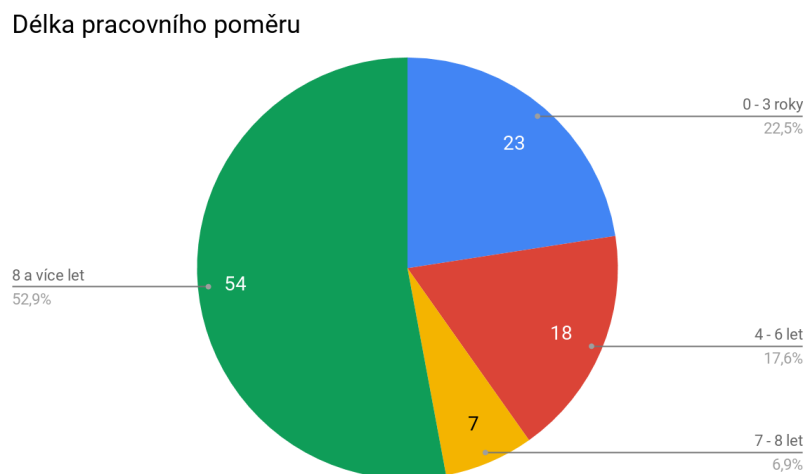
5.1.3 Délka pracovního poměru

Ačkoli se firma XY do České republiky dostala až v roce 2012, velká část zaměstnanců na stejných nebo podobných pozicích pracovala již od začátku 21. století. Původní firma, která byla také americkou korporací, si založila pobočku v okresním městě. Tu poté přesunula do města krajského a odprodala ji další korporaci. Firma XY byla tedy již třetím majitelem původního servisního střediska, právě proto se v grafu níže objevuje kategorie délky zaměstnání 8 a více let.

Největší počet respondentů pracuje ve firmě již 8 a více let, konkrétně 54 zaměstnanců (52,9 %). 7–8 let ve firmě je 7 zaměstnanců (6,9 %), což je nejnižší podíl. 4–6 let má odpracováno

18 zaměstnanců (17,6 %) a nejméně zkušených zaměstnanců, kteří jsou ve firmě 0–3 roky⁶ je 23 (22,5 %).

Graf 2 Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

5.1.4 Pozice ve firmě

Jelikož je v americké korporaci struktura pracovních pozic velmi složitá, je k analýze použito základní rozdělení na práci na hale a v kanceláři.

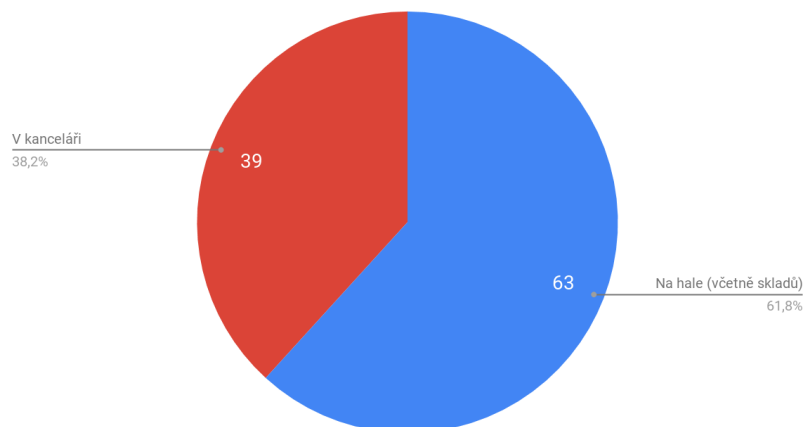
K pracovníkům na hale se započítávají administrátoři na příjmu, na odesílání a ve skladu, expeditéři, opraváři a jejich teamleadéři. Ke kancelářským pozicím jsou zahrnuty manažerské pozice, podpurná oddělení jako finance, lidské zdroje, nákup materiálu, inženýrská podpora a analytici (import/export, obchod a další).

Výzkumu se zúčastnilo 39 zaměstnanců (38,2 %) pracujících v kancelářích a 63 (61,8 %), kteří pracují na hale.

⁶ Kategorie 0–3 roky byla vybrána záměrně o rok delší než následující dvě. Jakmile bylo rozhodnuto, že se bude propouštět, mezi prvními kandidáty se ocitli ti, kteří měli dobu určitou. Ta byla povětšinou půlroční nebo roční. V době zasílání dotazníku se ve firmě nenacházel nikdo, kdo by tam pracoval kratší dobu než rok, proto byla tato kategorie zahrnuta do lhůty 0–3 roky.

Graf 3 Pozice ve firmě

Pracovní pozice se nachází:



Zdroj: vlastní zpracování

5.1.5 Vedoucí pozice

Pro následnou analýzu je také potřeba rozlišit respondenty, kteří zastávají vedoucí funkci a ty, kteří nikoli. Za vedoucího se považuje zaměstnanec, který zodpovídá za alespoň jednoho podřízeného.

Odpovědi do průzkumu zaslalo 25 zaměstnanců (24,5 %) s vedoucí rolí a 77 zaměstnanců (75,5 %), kteří vedoucí funkci nezastávají.

Tabulka 3 Vedoucí pozice

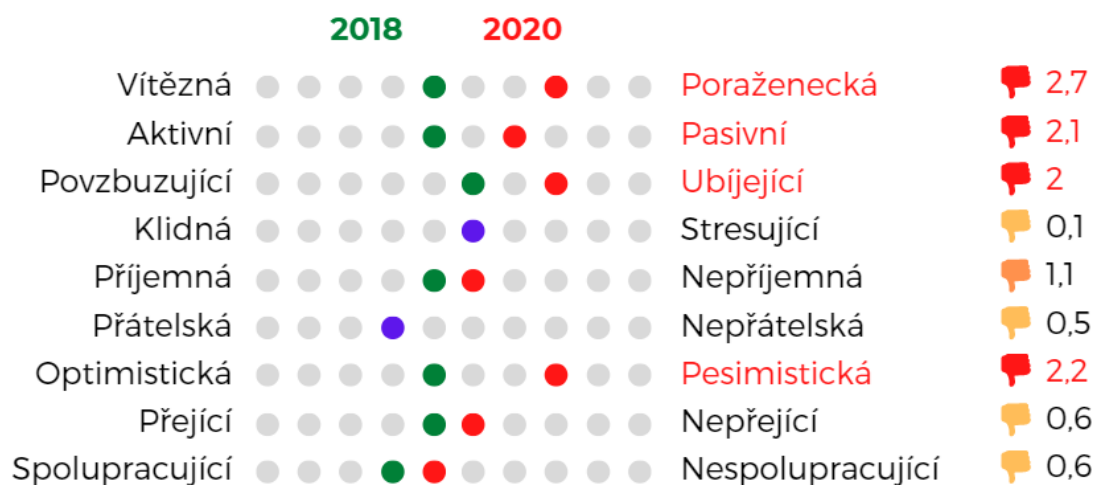
	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Vede podřízené	25	24,5 %
Nevede podřízené	77	75,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Atmosféra ve firmě

První otázka v dotazníku se zabývá atmosférou ve firmě. Tato otázka byla zařazena na začátek proto, aby si respondenti utřídili své emoce vůči pracovnímu prostředí a mohli dále odpovídat v podobném duchu. Stejně formulovaný dotaz se objevil také v roce 2018, je možné tedy porovnat stav nálady ve firmě před krizí a propouštěním zaměstnanců a v jeho průběhu. V otázce měli respondenti na výběr z pozitivního vyjádření na levé straně a jeho opozitum na straně pravé. Mezi dvěma antonymy se nachází přesně 10 bodů, v rámci, kterých mohou vyjádřit své pocity ze současné nálady ve firmě.

Zelené body označují průměr odpovědí v roce 2018, červené naopak v roce 2020. Fialové body označují shodné odpovědi v obou letech. Součástí obrázku je také vyjádření, o kolik bodů se vnímání nálady ve firmě posunulo a jakým směrem. Červeně jsou vyznačené 4 nejhorší propady v náladě.



Obrázek 6 Atmosféra ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je možné vidět na obrázku výše, největší propad zaznamenala dvojice vítězná – poraženecká, o celých 2,7 bodů. V roce 2018 vítězná nálada balancovala na hraně pozitivní – negativní, avšak stále se nacházela v pozitivní sekci. V roce 2020 se přesunula na poraženeckou stranu, což se dá vysvětlit tím, že firma přišla o zákazníka a komplikovaně a zdouhavě hledá zákazníka nového v podobně velkém objemu. Také se výsledek dá

přisuzovat velkému propouštění, které nastalo v roce 2019 a nadále pokračovalo i v roce 2020.

Druhý největší propad zaznamenala optimistická a pesimistická a to o 2,2 bodu. Navazuje na předchozí dvojici tím, že zaměstnanci momentálně neví, jaká bude budoucnost firmy, a hlavně jejich budoucnost ve firmě. Jsou pesimisticky naladěni a spíše vyhlížejí konec nežli nový začátek.

Na předchozí dva páry navazují i další dva propady. Přerod z aktivní do pasivní nálady o 2,1 bodu a z povzbuzující do ubíjející o 2 body.

Tři dvojice nezaznamenaly tak razantní pád, ale je potřeba je také zmínit z několika důvodů. V souvislosti s celkovou náladou ve firmě, kdy není jasné, jak to nadále bude, stále se propouští a není komunikováno budoucí směřování, je logické, že se nálada posunula k negativním také v případě nepřející, nespolupracující a nepříjemné emoce.

Překvapujícím výsledkem mohou být poslední dva páry. V případě dvojice přátelská – nepřátelská, kde je posun pouze o půl bodu dolů, se může jevit jako správné vysvětlení to, že nálada ve firmě zůstává na úrovni přátelskosti a lidskosti i přesto, že při pracovních úkonech panuje jistá nespolupráce. Nejen prací živ je člověk, a proto se nám zde promítají také soukromé rozhovory, chození na oběd a svačiny, nebo přestávky u kávovaru.

Ačkoli by se mohlo zdát, že situace ve firmě je velmi stresující, tato dvojice klidná – stresující se posunula nejméně, pouze o 0,1 bodu, což je ve výsledku opravdu minimum. Vysvětlení je prosté. V dobách největší slávy servisního střediska byl objem práce opravdu velký. Monitorovaly se normy, ve kterých na prvních místech figurovaly výkonnost zaměstnanců a chybovost. V průzkumu z roku 2018 tuto skutečnost zaměstnanci popisovali jako velmi stresující. V roce 2020, kdy není tak velký objem práce, naopak se propouští pro nadbytečnost, se stres z norem přerodil ve stres z nejistoty, což se v konečném důsledku vyrovnalo.

V souhrnu je na této otázce názorně vidět, jak se odrazilo směřování byznysu a jeho propady na náladě, která v současnou chvíli ve firmě panuje.

5.3 Informovanost zaměstnanců a komunikace, transparentnost vedení

V průzkumu v roce 2018 se objevilo tvrzení k ohodnocení, zda si jako zaměstnanec zvláště cením toho, že je vedení důvěryhodné. Tehdy 74,5 % respondentů (141 lidí) odpovědělo, že ano a spíše ano, pro 25,5 % respondentů (49 lidí) důvěryhodnost vedení není podstatná.

V roce 2020 na otázku, zde je manažerský tým transparentní odpovědělo kladně 31 zaměstnanců (30,4 %) a negativně 71 zaměstnanců (69,6 %). Překvapivým zjištěním je porovnání odpovědí s identifikační otázkou, jestli je respondent v roli vedoucího pracovníka. 11 vedoucích pracovníků odpovědělo, že má pocit, že je manažerský tým transparentní, nicméně až 14 zaměstnanců ve vedoucí roli s tvrzením nesouhlasilo a vidí manažerský tým jako netransparentní.

Tabulka 4 Transparentnost manažerského týmu

Máte pocit, že je manažerský tým transparentní?	Celkově respondentů – absolutní hodnota	Celkově respondentů – procentuální hodnota	Vedoucí pozice – absolutní hodnota	Vedoucí pozice – procentuální hodnota
Ano	31	30,4 %	11	44 %
Ne	71	69,6 %	14	56 %

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří odpověděli na otázku negativně, měli prostor se vyjádřit, v čem je podle nich vedení netransparentní a co jim chybí.

Po analýze všech odpovědí, kterých bylo 62, vyplynulo pět kategorií, kterých se odpovědi týkaly.

Nejpalčivějšími problémy v této oblasti jsou:

- nedostatečná komunikace,
- nedostatek informací,
- pochyby o pravdomlnosti/upřímnosti,

- chybí vize, cíle, strategie,
- zaměstnanci neví, jaký je další plán.

Pro ilustraci je přiloženo několik konkrétních odpovědí.

Otázka: V čem podle Vás management transparentní není? Co Vám chybí?

Vybrané odpovědi:

“Reálné odpovědi, reálný forecast⁷, reálně jaký je plán. Chce to méně manažerských řečí a více dat. Přijde mi, že i když se zde jedná o práci a místa nás všech, tak se vše tutlá a jedná s o všem za našimi zády.”

“Ví, ale nepoví. Na jednu stranu to člověk chápe, bojí se odlivu pracovních sil, na druhou stranu by to bylo férovější.”

“Komunikace vždy nezahrnuje celý management.”

“Informace (co bude), vytěžit z naší situace maximum i pro zaměstnance, nenechat je zbytečně sedět (použít nástroj – udělej práci a můžeš jít domů na 85 %, ale aby to platilo pro všechny). Těm, co mají práce hodně, tak navýšit měsíční bonus až na 4 tisíce (nyní je 1800 Kč/měsíc) ať se neztrácí motivace (roční přidávání pravděpodobně nebude). Každý by tím mohl něco získat (čas pro sebe/rodinu, peníze atd.) a to vše dle vytíženosti.”

“Nedostatečné sdílení informací o připravovaných projektech. Často nejsou k dispozici všechny informace, které jsou nezbytné z pohledu návrhu vhodných technických řešení. Při jejich zjišťování je pak patrná nízká ochota je sdílet.”

“Nedostačující informace o budoucnosti – rozebírání/rozprodávání majetku⁸ a přesto budoucnost bude růžová?! Propouštění, ale pro ty, co zůstávají, žádná motivace.”

⁷ Předpověď, vyhlídka do budoucna.

⁸ Pro částečné vyrovnání finančního propadu se vedení uchýlilo k rozprodání části majetku (staré počítače, nepotřebné stoly a regály).

“Je mi jasné, že nemůžou říkat vše, co ví v době, kdy ty informace mají, ale radši bych slyšel reálné vize a cíle, tzn. nebude-li do data..., pak propustíme, bude-li... nabereme, ale už teď nevíme kde atd.”

“Dostává se nám strašně málo o nových potenciálních zákaznících. Pokud už se k nám nějaké informace dostanou, pak jsou s dost velkým zpožděním. Člověk vlastně neví, na čem a co může očekávat. All hands meetingy⁹ se konají velmi sporadicky, myslím si, že by se i nadále mohly konat každý měsíc.”

“Chybí mi informace o situaci do budoucna, které, dle mého názoru, vedení už má, ale nezveřejňují. Vše jsem se zatím dozvěděla jen z drbů.”

5.4 Respekt/vztahy na pracovišti

Respekt je důležitou součástí atmosféry na pracovišti a tím i důležitým bodem firemní kultury. V atmosféře vzájemné úcty práce nejen baví, ale může být zdrojem spokojenosti a štěstí. Naopak ekonomické škody pramenící z nedostatku respektu mohou dosahovat závratných částek (Lienhartová, 2012, s. 140-144).

Na otázku týkající se respektu 85 respondentů (83,3 %) odpovědělo kladně.

Graf 4 Respekt na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

⁹ Celofiremní setkání s prezentací pana ředitele s novými informacemi a aktualitami.

Negativních odpovědí bylo v tomto případě pouze 17.

Otázka: V jakých situacích vnímáte nedostatek respektu u spolupracovníků?

Vybrané odpovědi:

“Občas je dosti znát přehnaná hierarchizace a z ní plynoucí představa "držet hubu a šlapat brázdu". Zatím jsem toto nepocítil osobně, ale zaznamenal jsem u jiných.”

“S ubývajícím počtem zaměstnanců se u některých jedinců zvyšuje individualismus a snaha o vlastní přežití zde ve firmě. Přestávají kopat za tým a upřednostňují hlavně svoje zájmy. Neštítí se jít takzvaně přes mrtvolu, ale přitom se před svými kolegy stále naoko tváří kamarádsky a usmívají se na své "soky", které by nejráději okamžitě hodili z lodi přes palubu, aby zachránili sami sebe.”

“Toto je spíše česká vlastnost, nedělat svojí práci a spíše se dívat pod ruce ostatním a zasahovat jim do práce. A dále okřídlená věta vedení: “to přece musí fungovat”, “když to nastaví ENG¹⁰, tak to tak je”, ...no jo, ale jak motivovat/vymáhat... nefunguje ani tady, kde jsme si nechali nejlepší z nejlepších, ani např. v Maďarsku¹¹, kde za tu almužnu se místní nepřetrhnou.”

“Neochota pomoci, i když to slíbí, povýšenost, zasahování do nastavených pravidel bez domluvy (přidává to pak další práci).”

“Nerespektují se hranice náplně práce, z fungujícího, dobře řízeného místa se stává anarchie.”

K respektu na pracovišti neodlučně patří také zpětná vazba. Respondenti na otázku, jak pohodlně se cítíte dávat zpětnou vazbu nadřízenému, odpovídali na škále 1-10, přičemž 1 znamenala cítím se nepohodlně a 10 nemám s tím žádný problém, v průměru na bodu 7,8. Respondenti nemají problém s představením svého názoru nadřízenému, což svědčí o upřímné atmosféře na pracovišti. Tabulka níže představuje počet jednotlivých odpovědí.

¹⁰ Oddělení inženýrů.

¹¹ Pobočka firmy v rámci jiné divize. Zaměstnanci tam jezdili vypomáhat v době největšího nedostatku práce.

Tabulka 5 Ochota dávat zpětnou vazbu nadřízenému

Cítím se nepohodlně	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nemám s tím žádný problém
	2	4	3	3	13	3	4	10	23	37	

Zdroj: vlastní zpracování

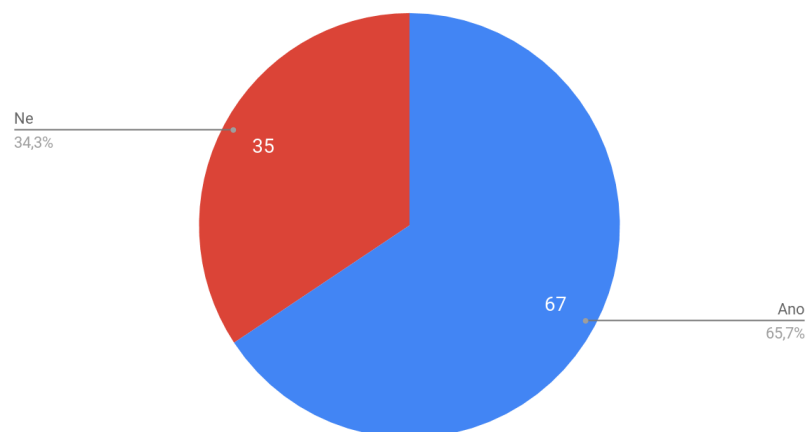
5.5 Smysl práce

Smyslem práce se zabývají dvě otázky, které na sebe volně navazují. První se ptá jednoduše, zda respondenty jejich práce baví, zda je naplňuje. Druhá zkoumá, zda respondentům jejich práce dává smysl.

V grafu je patrné, že na radost z práce kladně odpovědělo 67 zaměstnanců (65,7 %) a zamítavě 35 (34,3 %).

Graf 5 Radost z práce

Baví Vás Vaše práce? Mate z ní radost?



Zdroj: vlastní zpracování

Doplňující otázkou pro zamítavé odpovědi bylo zjistit, co respondentům chybí, aby je práce bavila.

Odpovědi je možné roztržít do šesti skupin:

- práce,
- motivace,
- jistota,
- vize,
- smysl,
- zákazník.

Otázka: Co Vám k dobré náladě v práci chybí?

Vybrané odpovědi:

“Máme nedostatek práce, nicnedělání je ubíjející.”

“Podpora managementu.”

“Chybí zajímavá náplň práce, stupňování obtížnosti úkolů, pestrost, chybí souvislosti, big picture¹².”

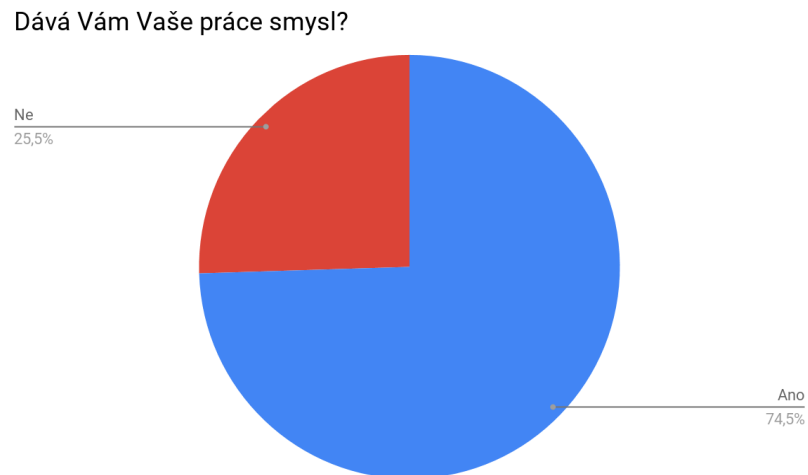
“Lepší vyhlídky do budoucna. Smysl. Pocit, že to, co dělám, má přidanou hodnotu a je přínosem pro kolegy a celou firmu.”

“Jakákoliv smysluplná činnost. V poslední době to je spíš hledání jakékoliv činnosti a často také práce pro práci, jen aby bylo co dělat.”

76 zaměstnanců (74,5 %) odpovědělo, že jim jejich práce dává smysl.

¹² Návaznost a souvislost s dalšími kroky firmy.

Graf 6 Smysl práce



Zdroj: vlastní zpracování

26 respondentům (25,5 %) jejich práce smysl nedává, protože:

- je málo práce,
- vykonávají zbytečné činnosti,
- pouze přežívají,
- chybí vize.

Otázka: Proč Vám Vaše práce nedává smysl?

Vybrané odpovědi:

“Protože mé možnosti jsou limitované, nemohu dělat to, co bych dělat chtěl, chodím do práce, abych měl prostředky na živobytí.”

“Vyplňování tabulek jenom z povinnosti (legální nařízení), málokdo je skutečně čte (a jestli ano, nedává zpětnou vazbu o jejich smysluplnosti).”

“Protože pracuji na něčem, co nevím, jestli za měsíc bude ještě aktuální.”

“Chybějící cíl založený na plánech firmy.”

“Protože se neřeší nic konstruktivního, jenom si každý něco hledá, aby to vypadalo, že něco dělá.”

“Není definován cíl, vize firmy... Vyšší princip, za kterým jít, nebo je nedostatečně interpretován, zdůrazněn. A zisk akcionářů není vyšší princip.”

“Protože vím, že to končí.”

“Protože čekáme na výpovědi.”

Po důkladné analýze těchto dvou aspektů – radosti z práce a smyslu, vyšlo najevo, že 22 zaměstnanců ze 102 respondentů jejich práce nebaví a ani jim nedává smysl. Jednalo se o 10 zaměstnanců z prostředí kanceláří, z čeho je 5 vedoucích, a 12 z haly. 14 z nich je v práci vysloveně nešťastných a 8 se staví neutrálně. Pokud by těchto 22 zaměstnanců mělo zítra opustit firmu, hlavními důvody by bylo, že obdrží lepší nabídku nebo dostanou výpověď.

Tito zaměstnanci uvedli také konkrétní důvody, které je k negativnímu postoji a eventuálnímu odchodu vedou.

“Stres, totální chaos, neinformovanost, nezajištění kvalitní práce.”

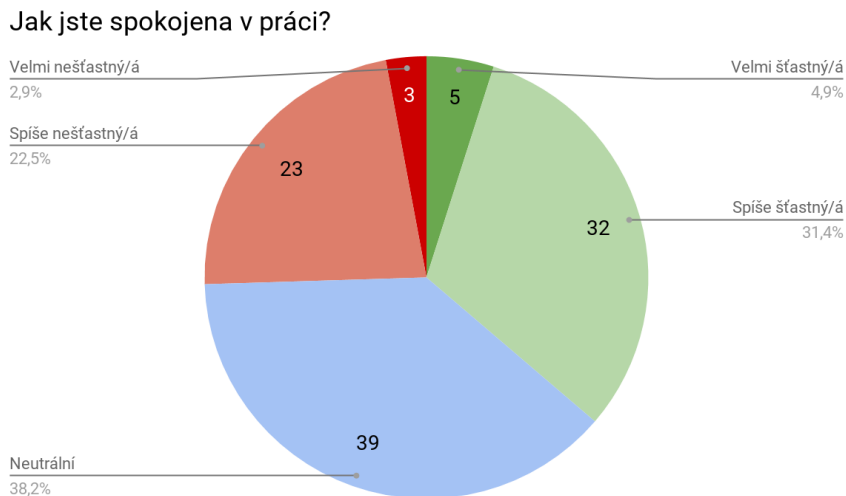
“S odstupným bych klidně odešel hned.”

“Dostanu výpověď, nebo si najdu jinou, lepší práci.”

5.6 Celková spokojenost

Oblast spokojenosti v práci je jednou z klíčových oblastí pro pochopení současného stavu firemní kultury. Této oblasti se věnují dvě otázky. Jedna z nich se ptá na celkovou spokojenost ve firmě. Pouze 37 (36,3 %) respondentů odpovědělo, že se firmě cítí šťastně nebo spíše šťastně. Největší počet zaměstnanců - 39 (38,2 %) se k problematice štěstí v práci staví neutrálně. 26 (25,4 %) respondentů se uchýlilo k negativní odpovědi.

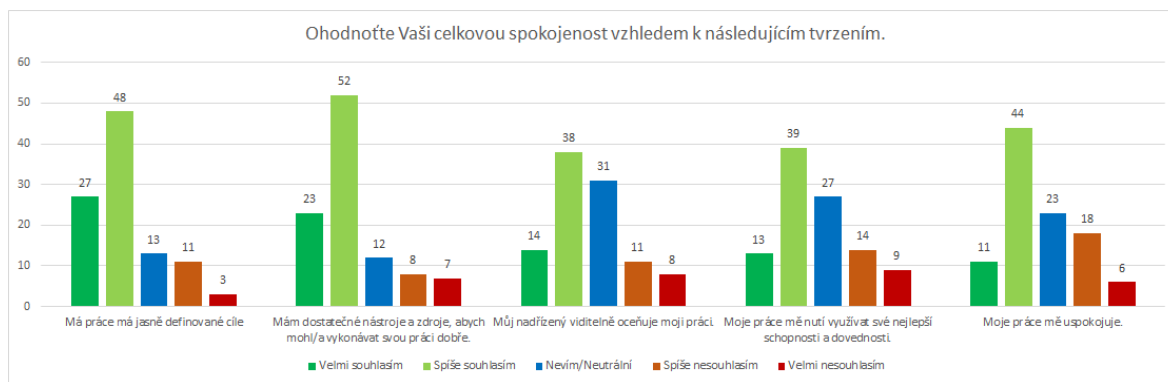
Graf 7 Spokojenost v práci



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka specifikovala tvrzení, ke kterým se respondent mohl vyjádřit, zda je s nimi spokojen nebo nespokojen. Za oblasti, se kterými byli respondenti převážně spokojeni, je možné považovat jasně definované cíle konkrétní pracovní pozice a také přístup k nástrojům potřebných k dobře vykonané práci. Na pomezí pozitivního a neutrálního hodnocení se ocitají tvrzení, že nadřízený dokáže ocenit práci svého podřízeného a daná práce nutí respondenty využívat své nejlepší schopnosti a dovednosti.

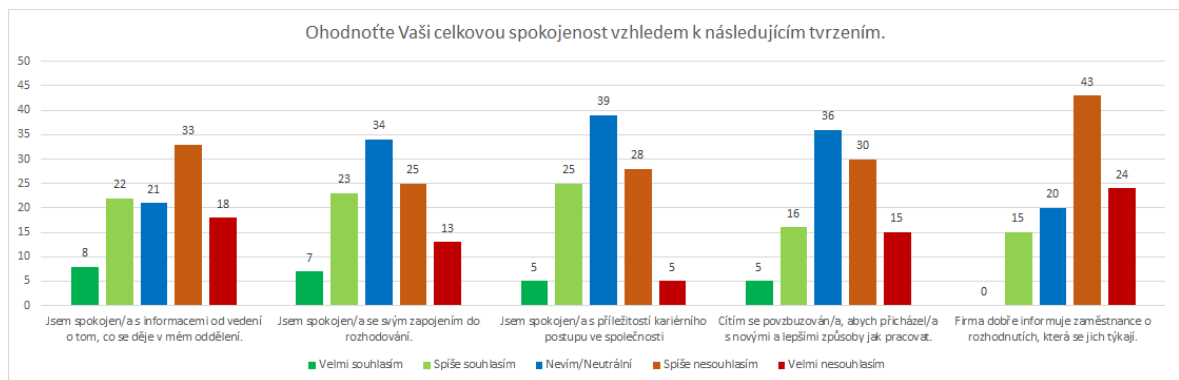
Graf 8 Celková spokojenost č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

Naopak od neutrálnímu k negativnímu hodnocení se přesouvají oblasti týkající se informovanosti respondentů o dění v jejich odděleních a také o rozhodnutích, která jsou přijímána a respondentů se týkají. Respondenti by také uvítali větší míru zapojení do rozhodování.

Graf 9 Celková spokojenost č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

Na spokojenost v dotazníku navazovala otázka: Co ve firmě vnímáte jako problém? Co byste změnil/a? Ačkoli tato otázka bylo nepovinná, vyjádřilo se 37 respondentů, kteří uváděli důvody v praktické části již prezentované. Jednalo se především o špatnou informovanost, nestabilní prostředí a výše mzdy.

Otázka: Co ve firmě vnímáte jako problém? Co byste změnil/a?

Vybrané odpovědi:

“Ve stínu posledních událostí – ztrátu klíčového zákazníka bych očekával větší důraz na nalezení nového či nových zákazníků. Pravidelné informace od managementu na toto téma.”

“Uvítala bych, kdyby nás firma lépe informovala o řešení současné situace (hledání zákazníků, výpovědi zaměstnancům).”

“Nezvyšující se plat, informovanost zaměstnanců ze strany managementu není dostačující, takové tajnůstkářství,”

“Nestabilní prostředí, fluktuace zaměstnanců.”

“Neschopnost otevřít se novým věcem od vedoucích pracovníků, spolupráce mezi jednotlivými odděleními (tzv. hraní si na vlastním písečku), obviňování ostatních oddělení za neschopnost (i když největší problém je v daném oddělení). Nastavení jasných pravidel, a ne polovičatých a lpění na jejich dodržování.”

5.7 Nejistota

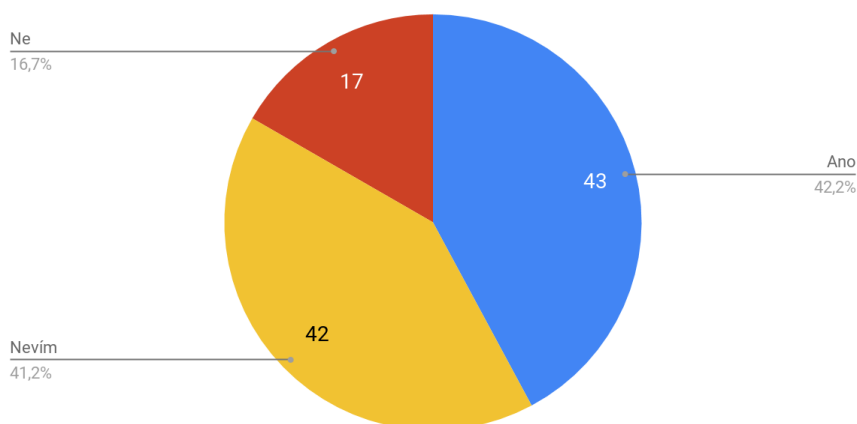
Vzhledem k nastalé situaci mnoho zaměstnanců pociťuje nejistotu. Neví, zda nedostanou výpověď a oni tak nebudou mít prostředky pro živobytí a budou si muset hledat novou práci, nebo firma rychle najde náhradu za ztraceného zákazníka. Právě proto byly do dotazníku zařazeny dvě otázky, které nejistotu zaměstnanců blíže mapují.

První otázka se zaměřila na hypotetickou situaci, zda by do firmy nastoupili znovu, i když by věděli, jaká situace v roce 2019–2020 nastane.

43 (42,2 %) respondentů odpovědělo kladně, do firmy by znovu nastoupili, avšak téměř shodný počet respondentů, konkrétně 42 (41,2 %) respondentů si není jistých, zda by to riziko podstoupili. 17 (16,7 %) respondentů uvedlo, že by již do této firmy nenastoupilo znovu.

Graf 10 Opětovný nástup

Pokud byste dostal/a možnost nastoupit k nám do firmy ještě jednou, nastoupil/a byste znovu?



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavními důvody, proč by respondenti do firmy podruhé nenastoupili, byly nedůvěra, nerovný a neférový přístup, krach a nízká mzda.

Otázka: Proč byste nenastoupil/a znovu?

Vybrané odpovědi:

“Kdyby bylo vše tak jak v minulosti (firma by dál fungovala, zákazník by neodešel a nedávaly se výpovědi tak jinak se mi tu líbilo. To by nebyl problém. Ale za těchto podmínek určitě ne. Už zde není budoucnost. Situace mě velmi mrzí. Měla jsem to tu ráda.”

“Svou práci si představuji jinak – víc věcí k řešení, přátelštější tým, ochotnější lidi.”

“Nastoupila jsem do jiné firmy. Současnost je parodie na firmu.”

“Současná situace ve firmě nevyvolává dostatečnou důvěru.”

“Platové podmínky a nulové zvyšování platů.”

“Low cost firma¹³.”

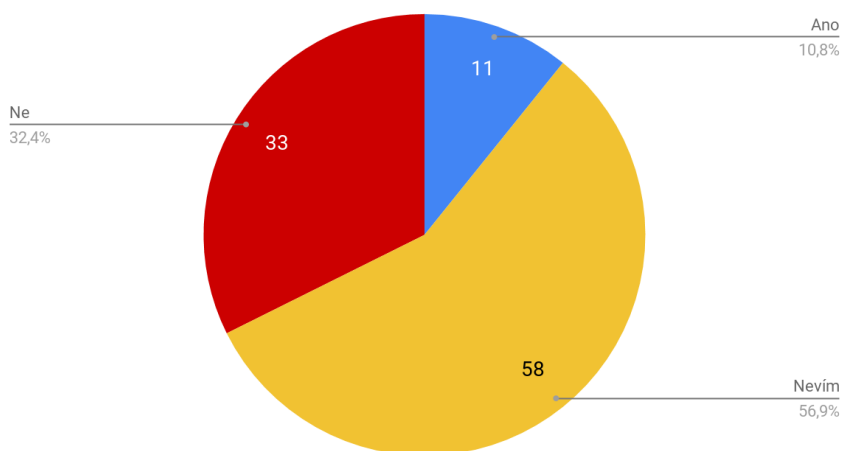
Druhá otázka ohledně nejistoty se zaměřila na budoucnost a názor respondentů, jestli ve firmě budou pracovat i za rok ode dne vyplnění dotazníku.

Pouze 11 (10,8 %) respondentů odpovědělo, že ano. 58 (56,9 %) si budoucnosti jisto není a 33 (32,4 %) respondentů odpovědělo, že za rok budou pracovat již jinde.

¹³ Vše za nízké náklady, šetření.

Graf 11 Budoucnost práce

Myslíte si, že zde budete pracovat i za rok ode dneška?



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějšími důvody, proč si respondenti mysleli, že již za rok ve firmě pracovat nebudou, které se objevovaly, jsou:

- nejistá budoucnost,
- konec firmy,
- neexistující vize,
- nízká mzda.

Otázka: Proč si myslíte, že už tu za rok pracovat nebudete?

Vybrané odpovědi:

“Nevidím žádnou vizi této firmy. Žádného potenciálního zákazníka, který by nám dal práci.”

“Jasně se řeklo do června a konec. Zatím nejsou žádné informace, že by se zde něco rozjíždělo.”

“Jeden z důvodů je ten, že za poslední rok se nepodařilo sehnat solidního zákazníka, který by přinesl práci lidem a panuje tedy obecný názor, že firma se už dlouho sama neudrží a přestane být vedením podporována. A tak nějak cítím, že i do budoucna bude situace stejná. Druhý důvod – v současném stavu, kdy je minimum jakékoliv práce a nemožnost nějakého

profesního růstu a získávání nových zkušeností, tak nemám potřebu v tomto prostředí setrávat nadále.”

“Firma už nebude existovat.”

5.8 Hodnoty – porovnání korporátních hodnot s hodnotami na pobočce

Jak již bylo v kapitole Charakteristika vybraného podniku v podkapitole Hodnoty uvedeno, pobočka v České republice žádné hodnoty definované nemá. Korporátní hodnoty také nebyly nikdy prezentovány, ani přeloženy do jazyka českého. Právě z toho důvodu se v dotazníku objevila otázka, co má vliv na zaměstnancovu motivaci k práci. Pro lepší srozumitelnost byly v odpovědích navrženy možnosti z různých oblastí práce, které představují různé hodnoty. Odpovědi byly vybrány tak, aby představovaly co největší možnou škálu a také reflektovaly představené korporátní hodnoty.

Ke každé hodnotě byl přiřazen jeden nebo více ekvivalentů, které danou hodnotu vystihují. Ze seznamu byla vynechána položka nekompromisní etika, jelikož se jedná o hodnotu důležitou zejména pro státy USA. Nekompromisní etika v tomto případě znamená prevenci proti sexuálnímu obtěžování, rasové nenávisti apod., což jsou témata, kterými se v České republice nezabýváme na takové úrovni, aby si každý respondent dokázal představit pod pojmem konkrétní situaci.

Hodnoty a jejich odpovědníky v dotazníku:

- úspěch zákazníka/poskytování nejlepších služeb -> spokojenost zákazníka
- týmová práce -> atmosféra důvěry a koležiality,
- vytváření hodnoty -> dobré finanční výsledky firmy,
- posílení a zodpovědnost -> pocit důležitosti ve firmě, respekt k mé práci,
- inovace -> inovace ve firmě,
- firemní příslušnost -> dobré pracovní podmínky, jasná očekávání od mé práce.

Tabulka 6 Vyhodnocení motivace zaměstnanců

	Ano	Spíš ano	Nevím	Spíš ne	Ne	Pozitivní	Negativní	Pořadí
Program školení a kurzů	22	40	12	19	9	62	28	15.
Příležitosti pro profesní rozvoj	42	34	17	6	3	76	9	12.
Spolehlivé hodnocení zaměstnanců	42	40	10	5	5	82	10	10.
Dobré finanční výsledky firmy	30	39	24	6	3	69	9	13.
Kvalita managementu ve firmě	45	32	15	6	4	77	10	11.
Spravedlivé odměňování všech zaměstnanců	60	30	4	4	4	90	8	6.
Pravidelné zvyšování základní mzdy	73	15	3	7	4	88	11	8.
Odpovídající základní mzda	73	15	4	9	1	88	10	8.
Respekt k mé práci	58	37	4	3	0	95	3	3.
Atmosféra důvěry a koležiality	68	30	2	1	1	98	2	2.
Dobrá komunikace uvnitř firmy	62	32	5	2	1	94	3	4.
Inovace ve firmě	32	34	23	11	2	66	13	14.
Dobrá organizace práce nadřízenými	53	46	2	1	0	99	1	1.
Dobré pracovní podmínky	71	28	2	1	0	99	1	1.
Pocit důležitosti ve firmě	36	33	19	9	5	69	14	13.
Jasná očekávání od mé práce	50	39	12	1	0	89	1	7.
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	63	28	10	1	0	91	1	5.
Spokojenost zákazníků	29	48	17	4	4	77	8	11.
Možnost dalšího rozvoje	41	42	14	3	2	83	5	9.

Zdroj: vlastní zpracování

Po vyhodnocení výsledků dotazníku je možné tvrdit, že se korporátní hodnoty liší od hodnot zastávaných na pobočce v České republice. Nejhůře dopadla hodnota Inovace, která je pro firmu klíčová zejména v oblasti vývoje a rozšiřování, či zlepšování služeb, avšak pro respondenty se zařadila až na konec v preferencích. Horší výsledek zaznamenalo pouze vzdělávání. Naopak, co se korporátních hodnot týče, souzní firma i pobočka v oblasti týmové práce.

Porovnání hodnot a jejich ekvivalentů a umístění v tabulce s 19 položkami:

- úspěch zákazníka/poskytování nejlepších služeb -> spokojenost zákazníka - 11.,
- týmová práce -> atmosféra důvěry a kolegiality - 2.,
- vytváření hodnoty -> dobré finanční výsledky firmy - 13.
- posílení a zodpovědnost -> pocit důležitosti ve firmě - 13., respekt k mé práci - 3.,
- inovace -> inovace ve firmě - 14.,
- firemní příslušnost -> dobré pracovní podmínky 1., jasná očekávání od mé práce - 7.

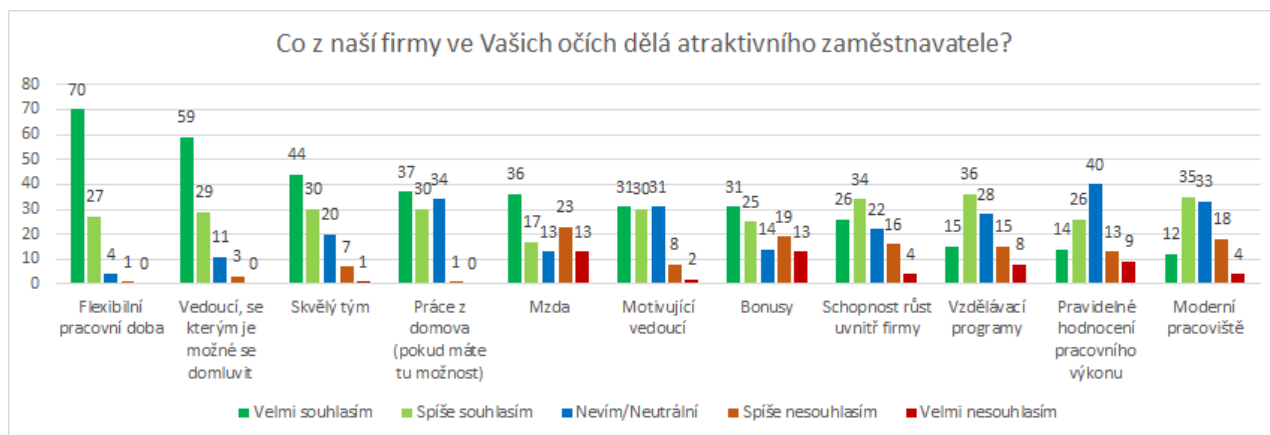
Nejvýše postavenými pro respondenty nejdůležitějšími oblastmi byly:

1. Dobrá organizace práce nadřízenými; dobré pracovní podmínky,
2. Atmosféra důvěry a kolegiality,
3. Respekt k mé práci,
4. Dobrá komunikace uvnitř firmy,
5. Rovnováha mezi soukromým a pracovním životem.

5.9 Celková atraktivita zaměstnavatele/firemní výhody a motivace

Ke spokojenosti zaměstnance ve firmě se váže také nabídka benefitů, které firma nabízí. Nejvíce úspěšným benefitem se v dotazníku stala flexibilní pracovní doba, což není překvapením, jelikož se rovnováha mezi soukromým a pracovním životem umístila v předchozím srovnání na pátém místě. Dalšími benefity jsou vedoucí, se kterými je možné se domluvit, a skvělý tým, které se nám promítají i do motivačních faktorů na prvním (dobrá organizace práce nadřízenými) a druhém místě (atmosféra důvěry a kolegiality).

Graf 12 Atraktivita zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování

5.10 Shrnutí

Výzkumná část přinesla mnoho odpovědí, ale také několik problémů, které respondenti, resp. zaměstnanci firmy, vnímají jako klíčové.

S ohledem na současnou situaci, ve které se firma nachází, není možné definovat aktuální stav firemní kultury. Podle předložených faktů zpracovaných na základě dotazníků je zřejmé, že se atmosféra ve firmě velmi změnila, co je zapříčiněno nejen odchodem zákazníka a nedostatkem práce, ale také komunikací vedení směrem k zaměstnancům. Je možné také tvrdit, že současná firemní kultura jeví jisté známky patologické kultury. Z odpovědí na otevřené otázky je cítit nejistota respondentů, která se promítá napříč celým dotazníkem. Avšak v tomto případě síla firemní kultury tkví v soudržnosti zaměstnanců, kteří si nejvíce cení vzájemného respektu a atmosféry důvěry a kolegiality, což se podařilo v určitých úrovních zaměstnanců zachovat. Naopak důvěra zaměstnanců směrem k vedení klesla.

Vzhledem k nejistotě je spokojenost zaměstnanců velmi diskutabilní. Sami v dotazníku uváděli především odpovědi "neutrální" nebo "nevím". Pokud budou zachovány určité benefity, je možné tvrdit, že jisté skupiny zaměstnanců budou i nadále spokojeny nebo jejich emoce zůstanou na neutrální úrovni, u těch dalších je budoucí vývoj velmi nejistý.

Z analýzy dat vyplývají následující problémy:

- chybí strategie, vize, cíle, čímž je podporována sílicí nejistota,

- nedostatečná komunikace vedení směrem k zaměstnancům,
- zatajování informací, neúplnost informací, což má za následek nedůvěru,
- rozpolcení mezi hodnotami korporace a hodnotami zastávanými na pobočce.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

FÁZE IDEACE

6 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY

Optimalizace kultury je potřebná zejména v případech, kdy stávající kultura neodpovídá změně podmínek prostředí, prohlubuje se nesoulad mezi stávající a strategicky potřebnou kulturou, firma přechází z jedné vývojové etapy do druhé, dochází k řádové změně velikosti podniku a významně se mění postavení firmy na trhu. (Uzel, 2006, s. 10)

Případů, kdy je optimalizace kultury nutná, je daleko více, avšak všechny výše zmíněné se dotýkají změn probíhajících ve firmě XY zjištěných na základě analýzy současné situace a odpovědí v dotazníku.

Ve firmě XY se změnila podmínka prostředí, jelikož se nedohodla na prodloužení kontraktu s majoritním zákazníkem a ztratila tak velký objem zakázek. V návaznosti na tuto událost byla donucena propustit více než polovinu svých zaměstnanců, což vedlo k velké změně velikosti podniku. Jelikož firma aktuálně hledá zákazníky nové, mění se také její postavení na trhu. Vzhledem k uvolnění kapacit a také prostoru si může dovolit rozšiřovat také své služby, což nepochybně vede k přechodu z jedné vývojové etapy do druhé.

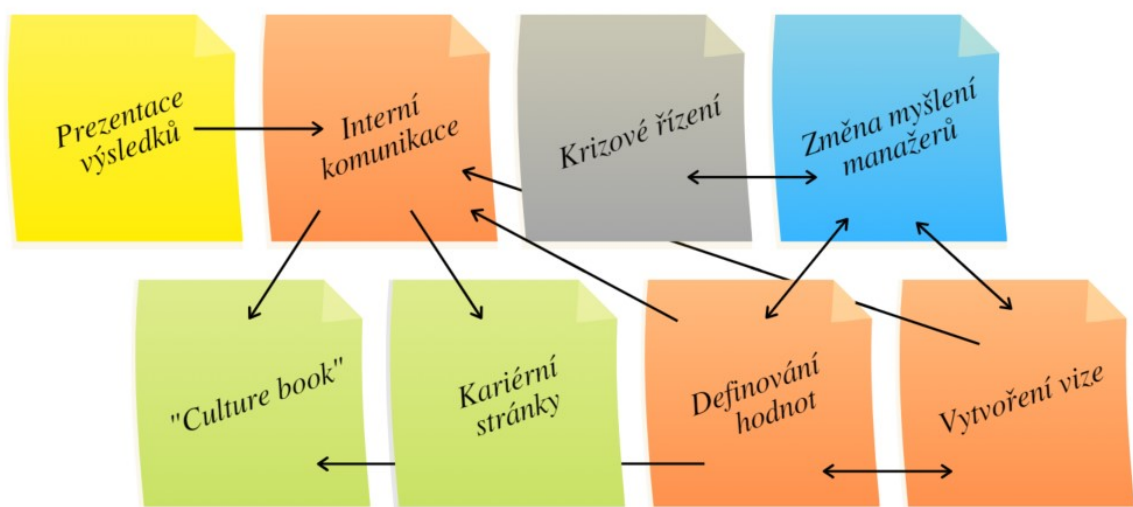
Následující kapitoly se zabývají možnými cestami změn, které je možné určit na základě interpretace dat z praktické části. Jedná se o fázi v Design Thinkingu nazývanou fází ideace, která slouží právě k přechodu k reálným poznatkům a rozpoznání souvislostí, na základě kterých je možné definovat možnosti pro následný design.

6.1 Cílová skupina

Jelikož je diplomová práce zaměřená na konkrétní společnost, cílovou skupinu tvoří všichni její stávající zaměstnanci. Praktická část byla věnována analýze dat z pohledu právě těchto zaměstnanců, což napomáhá v dalším procesu generování nápadů. Ačkoli se firemní kultura prolíná také navenek, pro účely této práce nebudou bráni do úvahy potenciální zaměstnanci z externího pracovního trhu.

6.2 Návrhy

Veškeré uvedené návrhy byly zpracovány na základě interpretace dat z průzkumu v uvedené společnosti. Každý z nich odpovídá na problémovou oblast, která se dotýká nejen firemních procesů, ale také prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Na obrázku níže se nachází nejen seznam návrhů, ale vzájemné vztahy, které se mezi nimi vyskytují, což ve výsledku znamená, že jedna změna nemůže být implementována bez toho, aby neovlivnila další oblast.



Obrázek 7 Výčet návrhů zlepšení a vzájemných souvislostí

Zdroj: vlastní zpracování

V následujících podkapitolách jsou návrhy blíže popsány a vysvětleny.

6.2.1 Prezentace výsledků

Dle Armstronga (2015, s. 871) jsou po vyhodnocení jakéhokoliv průzkumu mezi zaměstnanci nutné následující kroky:

1. „Poskytnout všem zaměstnancům souhrnné výsledky průzkumu bez rozdílu postavení ve firmě. Zahrnutý a neopominutý musí být také negativní výsledky.
2. Prodiskutovat se zaměstnanci výsledky v rámci workshopů nebo skupinových diskusí. Cílem těchto setkání je zjistit jejich názory na to, co je podle nich nutné podniknout pro zlepšení uvedených negativních výsledků průzkumu.

3. *Naplánovat a realizovat nápravná opatření k řešení zjištěných problémů se zapojením zaměstnanců. Následně je potřeba je informovat o tom, jakých změn bylo na základě výsledků průzkumu dosaženo.*“

Na základě výše zmíněného je možné připustit, že prvním krokem by mohlo být právě ono prezentování výsledků stávajícím zaměstnancům. Dále lze pokračovat podle dalších bodů, tedy přistoupit na diskusi se zaměstnanci a podle nich realizovat nápravná opatření. Otázkou však zůstává, jak by se výsledky měly prezentovat – kým, jakým tónem, zda po skupinách nebo odděleních apod. Ve firmě totiž není definován styl interní komunikace, ani zodpovědný člověk, který by byl za tuto oblast zodpovědný.

6.2.2 Interní komunikace

Jednou z kategorií, která si v průzkumu vysloužila negativní hodnocení, je komunikace napříč firmou. Nejvíce zmiňovanou byla komunikace vedení směrem k zaměstnancům, kteří nedostávají potřebné informace týkající se změn, procesů a jejich práce.

Ve firmě XY je zavedeno několik nástrojů, které slouží k interní komunikaci:

- Nástěnky – nacházejí se na chodbách, kudy zaměstnanci procházejí směrem na toaletu nebo jídelny, mají je tedy „na očích“ úplně všichni. Na nástěnky se umísťují plakáty a oznámení, avšak jejich rozmístění nebo obnova nemá žádný řád, jsou vylepovány náhodně.
- E-mail – každý zaměstnanec, ačkoli se jedná o firmu výrobního rázu, má k dispozici vlastní počítač a s ním také přístup do e-mailu. E-mailové adresy jsou generovány individuálně dle jména a příjmení zaměstnance. Touto cestou se rozasílají veškeré informace – firemní záležitosti, prezentace výsledků, bazary apod., čtenost rozasílaných e-mailů není sledována. Další problematikou v rozasílání e-mailů je fakt, že všechny, bez ohledu na téma, jsou odesílány z e-mailu HR manažera¹⁴, zaměstnanci mají tak tendenci tyto e-maily ignorovat/přeskakovat.
- Intranet – pro potřeby interní komunikace byl IT oddělením vytvořen intranet. Jedná se o interní síť neboli webovou stránku dostupnou pouze pro zaměstnance firmy. Primárně byl určen pro usnadnění komunikace ve firmě – např. jako firemní fórum,

¹⁴ Manažer oddělení lidských zdrojů.

místo, kde lze najít odpovědi na otázky apod. Každé oddělení má na intranetu svou sekci, avšak nedoplňuje ji pravidelně. Intranet se tak stal nepotřebným, jelikož stávající zaměstnanec, který se firmě již dobře orientuje, tam nenajde nic nového. Jedinou sekcí, která se aktualizuje jednou měsíčně, jsou prezentace z All hands meetingů¹⁵.

- All hands meetingy – jedná se celofiremní setkávání na hale, na kterých ředitel prezentuje novinky všem zaměstnancům. Na obsahu prezentací se podílí celé vedení pobočky. All hands meetingy mají své pravidelné rubriky, kterými jsou např. pracovní výročí, realizované nápady na zlepšení nebo odměny za dárcovství krve. Další týkající se aktuálního dění jsou doplňovány podle potřeby. Tato setkání by se měla konat jednou měsíčně, avšak v období po ztrátě zákazníka se nekonaly vůbec. Jakmile se znovu, téměř po tři čtvrtě roce obnovily, zaměstnanci v nich postrádali informace týkající se současného stavu, jak vyplývá z odpovědí v dotazníku.
- Porady – četnost porad není nijak specifikovaná, každý vedoucí oddělení si může nastavit počet porad se svým týmem dle svého uvážení. Je tak běžnou praxí, že oddělení žádné porady nemají nebo se odehrávají velmi sporadicky. Zaměstnanci tak nejsou průběžně informováni o dění ve firmě a jejich odděleních, což přispívá k šíření pomluv a nepřesností.
- Sociální sítě – firma jistou dobu používala ke komunikaci také sociální síť Facebook, a však z důvodu chybějících námětů na obsah, byla stránka zrušena.
- Webové stránky – česká verze webových stránek firmy neexistuje, je pouze anglická prezentující celou korporaci.

V kategorii interní komunikace lze nalézt několik vážných nedostatků, které nedovolují efektivní komunikaci napříč firmou. Nástrojů implementovaných ve firmě je spousta, avšak jejich používání není kvalitně nastaveno a využívá se velmi nahodilým způsobem. Zaměstnanci tak nemají přehled, co se ve firmě děje, a jediným zdrojem informací jsou klepy, které se ve firmě šíří velmi rychle.

¹⁵ Celofiremní setkání s prezentací ředitele.

6.2.3 Krizové řízení

Přihlížejíc k aktuální situaci, která ve firmě nastala, jeví se jako logický krok zaobírat se také krizovým řízením. Z výsledků průzkumu vyplývá, že mnoho zaměstnanců je zmatených, jelikož neznají další postup a reakce na konkrétní projevy krize. Neexistuje krizový plán, podle kterého by se firma mohla řídit. Za vytvoření takového plánu by mělo být zodpovědné vedení společnosti, které si také může najmout subjekt, který tento plán zpracuje. Nezodpovězenou otázkou v tomto případě je, zda tato zodpovědnost náleží lokálnímu vedení nebo by měla patřit vedení celé korporace.

6.2.4 Změna myšlení manažerů

“V procesu změn podnikové kultury hrají klíčovou úlohu manažeři, obzvláště ti, kteří působí v první linii. Jsou těmi, kteří svými postoji a názory mají nejcitlivější šanci ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kteří jsou výsledky své práce nejbližší zákazníkovi. K chápání této pozice je nutné manažery připravit.” (Šigut, 2004, s. 49)

Avšak z výsledků průzkumu vyplývá, že současní zaměstnanci nepovažují vedení za důvěryhodné a transparentní. Pokud by tedy manažeři samotní přistoupili ke změně firemní kultury, existuje velké riziko, že by následné úpravy nebyly zaměstnanci respektovány.

Podle Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2012, s. 16) potřebuje vedení k vytvoření důvěry následující:

- Říkat pravdu,
- Být ochotní přiznat chybu,
- Otevřeně sdílet informace,
- Podporovat transparentnost,
- Využívat informace z různých zdrojů,
- Být upřímní.

K obnovování důvěry je potřeba přistupovat velmi metodicky a počítat s velkou časovou investicí do změny myšlení nejen manažerů, ale také do procesu nabytí důvěry především

zaměstnanců vůči vedení. Avšak klíčovým krokem je to, že si vedení musí přiznat, že v minulosti nevěnovalo dostatečnou pozornost potřebám zaměstnanců.

6.2.5 Vytvoření „culture book“

„Culture book“ neboli kniha firemní kultury je převážně brožura tištěná nebo elektronická, která představuje zaměstnancům i potenciálním kandidátům prostředí firmy z pohledu firemní kultury, zvyků a chování, které je ve firmě vyžadováno a podporováno. Kniha může být obsáhlou publikací, ale také informačním letákem. Záleží na dané firmě, jakou variantu si zvolí. Témata, která se uvnitř objevují, jsou popis firmy, hodnoty, základní struktura, příběhy zaměstnanců a také fotografie z různých firemních akcí. Obsah může být pojatý formálně i neformálně.

Firma XY zatím žádnou takovou publikaci nemá. Zaměstnanci se v průzkumu v otevřených otázkách vyjadřovali velmi různorodě. Z odpovědí byla znát nejistota z budoucnosti firmy, ale také z chování všech okolo. Proto je možné usuzovat, že vytvoření knihy firemní kultury, by mohla být jedna z cest, jak firemní kulturu podpořit. Otázkou však ale zůstává, zda by zaměstnanci firmy byli schopni definovat obsah.

6.2.6 Kariérní stránky

V případě firmy Decathlon zmiňované v teoretické části diplomové práce jsou kariérní stránky jedním ze základních zdrojů prvků firemní kultury dané společnosti. Tyto stránky neslouží pouze k zadávání inzerátů, ale také prezentují firemní kulturu navenek. Nicméně i zaměstnanec si díky nim může připomenout, jaké hodnoty a jaká pravidla jsou pro Decathlon důležitá.

Firma XY používá své kariérní stránky pouze k zadávání inzerátů, bylo by vhodné popřemýšlet o rozšíření funkcionality těchto stránek.

6.2.7 Definování hodnot

Výše uvedené návrhy „Culture book“ a kariérní stránky spoléhají na to, že firma má již vytvořené hodnoty, které je možné prezentovat směrem k zaměstnancům a také k veřejnosti. Firma XY má však definované pouze hodnoty korporátní, které nebyly směrem na pobočku

nikdy prezentovány. Nabízí se tedy dvě varianty: převzít korporátní hodnoty a přizpůsobit je k hodnotám zastávaným na pobočce nebo definovat hodnoty nové.

V případě první varianty se lze inspirovat výsledkem průzkumu, ve kterém se nacházela otázka zaměřující se na hodnoty. Vedení by poté určilo klíčové hodnoty, které by byly základem pro definování norem chování a staly by se tak neodmyslitelnou součástí firmy a byly by časem neměnné. Předpokladem je, že by ony klíčové hodnoty byly přepisem hodnot korporátních, které jsou v jádru identity firmy. Druhou skupinou by pak mohly být hodnoty doplňující, které by dále rozvíjely korporátní hodnoty směrem k pobočce.

Pokud by se definovaly hodnoty nové, bylo by potřeba vytvořit komplexní plán cvičení a workshopů napříč firmou, na základě, kterých by se nové hodnoty definovaly. Avšak práce s hodnotami by v tomto případě byla pouze začátkem. Dále by bylo nutné hodnoty prezentovat, začít jimi žít a dodržovat je.

6.2.8 Vytvoření vize

V průzkumu zaměstnanci často zmiňovali absenci strategie, vize a cílů, kterých chce firma dosáhnout. Chápali, že se nachází ve složité situaci, avšak chtěli vědět, jaký bude další plán.

Firma XY nemá definovanou žádnou vizi na aktuální nebo další rok. Není jisté další směřování, strategie a ani cíl kromě jediného, kterým je dostat se znovu do kladných čísel. Tato varianta řešení problému zasahuje do strategického managementu, který by měli provádět majitelé, jednatelé nebo špičkoví manažeři. Otázkou tedy je, zda je toto v kompetenci lokálního týmu nebo by měla být vize definovaná z korporace.

6.2.9 Shrnutí prezentovaných návrhů

Diplomová práce předkládá 8 základních návrhů, které byly nalezeny na základě analýzy firemních dokumentů a výsledků průzkumu, blíže popisuje každou oblast a nachází možná úskalí, které daná cesta může přinést. Každý návrh je něčím výjimečný a komplikovaný. Lze mezi nimi najít cesty, které se zdají být důležitější nežli ostatní, avšak je možné také nalézt souvislosti, bez kterých by rozpracování jednoho řešení bez zahrnutí dalšího dílčího problému nebylo možné. Rozhodnout se proto pro jeden konkrétní problém není možné.

FÁZE EXPERIMENTOVÁNÍ

6.3 Vybraná varianta pro řešení problému

Jelikož je firemní kultura komplexní oblast, i návrh řešení bude obsáhlejší. Pro konečné řešení problému a experimentování s ním byla vybrána kombinace pěti prezentovaných návrhů: prezentace výsledků, interní komunikace, změna myšlení manažerů, definování hodnot a vytvoření vize. Avšak v konečném důsledku je možné tvrdit, že se těmito oblastmi bude prolínat také zmíněný krizový management.

Lukášová (2010, s. 166) doporučuje následující postup:

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

Jelikož je diplomová práce zaměřená na první fázi procesu Design Thinking, následující kapitoly se budou věnovat pouze prvním čtyřem bodům. Následná implementace již závisí od konkrétních kroků, které vyplynou z prvních čtyř bodů.

Pro definování konkrétních postupů při řešení problémů je základním předpokladem součinnost vedení firmy. Pro další práci je tedy tento předpoklad zohledněn jako pravdivý.

6.4 Definování žádoucího obsahu organizační kultury

Definování žádoucího obsahu organizační kultury je bezesporu jedním z mimořádně obtížných manažerských úloh. Je tomu tak proto, že firemní kultura obsahuje velké množství oblastí firemního života, kterých se změna dotýká.

6.4.1 Vytvoření strategie firmy

Základem je jednoznačná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy, která bude srozumitelným způsobem prezentována všem zaměstnancům. Pro vytvoření této strategie byl vybrán následující postup:

1. Prezentace výsledků průzkumu vedení společnosti a následný rozhovor o důležitosti změn.
2. Naplánování teambuildingu pro nejvyšší vedení pobočky, jehož cílem bude definování strategie firmy.
3. Na základě strategie definovat vize a cíle pro příštích pár let, ideálně do roku 2026.

Prezentace výsledků a rozhovor s vedením

Důvodem je poskytnout všem členům vedení souhrnné výsledky průzkumu a zaměřit se na oblasti, které je možné změnit k lepšímu. Následný rozhovor má přesvědčit vedení o tom, že změny jsou klíčové pro fungování firmy a pro další vývoj je nezbytně nutné zabývat se jimi co nejdříve.

Teambuilding – workshop¹⁶

Základem pro úspěšný teambuilding je vytvoření silného designového týmu, proto prvním krokem bude vysvětlit vedení základní princip fungování metody Design Thinking srozumitelným a hravým způsobem. Aby se každý účastník oprostil od starostí všedních dnů, je potřeba vše důkladně naplánovat:

- sejít se na neutrálním místě, které nebude ničím připomínat pracovní prostředí,
- zvolit facilitátora k vedení diskuse, ideálně externího člověka, který bude oproštěn od všech předsudků a bude mít zkušenost s metodou Design Thinking,
- zajistit místnost s projektorem, tabulemi ke psaní a dostatečné množství lepicích bločků a psacích potřeb pro představení nápadů a brainstorming,
- zajistit termín, ve kterém se všichni budou moci zúčastnit.

Jakmile budou výše zmíněné kroky splněné, je možné přistoupit k realizaci workshopu.

¹⁶ Do této části jsou promítány zkušenosti autorky diplomové práce načerpané v průběhu studia oboru Informační studia a knihovnictví na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity a také z kurzu o metodě Design Thinking organizovanou společností Google v programu New Generation of Founders.

Workshop bude celý pod vedením facilitátora, který má za úkol uvádět konkrétní kroky a také zasáhnout v případě, kdy by se schylovalo k hádce nebo by se účastníci nedokázali dohodnout a najít kompromis. Nejprve představí základní kroky metody Design Thinking, následně má za úkol „prolomit ledy“¹⁷ a navodit kreativní atmosféru.

Ačkoli se předpokládá, že se vedení navzájem zná, jelikož spolu jistou dobu již spolupracuje, není na škodu workshop zahájit seznamovací hrou, která rozptýlí napjatou a možná také nedůvěřivou atmosféru. Tato hra by mohla trvat přibližně 15 minut. Při vymýšlení hry na „prolomení ledů“ je potřeba myslet na to, aby byla přípustná pro všechny zúčastněné a nevytvářela další bariéry. Hra nemá za úkol najít vítěze a poražené, ale navodit týmovou atmosféru, ve které se bude účastníkům dobře spolupracovat.

Aby byl dodržen formát workshopu ve stylu Design Thinking, je potřeba si rozdělit týmové role. Tato aktivita pomůže určit, kdo z týmu dostane na starost konkrétní části projektu a k jakému názoru je dobré se v určitých fázích přiklonit. Příručka Designové myšlení pro knihovny vydaná Kabinetem informačních studií a knihovnictví MU Brno (2016) uvádí 7 rolí:

- plánovač – při plnění úkolů oceňuje efektivnost, tým koordinuje a směřuje správným směrem,
- dokumentátor – dokáže utřídit střípky informací a zaznamenává vše, co se děje,
- spojovatel – je ve středu dění, snadno nachází asociace mezi nápady,
- antropolog – je empatický a řídí se intuicí, dokáže se vžít do druhých a všímá si detailů,
- vypravěč – lidé ho poslouchají, jelikož spojuje informace do příběhů, pomáhá s formulací nápadů,
- tlumočnick – je přemýšlivý, dokáže rozpoznat spojitosti mezi nesourodými myšlenkami,
- překážkář – neustále zdolává výzvy a řeší problémy, nic pro něj není příliš složité.

Zmíněné rozdělení je pouhou inspirací, facilitátor si může vybrat rozdělení užší v závislosti na jeho preferencích a zkušenostech.

¹⁷ Používanější termín je ten anglický: Break the Ice, neboli použití icebreakery, které mají navodit přátelštější atmosféru.

Následuje brainstorming, jež má za úkol vygenerovat co nejvíce nápadů na strategii firmy. Úkolem facilitátora je povzbuzovat účastníky k zapisování všech myšlenek. Nápady se následně roztřídí do kategorií dle vzájemných souvislostí. Na základě již prezentovaných návrhů se mohou objevit další. V tomto bodě facilitátor pozoruje diskuzi a případně pokládá doplňující dotazy. Nikdo by se neměl ostýchat prezentovat svůj nápad a diskutovat nad nápadem někoho dalšího.

Po vyčerpání všech možných cest je na čase zamyslet se nad konkrétní strukturou strategie, která by mohla být platná pro danou pobočku. Strategie musí být definovaná jasně a srozumitelně, ideálně v bodech.

Pokud nastane potřeba, lze zorganizovat navazující workshop se stejným tématem, který potvrdí správnost již definované strategie, případně ji ještě upraví nebo doplní.

Na workshop o strategii by měl volně navázat workshop ohledně definování vize a cílů, kterých chce firma dosáhnout. Jelikož bude první workshop velmi psychicky vyčerpávající, doporučuje se ten druhý odložit na další týden, kdy se již utřídí myšlenky z prvního a vedení bude schopné znovu plně se soustředit.

6.4.2 Definování hodnot

Jakmile budou definovány strategie, vize a cíle, lze přistoupit k dalšímu bodu, kterým je definování hodnot. Hodnoty by měly dát zaměstnancům jasný pokyn, jak se chovat, pokud na danou věc neexistuje proces nebo pravidlo. Hodnota by měla vymezit rámec žádoucího chování.

Správně definované hodnoty přitahují správné lidi, a naopak odpuzují ty nesprávné, upevňují vztahy ve firmě, ovlivňují rozhodování napříč strukturou a podporují identitu společnosti.

Právě proto se doporučuje do procesu definování hodnot zapojit nejen vedení, ale také zaměstnance napříč celou firmou.

Existuje více způsobů, jak firemní hodnoty objevit a následně také pojmenovat, avšak v rámci metody Design Thinking i tato část procesu změny firemní kultury zůstane u workshopu a kreativního myšlení o problému.

Průběh workshopu lze okopírovat z předchozí kapitoly – klíčový je facilitátor se znalostí metody, úvodní hra pro seznámení a rozptýlení napětí a vysvětlení metody. Avšak důležitou

součástí úvodů je seznámení účastníků s cílem setkání a také s důvodem, proč jsou hodnoty stěžejní součástí úspěšné strategie.

Workshopu by se měly účastnit různorodé skupinky zaměstnanců rozdělené do menších skupin čítajících 5–10 lidí, aby měl každý zaměstnanec možnost se vyjádřit. Je možné složení skupin nechat náhodě a spolehnout se na to, že se dobrovolně přihlásí dostatečný počet zájemců. V opačném případě lze nabídnout menší motivaci například ve formě benefičních bodů.

Hovorka (2019) na základě svých zkušeností s definováním hodnot vytvořil následující cvičení:

„1) Vyberte jednoho vašeho zaměstnance, který má skvělé výsledky a zároveň je pro vás vzorem chování, jedné či více klíčových hodnot, které byste chtěli zavést ve vaší nové pobočce na Marsu (pozn. obyvatelé Marsu nerozumí naši řeči, budou muset chování okoukat).

2) Popište dané chování, které si vybraného zaměstnance vážíte. Co je na něm tak opravdové, co na něm obdivujete? Vypište jednu až tři věci, které vás napadnou a na kterých se ve skupince shodnete.

3) Představte si zachycené vzorce chování. Sepište všechny projevy na jeden list. Zatím se nesnažte o dobře znějící pojmenování těchto projevů. Vidíte, které se vám na listu opakují? Podobné a stejné projevy sdružte. Ke kolika projevům jste se dostali?

4) Nyní budeme odlišovat zrna od plev, klíčové hodnoty od ostatních. U každého projevu se zeptejte:

- je daný rys (vzorec chování) vaší přirozenou součástí a je ve vaší firmě zřejmý již dlouho? Anebo je to něco, co musíte usilovně pěstovat (pak by se jednalo nejspíše o vytouženou hodnotu)?*
- můžete prohlásit, že jste této hodnotě oddáni více než 99 % ostatních firem ve vaší branži? Pokud ne, pravděpodobně se jedná o hodnotu týkající se pravidel hry.*

5) Vybrali jste klíčové hodnoty? Pakliže vám jich zbylo více než 3, dejte účastníkům 5 bodů, aby je rozdělili mezi ty projevy, které jsou z jejich pohledu nejdůležitější. Tímto postupem přiřadíte váhy a uvidíte své top. Doporučuji vybrat méně hodnot, ideálně 2 nebo 3, než více.“

Teprve po absolvování uvedeného cvičení přichází na řadu pojmenování hodnot. Stále platí stejné pravidlo jako při definování strategie, vize a cílů, i hodnoty musí být jasné a srozumitelné pro všechny. Odborníci doporučují používat slovesa, aby hodnoty vybízely k akci. Avšak záleží na povaze firmy, zda se tento styl k dané firemní kultuře hodí či nikoli.

Jakmile jsou hodnoty definovány a pojmenovány, je potřeba sesbírat výsledky všech skupin a najít ty, které se objevují nejčastěji. V tomto momentě si vedení společnosti musí položit nejméně tři základní otázky:

- „Odmítneme obchodní příležitost, když bude v rozporu s vaší hodnotou?”
- Propustíme člověka, který se chová v rozporu s vaší hodnotou i když má výsledky?”
- Jsme připraveni a ochotni zavázat se, že půjdete v rámci vašich hodnot příkladem?“ Hovorka (2019)

Jedině takto vedení zjistí, zda jsou vybrané hodnoty v souladu, s již definovanou strategií firmy a mají šanci na úspěšnou implementaci do každodenního pracovního života.

6.5 Diagnostika současného obsahu organizační kultury

Diagnostika současného obsahu firemní kultury nemusí zahrnovat všechny její aspekty. V praktické části byly prezentovány výsledky jednoho průzkumu, avšak pro další zkoumání může být vytvořen dotazník nový, který se bude zaměřovat na konkrétní oblasti ve spojitosti s již definovanou požadovanou firemní kulturou. Dotazník by bylo dobré doplnit také o kvalitativní rozhovory napříč celou firemní strukturou, které by prohloubily poznatky získané v dotazníku.

6.6 Porovnat současný a žádoucí obsah organizační kultury

Na základě definování žádoucího obsahu firemní kultury a prozkoumání jejího současného stavu je možné porovnat, ve kterých bodech se liší. Tuto kapitolu bude možné doplnit až na základě již realizovaných workshopů, které jsou naplánované na podzim roku 2020 a nejsou proto předmětem této diplomové práce. Avšak postup porovnání bude následovný:

- a) identifikovat rozdíly mezi současným a žádoucím obsahem firemní kultury,
- b) formulovat silné a slabé stránky obou kultur,

- c) stanovit cíle změny – stanovit, čeho chceme změnou dosáhnout, co bude předmětem kontroly, zda změna byla úspěšná.

6.7 Plán změny

Každá změna je obtížná. Je výsledkem dlouhého a časově náročného procesu sestávajících z několika etap a fází, proto je důležité se na změnu řádně připravit a naplánovat si plán, který pomůže v prvních momentech zavádění nových aspektů, v tomto případě aspektů firemní kultury.

Plán změny může vypadat následovně:

1. Vymezení nejdůležitějších oblastí – předpokládá se, že změn bude více, jelikož do dnešního dne neexistovaly ve firmě vize, strategie, cíle, ani hodnoty, proto je potřeba zamyslet se nad tím, která změna bude považovaná za klíčovou a které po ní budou následovat.
2. Informování zaměstnanců – je potřeba obeznámit všechny zaměstnance s tím, co se na workshopech odehrálo a co nakonec bude implementováno. Každý zaměstnanec musí být srozuměn s tím, jaké požadavky byly vzneseny a jaké jsou logické argumenty pro jejich implementaci. Součástí informování zaměstnanců by měla být také motivační složka, které je povzbudí k dodržování nových zásad firemní kultury.
3. Vzdělávání zaměstnanců – je nezbytné, aby si zaměstnanci měli možnost nové poznatky a požadavky ověřit a osvojit, proto je součástí změny také vzdělávání, které má za účel trénovat zaměstnance s ohledem na zásadnější změny v chování organizace.
4. Připravit plán podpory nově vzniklých hodnot v rámci firmy – jedná se o rozšíření bodu informování zaměstnanců. Je potřeba promyslet kroky pro další komunikaci směrem k zaměstnancům, o další možnosti, jak jim připomínat nové hodnoty, nové normy chování a změny, které ve firmě nastanou. V tomto případě se může jednat o efektivní plán komplexní interní komunikace, zahrnující již používané kanály jako e-mail, intranet a další, rozšířené například o interní časopis, který zábavnou formou prezentuje výsledné změny.

6.8 Shrnutí projektu

Představený projekt zahrnuje komplexní přístup k řešení několika navzájem souvisejících problémů. Jedná se o návod, který může být využitý při plánování změn od návrhu po samotnou implementaci. Avšak projekt zahrnuje základní riziko, kterým je spolupráce vedení. Pokud vedení spolupracovat nebude, není možné projekt realizovat. Naopak, pokud se vedení chopí své manažerské zodpovědnosti, jsou zde předpoklady pro úspěch nejen samotného projektu, ale také implementace změn, které současná firemní kultura vyžaduje.

ZÁVĚR

Každá jednotlivá firma má svou vlastní firemní kulturu. Pokud je vhodně nastavená a odpovídá strategii, vizi a cílům dané společnosti, má pozitivní vliv nejen na zaměstnance a jejich výkonnost, ale také na zákazníky a následný zisk firmy.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný stav firemní kultury konkrétní společnosti a na základě této analýzy navrhnout řešení pro změnu a zlepšení firemní kultury.

Stávající firemní kultura balancuje na hraně patologické kultury, která v sobě zahrnuje téměř všechny negativní prvky a představené vzorce. Zaměstnanci jsou celou nastalou situací velmi podráždění, bojí se o své pracovní místo, pocítují nejistotu a zároveň nedostávají žádné informace o dalších krocích a postupech, které by si zasloužili. Avšak v případě, že se vedení firmy do celé situace zapojí a bude své zaměstnance poslouchat a věnovat se problémům, které vyvstaly nejen v realizovaném dotazníkovém šetření, je zde reálná možnost, že se tyto negativní emoce dá zvrátit a firemní kulturu znovu obnovit do té nejlepší podoby.

Projektová část přináší několik možností a cest, kterými se společnost může vydat, aby podpořila změny ve vlastní firemní kultuře. Práce se podrobněji věnuje jednomu problému, který vzešel z kombinace zádrhelů, a přináší konkrétní řešení, které může firemní kulturu znovu navrátit na správnou kolej.

Diplomová práce a její závěry mohou sloužit pro přípravu a realizaci změny firemní kultury ve vybraném podniku téměř okamžitě. Záleží jen na vedení společnosti, zda budou ochotní věnovat čas tomuto na pohled složitému, ale více než přínosnému procesu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BECK, Jiří a Karel HLAVATÝ, [2007]. *Management inovací v teorii, praxi a ve výuce*. [Praha]: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-86847-27-6.
- [3] BOCK, Laszlo, 2015. *Work rules!: insights from inside Google that will transform how you live and lead*. New York: Twelve.
- [4] BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
- [5] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE, 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-70-x.
- [6] KULHAVY, Ernest, 1993. *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-61-9.
- [7] LIENHART, Andrea, 2012. *Respekt v zaměstnání: strategie jiné firemní kultury*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-861-9.
- [8] LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- [9] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.

- [10] PETRUSEK, Miloslav, Hana MAŘÍKOVÁ a Alena VODÁKOVÁ, 1996. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-311-3.
- [11] PFEIFER, Luděk, 1993. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-018-x.
- [12] SIMON, Herbert Alexander, 1996. *The sciences of the artificial*. 3rd ed. Cambridge: MIT Press. ISBN 0-262-69191-4.
- [13] ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.
- [14] URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
- [15] UZEL, Jaroslav, 2006. *Firemní kultura – její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. Bezpečný podnik. ISBN 80-86973-03-4.
- [16] VLÁČIL, Jan, 1997. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia. ISBN 80-85963-42-6.
- [17] *Designové myšlení pro knihovny: příručka pro knihovny zaměřené na uživatele*, 2016. Brno: IDEO. ISBN 978-80-88123-11-8.

Elektronické zdroje

- [18] CIPD, 2012. *Employee Engagement Factsheet* [online]. [cit. 2020-08-02]. Dostupné z: www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-engagement.aspx
- [19] DAM, Rikke Friis a Teo Yu SIANG. *5 Stages in the Design Thinking Process* [online]. [cit. 2020-08-02]. Dostupné z: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>

- [20] HOVORKA, Petr, 2018. *Značka zaměstnavatele – Souznění se značkou uvnitř* [online]. [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/458
- [21] HOVORKA, Petr, 2019. *Firemní hodnoty – 2. část (praxe)* [online]. [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/550
- [22] Decathlon. *Dělej, co tě baví* [online]. [cit. 2020-08-08]. Dostupné z: <https://delejcotebavi.decathlon.cz/o-nas#radi-slavime>
- [23] Design Sprints. *Design Sprints: Methodology* [online]. [cit. 2020-08-02]. Dostupné z: <https://designsprintkit.withgoogle.com/>
- [24] IDEO. *IDEO* [online]. [cit. 2020-08-08]. Dostupné z: <https://www.ideo.com/eu>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Elementy firemní kultury dle Hovorky	21
Obrázek 2 Rozložení dimenzí činností	25
Obrázek 3 Kompasový model.....	27
Obrázek 4 Lokální vedení.....	42
Obrázek 5 Podpora pobočky – korporátní úroveň	42
Obrázek 6 Atmosféra ve firmě.....	52
Obrázek 7 Výčet návrhů zlepšení a vzájemných souvislostí	75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdělení firemní kultury podle výrazných determinantů	23
Tabulka 2 Přehled pozic	43
Tabulka 3 Vedoucí pozice	51
Tabulka 4 Transparentnost manažerského týmu	54
Tabulka 5 Ochota dávat zpětnou vazbu nadřízenému	58
Tabulka 6 Vyhodnocení motivace zaměstnanců	68

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Věk	49
Graf 2 Délka pracovního poměru	50
Graf 3 Pozice ve firmě	51
Graf 4 Respekt na pracovišti.....	56
Graf 5 Radost z práce.....	58
Graf 6 Smysl práce	60
Graf 7 Spokojenost v práci	62
Graf 8 Celková spokojenost č. 1	62
Graf 9 Celková spokojenost č. 2.....	63
Graf 10 Opětovný nástup.....	64
Graf 11 Budoucnost práce	66
Graf 12 Atraktivita zaměstnavatele	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	98
-----------------	----

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ¹⁸

Dotazník

*Povinné pole

1. 1. Jaká je podle Vás nálada ve firmě? Zvolte odpovídající hodnotu v každém řádku. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Vítězná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Poraženecká

2. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Aktivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pasivní

3. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Povzbuzující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ubíjející

4. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Klidná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stresující

5. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Příjemná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nepříjemná

¹⁸ Vzor dotazníku byl stažen přímo z Google Forms, obsahuje tedy prvky naprogramování dotazníku a ne čísla otázek, které uvidí respondenti.

6. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Přátelská	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nepřátelská

7. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Optimistická	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pesimistická

8. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Přející	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nepřející

9. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Spolupracující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nespolupracující

10. 2. Máte pocit, že je manažerský tým transparentní? *

transparentní = průhledné a veřejně přístupné jednání, komunikace,...

Označte jen jednu elipsu.

- Ano Přeskočte na otázku 12
- Ne Přeskočte na otázku 11

11. V čem podle Vás management transparentní není? Co Vám chybí?

transparentní = průhledné a veřejně přístupné jednání, komunikace,...

12. 3. Na stupnici od 1 do 10, jak pohodlně se cítíte dávat zpětnou vazbu svému nadřízenému? *

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Cítím se nepohodlně Nemám s tím žádný problém

13. 4. Cítíte, že se spolupracovníci navzájem respektují? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano Přeskočte na otázku 15

Ne Přeskočte na otázku 14

14. V jakých situacích vnímáte nedostatek respektu u spolupracovníků?

15. 5. Baví Vás Vaše práce? Máte z ní radost? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano Přeskočte na otázku 17

Ne Přeskočte na otázku 16

16. Co Vám k dobré náladě v práci chybí?

17. 6. Dává Vám Vaše práce smysl? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano Přeskočte na otázku 19

Ne Přeskočte na otázku 18

18. Proč Vám Vaše práce nedává smysl?

19. 7. Které z níže uvedených bodů mají vliv na Vaší motivaci k práci? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Program školení a kurzů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příležitosti pro profesní rozvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolehlivé hodnocení zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré finanční výsledky firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita managementu ve firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spravedlivé odměňování všech zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravidelné zvyšování základní mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odpovídající základní mzda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respekt k mé práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atmosféra důvěry a koležiality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobrá komunikace uvnitř firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovace ve firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobrá organizace práce nadřízenými	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré pracovní podmínky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pocit důležitosti ve firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasná očekávání od mé práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spokojenost zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost dalšího rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. 8. Co z naší firmy ve Vašich očích dělá atraktivního zaměstnavatele? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím/Neutrální	Spíše nesouhlasím	Velmi nesouhlasím
Flexibilní pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce z domova (pokud máte tu možnost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávací programy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderní pracoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skvělý tým	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost růst uvnitř firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedoucí, se kterým je možné se domluvit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivující vedoucí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravidelné hodnocení pracovního výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mzda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonusy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Napadá Vás ještě jiná přednost Vašeho zaměstnavatele? Pokud ano, prosím o zapsání odpovědi.

22. 9. Jak jste spokojen/a v práci? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi nešťastný/á
- Spíše nešťastný/á
- Neutrální
- Spíše šťastný/á
- Velmi šťastný/a

23. 10. Ohodnoďte Vaši celkovou spokojenost vzhledem k následujícím tvrzením. *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím/Neutrální	Spíše nesouhlasím	Velmi nesouhlasím
Má práce má jasně definované cíle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen/a s příležitostí kariérního postupu ve společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firma dobře informuje zaměstnance o rozhodnutích, která se jich týkají.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítím se povzbuzován/a, abych přicházel/a s novými a lepšími způsoby jak pracovat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje práce mě uspokojuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dostatečné nástroje a zdroje, abych mohl/a vykonávat svou práci dobře.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje práce mě nutí využívat své nejlepší schopnosti a dovednosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený viditelně oceňuje moji práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen/a s informacemi od vedení o tom, co se děje v mém oddělení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen/a se svým zapojením do rozhodování.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. 11. Co ve firmě vnímáte jako problém? Co byste změnil/a? Případně jak?

25. 12. Pokud byste dostal/a možnost nastoupit k nám do firmy ještě jednou, nastoupil/a byste znovu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano *Přeskočte na otázku 27*
- Ne
- Nevím *Přeskočte na otázku 27*

26. Proč ne?

27. 13. Myslíte si, že zde budete pracovat i za rok ode dneška? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano Přeskočte na otázku 29
 Ne Přeskočte na otázku 28
 Nevím Přeskočte na otázku 29

28. Proč si myslíte, že už tu za rok pracovat nebudete?

29. 14. Pokud byste zítra měl/a opustit firmu, jaký by byl důvod?

30. 15. Jaká je Vaše celková spokojenost s našim firemním prostředím? *

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Velmi nespokojen/a Velmi spokojen/a

V této části najdete několik otázek, které dovoli odpovědi různě rozdělit. Nemusíte se bát, otázky jsou velmi obecné. Na základě těchto odpovědí není možné dopátrat konkrétního člověka.

31. Vaše pracovní pozice je: *

Označte jen jednu elipsu.

- Na hale (včetně skladů)
 V kanceláři (včetně office na hale)

32. Vedete podřízené? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

33. Kolik je Vám let? *

Označte jen jednu elipsu.

18 - 25

26 - 30

31 - 40

41 - 50

50 a více

34. Jste: *

Označte jen jednu elipsu.

Muž

Žena

35. Jak dlouho pracujete ve firmě? (ať už pracovní poměr začal ve kterékoli ze tří firem) *

Označte jen jednu elipsu.

0 - 3 roky

4 - 6 let

7 - 8 let

8 a více let