

Nastavení firemní kultury v začínajícím startupu

Bc. Stefanie Sládková

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Stefanie Sládková**
Osobní číslo: **K20396**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Nastavení firemní kultury v začínajícím startupu**

Zásady pro vypracování

1. V teoretické části proveďte rešerši relevantní literatury a dalších zdrojů především z oblasti firemní kultury.
2. Stanovte cíl diplomové práce, formulujte výzkumné otázky, v rámci výzkumné metody formou kvalitativního a následně kvantitativního šetření zvolte vhodná kritéria k získání požadovaných dat.
3. Zpracujte výzkum ve formě polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Vyhodnoťte získaná data a vyvodte relevantní závěry.
4. Na základě zjištěných výsledků zodpovězte výzkumné otázky a formulujte zásadní zjištění pro projektovou část.
5. Navrhněte projektové řešení pro nastavení firemní strategie v začínajícím start-upu zejména z hlediska vybraných prvků firemní kultury.

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.
- BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. 296 s. Business books. ISBN 8072267639.
- HASTINGS, Reed a Erin MEYER, 2020. *Pravidlo žádných pravidel: převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět*. Brno: Jan Melvil Publishing. 312 s. ISBN 978-80-7555-113-9.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- RIES, Eric, 2015. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0389-7.
- URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 110 s. ISBN 978-808-7974-056

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 3. dubna 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 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;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 11. 4. 2023

Jméno a příjmení studenta: Bc. Stefanie Sládková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá firemní kulturou ve startupech a jejím nastavením z hlediska atraktivnosti pro mladé potenciální zaměstnance. Teoretická část práce se zaměřuje na definici pojmu firemní kultury, její prvky, budování, také na definici pojmu startup a startupové prostředí v České republice. V rámci projektové části autorka navrhne optimální nastavení firemní kultury pro začínající startup, který podloží kvalitativním a kvantitativním šetřením popsáním v praktické části.

Klíčová slova: organizační kultura, firemní kultura, prvky firemní kultury, startup, firemní hodnoty, normy chování, artefakty

ABSTRACT

This thesis deals with company culture in startups and how to set it up to be attractive to potential young employees. The theoretical part of the thesis focuses on the definition of the concept of company culture, its elements, building, also on the definition of the term startup and startup environment in the Czech Republic. In the project part, the author proposes an optimal setup of company culture for a startup, which is supported by the qualitative and quantitative research described in the practical part.

Keywords: organizational culture, company culture, elements of company culture, startup, company values, norms, artifacts

Tímto moc děkuji mé vedoucí diplomové práce, Mgr. Elišce Káčerkové, Ph.D., za její podnětné rady a postřehy, díky kterým jsem diplomovou práci dokončila. Děkuji FMK za krásné dva roky plné skvělých zážitků a zkušeností.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FIREMNÍ KULTURA	12
1.1 POJEM FIREMNÍ KULTURA.....	12
1.2 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY.....	13
1.3 PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY	14
1.3.1 Základní přesvědčení	15
1.3.2 Hodnoty.....	15
1.3.3 Normy chování.....	16
1.3.4 Artefakty nemateriální povahy.....	17
1.3.5 Artefakty materiální povahy	19
1.4 SCHEINŮV MODEL ORGANIZAČNÍ KULTURY.....	19
1.5 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY	21
1.5.1 Typologie Harrisona a Handyho	21
1.5.2 Typologie Deala a Kennedyho.....	23
2 BUDOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY	25
2.1 UTVÁŘENÍ FIREMNÍ KULTURY	25
2.2 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	27
2.3 VLIV OBSAHU FIREMNÍ KULTURY NA VÝKONNOST	29
2.3.1 Participace a angažovanost pracovníků	29
2.3.2 Kontextuální a strategická přiměřenost obsahu	30
2.3.3 Adaptivnost kultury.....	31
2.4 ENGAGEMENT ZAMĚSTNANCŮ.....	31
2.5 PŘÍPADOVÁ STUDIE – FIREMNÍ KULTURA NETFLIXU	32
3 STARTUP	34
3.1 DEFINICE POJMU.....	34
3.2 ZNAKY STARTUPU	35
3.3 FÁZE STARTUPU	36
3.4 STARTUPOVÉ PROSTŘEDÍ V ČR.....	37
4 METODIKA	39
4.1 CÍL PRÁCE	39
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	39
4.3 VÝZKUMNÁ METODA	39
4.4 TIMING.....	39
4.5 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU ŠETŘENÍ	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41

5	PŘEDSTAVENÍ DOTÁZOVANÝCH STARTUPŮ.....	42
5.1	EMA DATA	42
5.2	BLAHOBYTY	42
5.3	FTMO.....	43
6	KVALITATIVNÍ VÝZKUM – POLOSTANDARTIZOVANÉ ROZHOVORY SE STARTUPY	44
6.1	KLÍČOVÉ HODNOTY STARTUPU.....	44
6.2	ZPĚTNÁ VAZBA	45
6.3	INTERNÍ KOMUNIKACE	46
6.4	DRESS CODE	47
6.5	PRAVIDELNÉ PORADY A ONE-TO-ONE MEETINGY.....	47
6.6	BENEFITY	48
6.7	FIREMNÍ PROSTORY	49
7	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	51
7.1	PROFIL RESPONDENTA.....	51
7.2	KLÍČOVÉ HODNOTY STARTUPU.....	53
7.3	ZPĚTNÁ VAZBA	54
7.4	INTERNÍ KOMUNIKACE	55
7.5	DRESS CODE	56
7.6	PRAVIDELNÉ PORADY A ONE-TO-ONE MEETINGY.....	56
7.7	BENEFITY	58
7.8	FIREMNÍ PROSTORY	59
8	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	60
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	61
9	NAVRŽENÍ FIREMNÍ KULTURY PRO ZAČÍNAJÍCÍ STARTUP Z HLEDISKA HODNOT, NOREM CHOVÁNÍ A ARTEFAKTŮ.....	62
9.1	ÚČEL NAVRŽENÍ FIREMNÍ KULTURY	62
9.2	CÍL NAVRŽENÍ FIREMNÍ KULTURY	62
9.3	CÍLOVÁ SKUPINA.....	62
9.4	VĚCNÁ A ČASOVÁ NÁROČNOST PROJEKTU.....	63
9.5	NASTAVENÍ FIREMNÍ KULTURY Z HLEDISKA HODNOT STARTUPU.....	65
9.6	NASTAVENÍ FIREMNÍ KULTURY Z HLEDISKA NOREM CHOVÁNÍ	66
9.6.1	Zpětná vazba	67
9.6.2	Dress code	67
9.6.3	Pravidelné porady a one-to-one meetingy.....	68
9.7	NASTAVENÍ FIREMNÍ KULTURY Z HLEDISKA ARTEFAKTŮ	69

9.7.1	Interní komunikace.....	69
9.7.2	Benefity	70
9.7.3	Firemní prostory	71
9.8	FINANČNÍ NÁROČNOST PROJEKTU	72
9.9	IDENTIFIKACE RIZIK	72
ZÁVĚR		74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		75
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		80
SEZNAM OBRÁZKŮ		81
SEZNAM PŘÍLOH		82

ÚVOD

Firemní kultura je jeden z klíčových prvků úspěchu každé organizace. Dalo by se říci, že souvisí se vším, co organizace dělá – má vliv na to, jak se lidé v ní chovají, také ve vysoké míře ovlivňuje rozvoj organizace a uskutečňování jejích cílů. V teprve začínajícím a postupně se rozvíjejícím startupu je firemní kultura zásadní, může být rozhodujícím faktorem pro přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců, kteří jsou nezbytní pro další růst a rozvoj organizace.

Startupy se často snaží vytvářet kulturu, která odráží jejich cíle, hodnoty a vize, a která vytváří prostředí, kde se zaměstnanci cítí motivováni, respektováni a podporováni. Tato kultura může být velmi odlišná od kultury v tradičních korporacích, neboť startupy mají tendenci být mnohem více otevřené, agilní a pružné. Tato diplomová práce se bude zabývat firemní kulturou a jejím nastavením ve startupech.

Cílem této diplomové práce je zjistit, jak nejlépe nastavit firemní kulturu v začínajícím startupu z hlediska hodnot, norem chování a artefaktů. Tento cíl je stanoven na samotném začátku práce a od něj se odvíjí zmapování teoretických poznatků v oblasti firemní kultury a kvalitativní a kvantitativní výzkumného šetření.

Teoretická část práce se zaměří na vymezení teoretických poznatků z oblasti firemní kultury, jejích prvků, typologie, její budování a změny. Dále je zde charakterizován pojem startup, jeho znaky a fáze a podoba startupového prostředí v České republice. Praktická část slouží jako nezbytný základ pro zpracování dalších navazujících částí.

V následující praktické části autorka v první řadě popíše startupy, které se účastnili kvalitativního šetření – rozhovoru. Dále interpretuje výsledky obou částí výzkumu – kvalitativního i kvantitativního. Oba tyto výzkumy se zaměřují na prvky firemní kultury – hodnoty, normy chování a artefakty. Ohledně prvku hodnot se otázka týkala klíčových hodnot startupu, z hlediska norem se otázky týkaly zpětné vazby, tím i komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, stylu oblékání, z hlediska artefaktů to pak byla mluva na pracovišti, benefity či firemní prostory. Teoretická část, stejně jako oba provedené výzkumy popsané v praktické části slouží jako podklad pro navržení optimálního nastavení firemní kultury v začínajícím startupu. Toto nastavení bude navrženo v projektové části práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Pojem firemní (také organizační či podniková) kultura se začal užívat ve větší míře přibližně v 70. - 80. letech 20. století, poté se dostal do širšího povědomí veřejnosti. Podle Lukášové (2010, 15) se tak stalo díky vícero podnětům. Tím byl např. růst zájmu amerických manažerů o kulturní aspekt organizací v 80. letech, který byl výsledkem ekonomického růstu japonských firem v tomto období. Západ se tedy poté začal zajímat, jak jsou japonské firmy řízeny a vedeny. Dalším výrazným podnětem je podle Lukášové vydání publikace Peterse a Watermana – *In Search of Excellence* z roku 1982, která poukazuje a na kulturní kvality firem zaručující jejich úspěch či kniha Deala a Kennedyho – *Corporate Cultures*.

V průběhu desítek let již vzniklo mnoho publikací na téma organizační kultury, jejího fungování a vlivu na výkonnost organizace, dnes je důležitou součástí mnoha firem. Cílem následující kapitoly je proniknout do problematiky firemní kultury, vymežit její pojem, význam ve firmě, bude se také detailně věnovat jejím prvkům a typologii.

1.1 Pojem firemní kultura

Definice firemní kultury stále není zcela jednotná. Je sice novodobými autory rámcově chápána obdobně, konkrétní vymezení je však stále poměrně různorodé.

Lukášová (2010, 18) definuje organizační kulturu v současném pojetí jako: „*Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.*“

Armstrong (2015, 164) dále uvádí, že kultura organizace souvisí se vším, co organizace dělá – má vliv na to, jak se lidé v ní chovají, také ve vysoké míře ovlivňuje vytváření programů rozvoje organizace a jejich uskutečňování.

Urban (2014, 11) rozlišuje dvě pojetí organizační kultury – pojetí užší a širší. V užším pojetí chápe autor kulturu jako soubor vnějších projevů firmy – tedy jak firma působí na okolí zvenku. Převážnou částí jsou záměrné a materiální projevy jako například vzhled, uspořádání prostor ve firmě či fyzické vybavení, vzhled firemních dokumentů či prezentačních nástrojů nebo dress code. Tyto prvky mohou dále sloužit pro účely marketingu a firemní image. V širším pojetí definuje autor firemní kulturu jako způsob charakterizující pracovní, řídicí a společenské jednání zaměstnanců firmy. Značnou důležitost hrají v tomto

pojetí i mezilidské vztahy, které na pracovišti převládají a způsoby, jak firma jedná se svými zákazníky, partnery či veřejností.

Tureckiová (2004, 134) shrnuje pojem firemní kultury volně podle autora Edgara Scheina (1985) následovně: *„jedná se o soubor základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které se v předchozím vývoji osvědčily, jsou sdíleny příslušníky organizace a považovány jimi za obecně platné. Od zaměstnanců (včetně nových) se očekává, že budou tyto hodnoty nejenom respektovat a jednat v souladu s nimi, ale že je budou dále rozšiřovat pomocí prostředků firemní kultury.“*

Dle Brookse (2003, 217) může existovat i firemní kultura, které se skládá ze dvou či více subkultur. Je tedy možné že v rámci jedné organizace se bude lišit přístup k práci zaměstnanců personálního oddělení a oddělení marketingu. Každá skupina má své vlastní hodnoty, názory, domněnky či rituály. Napříč tomu je důležité budovat hlavní firemní kulturu, tedy ty nejdůležitější hodnoty sdílené napříč celou organizací.

1.2 Význam firemní kultury

Firemní kultura ovlivňuje vztahy a jednání osob uvnitř i navenek firmy, tím působí na výkonnost celé organizace. Také činí prostředí firmy a způsob jejich chování lidí v ní více předvídatelným. Takto popisuje význam firemní kultury Urban (2014, 23), přičemž se v souvislosti významu tohoto pojmu ve firmě soustředí hlavně na tři oblasti týkající se výkonnosti firmy: firemní kultury jako nástroje řízení zaměstnanců, jako firemní kultury faktoru efektivity řídicích opatření a firemní kultury jako nástroje řízení vztahů k zákazníkům.

Firemní kultura jako nástroj řízení zaměstnanců

Tento nástroj je využíván především nepřímou formou k ovlivňování a motivaci a jako takový je využíván tam, kde je potřeba aby zaměstnanci dodržovali určité obecnější zásady či hodnoty, které se promítají do úspěšného fungování organizace. Tyto hodnoty se mohou promítat do jednání se zákazníky či při plnění pracovních úkolů, pravidel pracovního nasazení, odpovědnosti, náročnosti. Částí významu firemní kultury v této oblasti je i získávání a udržování stabilních pracovníků.

Firemní kultura jako faktor efektivity řídicích opatření

Význam tohoto nepřímého nástroje spočívá v jeho působení na úspěšnost řídicích opatření – hlavně na ty, u kterých je potřeba aktivní spolupráce ze strany zaměstnanců. Kultura, která

vzniká spontánně, a tedy bez větší kontroly managementu nebo kultura, která již neodpovídá podmínkám stanoveným, může zapříčinit zpomalení výkonnosti.

Firemní kultura jako nástroj řízení vztahů k zákazníkům

Jak již zmíněné výše, i díky firemní kultuře mohou zákazníci předvídat jednání společnosti. Díky firemní kultuře zákazník předpokládá, co od firmy a jejích zaměstnanců může očekávat – ať už jsou jeho očekávání pozitivní či negativní. Toto může být výhodou pro velké nadnárodní firmy, které mají jednotnou firemní kulturu a zákazníci vědí, jaký od nich očekávat přístup, dalo by se říci, že u nich „jdou na jistotu.“ Firemní kultura by měla tedy být z tohoto pohledu součástí marketingové strategie firmy, jelikož zdravá firemní kultura podporuje prodej tým, že zákazníkovi usnadňuje nákupní rozhodování.

Urbana v jeho tvrzeních podporuje i Julian Lute (2021). Podle něj kultura ovlivňuje výkonnost společnosti v klíčových ukazatelích jako jsou finance, udržení zaměstnanců, inovace a zákaznický servis.

Co se týče udržení zaměstnanců – pokud je kultura inkluzivní, spravedlivá a odměňuje zaměstnance, ti samozřejmě zůstanou delší dobu. Mladší generace již hledí i na smysluplnost práce. Zároveň pokud je ve firmě inkluzivní systém vedení, lépe se zde sdílí názory a nápady a lépe se vypořádává se změnami. Výsledná spokojenost zaměstnanců má samozřejmě velký vliv na jednání se zákazníky. Pokud je zaměstnanec spokojený se svou firemní kulturou, je více motivovaný a podává lepší servis.

1.3 Prvky organizační kultury

Za kulturní prvky lze označit nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní stavební kameny kulturního systému. Kulturní prvky by se dalo označit i za ukazateli obsahu organizační kultury – podle nich tuto kulturu utváříme. Prvky totiž pomáhají pochopit, co přesně firemní kultura je a jak se v dané organizaci projevuje. Díky prvkům zjišťujeme, jaké přesvědčení ve firmě panují, jaké hodnoty a normy se zde předávají (Lukášová 2010, 26).

Lukášová (2010, 18) považuje za stěžejní prvky kultury základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty, ty mohou být buďto materiální či nemateriální povahy. Armstrong (2015, 166) ale například pojímá tyto prvky jednodušeji a označuje za ně hodnoty, normy chování, artefakty a styly řízení či vedení. Pro účely této diplomové práce

charakterizuje autorka prvky firemní kultury popsány v prvním případě, zejména se zaměří na hodnoty, normy chování a artefakty, jež jsou hlavní předmětem praktické části práce.

1.3.1 Základní přesvědčení

Za základní přesvědčení se považují představy o fungování reality, které mají lidé v organizaci zafixované a zažité, považují je tedy za nezpochybnitelné a stoprocentně pravdivé. Jen velmi těžko se tyto představy mění, jelikož fungují zcela automaticky a nevědomě. V praxi to může znamenat například zažité představa a myšlenka, že lidem ve firmě se dá věřit. Přední autor knih o organizační kultuře a tvůrce Scheinova modelu organizační kultury, Edgar Schein, charakterizuje základní přesvědčení jako „*jádro kultury ovlivňující kognitivní procesy příslušníků dané kultury*“.

1.3.2 Hodnoty

Hodnoty vyjadřují to, co je považováno za důležité a čemu jednotlivec či skupina přikládá značný význam. Lze je charakterizovat i jako obecné preference, které se odrážejí do rozhodování jednotlivce či organizace (Lukášová, 2010, 21). Dle Urbana (2014, 15) jsou firemní hodnoty to, co je pro organizaci důležité a usiluje o to. V případě zdravé firemní kultury by tyto hodnoty měly vycházet z firemní strategie. Muller (2013, 18) také zmiňuje, že nelze všeobecně předpokládat, že všichni zaměstnanci budou sdílet ty naprosto stejné hodnoty, v tomto ohledu záleží podle něj i na tom, jaké hodnoty převažují u poměrné většiny, na druhu práce a vliv silných osobností a autorit.

Firmy často deklarují hodnoty ve své filozofii či poslání nebo etickém kodexu a komunikují je uvnitř organizace. Zde může dle Urbana (2014, 15) nastat problém, a to že zde deklarované mohou být příliš obecné, tedy nejasné a nepřesvědčivé. Pokud jsou tyto hodnoty nerealistické a neodrážejí se ani v chování vyššího managementu či jsou pouhými aspiracemi, jejich efekt je pak velmi malý či vůbec žádný.

Za účelem vytvoření image poté některé organizace komunikují hodnoty i navenek. Jak ale popsáno v předešlém odstavci, hodnoty deklarované, tedy sepsané v dokumentech, nemusí odrážet realitu a mohou se lišit od hodnot skutečně zastávaných. Skutečnou soustavu hodnot jsou podle Lukášové (2010, 22) hodnoty, které jsou v organizaci sdíleny reálně v daném čase a odrážejí se do každodenního chování zaměstnanců.

Hodnoty mohou být vyjádřeny zejména v oblasti péče o zákazníky, konkurenceschopnosti, služby zákazníkům, inovace, výkonu, kvality či týmové práce (Armstrong 2015, 166).

V praxi to znamená například zvyšování kvalifikace zaměstnanců, rychlé zpracování požadavku od zákazníka, lepší benefity pro zaměstnance ve srovnání s trhem, udržování co nejnižší ceny výrobku či důraz na standardy kvality služeb. Hodnoty se poté uplatňují zejména prostřednictvím norem či artefaktů.

Hodnoty jakožto klíčový faktor firemní kultury a jejího utváření působí na chování lidí v organizaci. Toto působení může mít podle Tureckiové (2004, 134-135) tři podoby:

- omezení – člověk formálně hodnoty uzná, protože je to „výhodné“, ale hodnoty nepřijme za vlastní,
- poznamenání – ovlivnění hodnotou, která vyvolá akci, až ji člověk uzná a jedná v souladu s ní,
- rozvíjení – ztotožnění se s hodnotou tak, že se stává pro firmu konkurenční výhodou.

Postojem se podle Lukášové (2010, 22) rozumí „*vztah k určitému objektu, kterým může být osoba, věc událost či problém.*“ Jedná se o komplexní pojem zahrnující tři hlavní složky:

- kognitivní – názory vztahující se k objektu postoje,
- afektivní – emoce, které se váží k objektu postoje,
- konativní – sklony k jednání ve vztahu k objektu postoje.

1.3.3 Normy chování

Za normy se považují určitá pravidla, dle kterých se skupina řídí a která lidem v organizaci říkají, co dělat či v co věřit. Tyto pravidla jsou neformální a nepsané, v podstatě vyjadřují hranici akceptovatelného chování ve skupině či celé organizaci. Pokud tedy jedinec chce být kulturou či subkulturou přijat, má tendenci se chovat v souladu s už přijatými normami chování určité skupiny. Na druhou stranu, normy jsou významově velmi zásadní – tím, že určují, co je a není akceptovatelné, determinují a regulují chování zaměstnanců a zajišťují stabilní prostředí (Lukášová 2010, 22, Urban 2014, 15).

Normy se dle Armstronga (2015, 166-167) týkají nejčastěji oblastí jako:

- styl řízení – jak management zachází se zaměstnanci a jaký mají zaměstnanci vztah k managementu,
- postavení – jak velkou roli hraje ve firmě postavení, zda jsou ve firmě zjevné jeho symboly,

- ambice – jaký je ve firmě přístup k otevřeně se projevujícím ambicím, schvalují se či je přístup k nim zdrženlivější,
- výkon – od zaměstnanců se očekává plnění stanovených norem výkonu,
- moc – soustředěna hlavně na vrcholové úrovni a sdílená na dalších úrovních v různých částech organizace, moc je založena spíše na odbornosti a schopnosti,
- politika – ta, která je uplatňována v celé organizaci a je normou chování,
- hněv – jak je vyjadřován – otevřeně, skrytě či prostřednictvím jiných,
- přístupnost – od manažerů se očekává určitá otevřenost a upřímnost k jeho zaměstnancům, jelikož se důležité schůze většinou odehrávají bez nich.

Dle Urbana (2014, 15) dále firemní normy představují konkrétnější podobu firemních hodnot. V praxi se týkají zejména způsobu práce, komunikace nejen mezi nadřízenými a zaměstnanci, ale i mezi kolegy a se zákazníky, stylu oblékání, vyjadřování emocí na pracovišti či vybírání pracovních přestávek.

1.3.4 Artefakty nemateriální povahy

K artefaktům nemateriální povahy se podle Lukášové (2010, 18) řadí organizační smlouva, historiky a mýty, zvyky, rituály, ceremoniály a hrdinové.

Organizační mluva

Užívaný způsob mluvy v organizaci odráží hodnoty v organizaci sdílené, také obor podnikání nebo formálnost či neformálnost vztahů mezi jedinci v organizaci. Pokud v organizaci panuje sdílené a podobné chápání významového obsahu užívaných pojmů, znamená to pro organizaci vzájemné porozumění a lepší koordinaci či integraci. Ke konfliktu může dojít v situaci, kdy lidé v organizaci stejný význam nesdílejí. Pojmy se také mohou chápat jinak v souvislosti s odlišnými útvary organizace. V takové situaci pak dochází k existenci subkultur (Lukášová 2010, 23). Odlišné může být například chápání pojmu „přijatelná kvalita“ či „optimální cena“.

Historiky a mýty

Historikami se organizaci rozumí příběhy odehrané v minulosti. Tyto příběhy pramení ze skutečných událostí, nicméně se postupem času „přibarvují“ a jsou podávány pokaždé rozdílným způsobem, interpretace obsahu tedy může být pro jednotlivce složitá. Podle

Lukášové a Nového (2004, 24) mohou mít historiky za důsledek nedodržování hodnot a norem.

Podle definice Lukášové a Nového (2004, 24) jsou mýty v organizacích „určitými způsoby uvažování či výkladu objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci“. Tyto mýty nevznikají z racionálního základu, ale spíše pro pocit víry jedince. Mýty se liší od historek tím, že jejich obsah je smyšlený. V praxi se může jednat například o ospravedlnění pracovníka, který bere výrazně vyšší mzdu mýtem, že pro jeho práci jsou potřeba speciální dovednosti. To přitom vůbec není pravda.

Zvyky, rituály a ceremoniály

Všechny tyto tři aspekty pomáhají organizaci úspěšně fungovat. Jsou v organizaci dále udržovány a předávány, čímž vytvářejí stabilní prostředí a zaměstnanci si také díky nim osvojují vlastní identitu.

Zvyky by se daly definovat jako způsob chování, které je v organizaci běžné a je pro ni typické. Zažité zvyky jako oslavy narozenin či vánoční večírky zlepšují integraci pracovníků ve firmě. Mezi další zvyky mohou patřit ty, které pomáhají jedinci přijmout novou společenskou roli či status – oslavy odchodu do důchodu či povýšení. Rituály se liší od zvyků tím, že se odehrávají na určitém místě, v určitém čase a patří k nim i určitý způsob chování, které je v organizaci očekáváno. Jedná se například o zdravení nebo také komunikační rituály fungující při setkávání pracovníků. Ceremoniály posilují hodnoty organizace a její hrdiny, lze je pak definovat jako slavnosti či události, které se pořádají při speciálních příležitostech. Posilují také motivaci pracovníků a identifikování se s organizací (Lukášová 2010, 23).

Hrdinové

Byť byla důležitost tohoto prvku vyzdvihována zejména v 80. letech 20. století, i dnes je jí přikládán význam. Hrdinové jsou zosobnění organizačních hodnot a jako takoví plní například funkce:

- poskytují modelové chování,
- nastolují standarty výkonu,
- dokládají dosažitelnost úspěchu pro zaměstnance a motivují je,
- zachovávají a posilují jedinečnost organizace.

1.3.5 Artefakty materiální povahy

Mezi artefakty materiální povahy řadí Lukášová (2010, 18) zejména architekturu budov a materiální vybavení firem. Mohou zde patřit i produkty organizací vytvořené, jako brožury nebo výroční zprávy.

Firemní architektura a vybavení

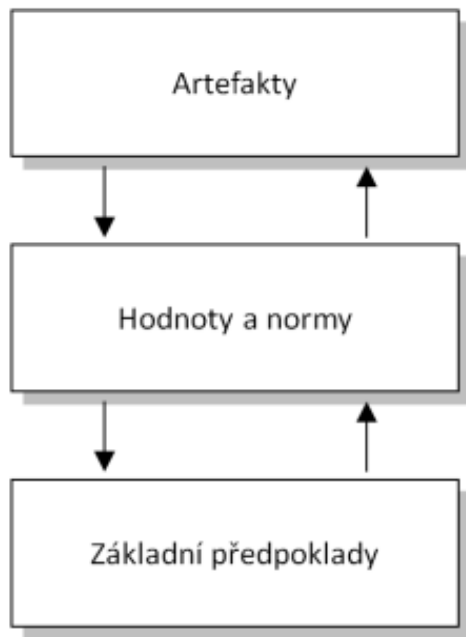
V dnešní době, kdy jsou všichni zahlceni velkým množstvím informací, upírají potenciální zaměstnanci na image firmy velkou pozornost. Co se týče například vzhledu budovy zvenku, tento faktor hraje pro firmu význam vzhledem k její identitě. Její vzhled ji může odlišovat či odrážet firemní tradici.

Vybavení organizace, ať už se jedná o materiál, technologie či nábytek, vypovídají o tom, co je ve firmě prioritou. Například mohou ve firmě panovat rozdíly mezi vybavením určitých pracovníků dle jejich pozice. Může zde patřit i faktor, zda je v kanceláři otevřený prostor a například manažeři či vedoucí pracovníci sedí se svým týme či mají svoji vlastní kancelář.

1.4 Scheinův model organizační kultury

Modelů zabývajících se strukturou organizační kultury je již několik. Tyto modely by měly poukázat a objasnit vzájemné provázanosti strukturálních a funkčních souvislostí organizační kultury. Asi nejznámějším modelem je Scheinův model vytvořený významný autorem Edgarem Scheinem, kde identifikuje její tři odlišné roviny podle toho, v jaké míře jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek. Miller, Wroblewski a Villafuerte (2017, 25) a Lukášová (2010, 26-27) je popisují dle Scheina následovně:

- Artefakty – viditelné či hmatatelné prvky kultury
- Hodnoty a normy – vědomě vyjádřená pravidla nebo normy
- Základní přesvědčení (předpoklady) - neviditelní a nevědomá rovina kultury



Obrázek 1: Scheinův model firemní kultury (Zdroj: ManagementMania.com, 2016)

Artefakty lze charakterizovat jako nejvíce viditelnou rovinu organizační kultury pro pozorovatele zvenku i z vnějšku. Tyto prvky člověk může reálně vidět a slyšet, dají se snadno pozorovat a popsat. Jedná se například o dress code, speciální slovník uvnitř organizace či styl vybavení.

Za hodnoty a normy určil Schein chování, které je v organizaci známé a praktikované a jímž také poté zaměstnanci obhajují své principy a filozofii. Je to rovina vědoma jen částečně, vnější pozorovatel ji může vnímat jen z části a management ji také může ovlivnit pouze z části.

Základní předpoklady jsou nevědomé a zcela samozřejmé názory a myšlenky, o kterých se nediskutuje. Vzhledem k faktu, že je jejich obsah nevědomý a z pohledů lidí v organizaci samozřejmý, je taktéž i velmi těžko rozeznatelný. Tento faktor je vzhledem ke zmíněnému nejhůře přístupný změně.

Šipky modelu u obrázku 1 ukazují vzájemnou souvislost mezi jednotlivými prvky. Základní přesvědčení neboli předpoklady určují, jaké hodnoty a normy chování budou považovány zaměstnanci za stěžejní. Hodnoty a normy poté determinují konkrétní chování a artefakty. Šipky v modelu ale naznačují i opačný směr vlivu. To znamená, že model lze aplikovat i opačným směrem – tzn. při změně artefaktů je možné, že se v organizaci začnou tvořit nové

hodnoty a normy, které mohou mít po jejich upevnění v konečném důsledku vliv na základní předpoklady.

1.5 Typologie firemní kultury

Typologie slouží ke zpřehlednění a uspořádání obsahu reality, umožňuje organizaci identifikovat z různých úhlů pohledu ke vztahu k různým faktorům. Význam typologie může být buďto teoretický nebo praktický. Ve významu teoretickém se jedná o výzkum typických obsahů organizační kultury, které prohlubují vědecké poznání. Co se týče významu praktického, ten přináší manažerům porovnání obsahu kultury jejich firmy s typickými případy reality. Také poskytuje teoretický základ pro vývoj diagnostickým nástrojům v poradenské činnosti. Následující kapitola je popis dvou nejznámějších typologií, ze kterých čerpali později i další autoři.

1.5.1 Typologie Harrisona a Handyho

Roger Harrison je spojován s asi nejznámější a první publikovanou typologií organizační kultury z roku 1972. Harrison zde vymezil čtyři základní typy kultury: kulturu moci, úkolů, rolí a osob. Na Harrisonovu typologii, která je formulovaná ve vztahu k organizační struktuře, navázal později Charles Handy, který jednotlivé typy popsal prostřednictvím piktogramů. Armstrong (2015, 168), Brooks (2003, 223), Lukášová a Nový (2004, 76-78) a Bělohávek (1996, 112-113) charakterizují tento typ typologie dle Harrisona a Handyho následovně.

Kultura moci

Kultura, která se vyskytuje spíše v menších podnikatelských organizacích a vychází zejména z centrální moci, neformální komunikace a důvěry. Existuje v ní jen velmi málo pravidel a byrokracie a rozhodují v ní osoby v centru, tedy je zde dominantní postavení jednoho člověka či pár osob a podřízení se podle nich musí řídit. Celková atmosféra je při této kultuře spíše konkurenční a politická.

Kultura rolí

Tato kultura je zaměřena na legálnost, legitimnost a byrokracii, řídí se pravidly a postupy. Profil a popis pracovní role je zde důležitější než osoba, která dané činnosti na daném pracovním místě vykonává, je tedy kladen důraz hlavně na funkci nikoliv člověka samotného. V piktogramu má kultura tvar pyramidy, kde je nejvýše management, který dále

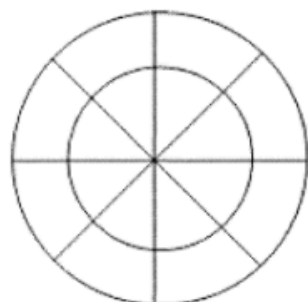
řídí níže postavené pracovníky. Tuto kulturu najdeme zejména ve větších firmách, kde je stabilní prostředí a předvídatelný trh.

Kultura úkolů

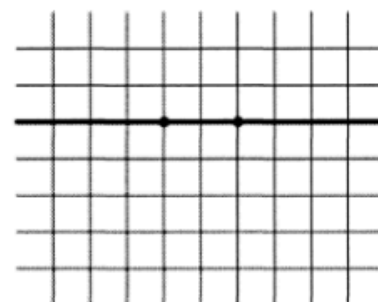
Tato kultura je orientována na projekty a úkoly a nachází se ve firmách, kde zaměstnanci udržují hromadnou zodpovědnost a jejich práce je poměrně samostatná. Vliv osob je založen na odbornosti, než na moci či funkci. Úkolem této kultury je v podstatě spojit ty nejvhodnější pracovníky a nechat je pracovat. Klíčová je zde také týmová práce a individuální řízení. Pracovní rozhodnutí se zde provádí rychle, z čehož plyne pružnost organizace.

Kultura osob

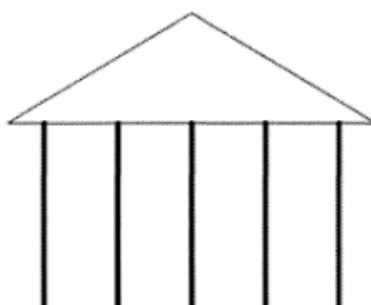
V této kultuře je středem zájmu člověk jako jedinec. Funguje v případě spojení jednotlivců a jejich sdílenou vidinu oboustranného užitku. Pracovníci jsou samostatní a pravomoci jsou zde sdíleny. Základem moci je odbornost, uplatňuje se ale jen v případě, že je opravdu nutná.



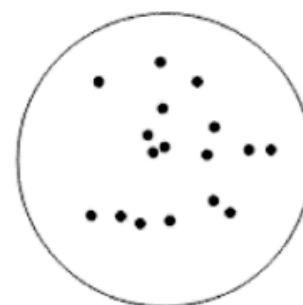
kultura moci



kultura úkolů (výkonu)



kultura rolí



kultura osob (podpory)

Obrázek 2: Schématické znázornění organizačních struktur dle Charlese Handyho (Zdroj: Lukášová, 2004, 76)

1.5.2 Typologie Deala a Kennedyho

Deal a Kennedy vytvořili typologii, kde je organizační kultura nejvíce ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, ve kterém organizace operuje. Autoři v této souvislosti po studování stovky firem identifikovali čtyři základní typy kultury: kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu. Tyto typy jsou pak rozlišovány dle míry rizikového prostředí, ve kterém firma provozuje svoji činnost a podle dynamiky zpětné vazby ze strany trhu. Lukášová a Nový (2004, 79-82) a Pfeifer a Umlaufová (1993, 37) popisují volně dle Deala a Kennedyho typologii následovně.

Kultura drsných hochů

Tato kultura se zaměřuje především na individualisty s vysokým nasazením a se zvykem podstupovat vysoké riziko. Je charakteristická rychlou zpětnou vazbou a vysokou mírou rizika. Kulturu také najdeme pod označením všechno nebo nic. Hlavní kritérium zde hraje úspěch – členové této kultury chtějí být hvězdami, podstupují vysoké riziko a očekávají rychlou zpětnou vazbu navazující na jejich úspěch, nechtějí na nic čekat. Kvůli vysokému tlaku mohou být takoví zaměstnanci rychle vyhořelí. S takovou kulturou se můžeme setkat například v oblasti kosmetiky, reklamy, filmu, televize či manažerském poradenství.

Kultura tvrdé práce

Tato kultura se vyznačuje nízkým rizikem a rychlou zpětnou vazbou. Uznávanými hodnotami je iniciativa, týmová práce, aktivita. Důležitá je zde také zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Úspěch se měří podle prodaného nebo vyrobeného zboží a hrdiny jsou ti nejlepší prodejci, tento faktor ale může vést i k upřednostňování množství před kvalitou.

Kultura sázky na budoucnost

Tato kultura se objevuje ve firmách, kde jsou rizika při rozhodování jsou velmi velká a zpětná vazba je pomalá (může trvat i roky). Správné rozhodování je důležité pro celou organizaci – musí být velmi uvážlivé, chyby se zde netolerují. Rozhodnutí je centralizované a zaměstnanci jsou na sobě značně závislí. Tato kultura převládá například v leteckých společnostech nebo firmy z oblasti farmaceutického či chemického výzkumu.

Procesní kultura

U tohoto typu kultury je zpětná vazba minimální a stejně tak i riziko. Pracovníci jsou soustředění na proces, na to, jak věci dělají. Za nejvíce uznávané hodnoty se zde považuje správný postup, technická dokonalost a zaměření na přesnost a detaily. Důraz se klade na

funkce a formality či kompetence. Prostředí je stabilní a předvídatelné, ovšem neschopné rychlé reakce a pohledu do budoucna. Příkladem firem jsou banky, pojišťovny či státní správa.

2 BUDOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY

Jak již bylo řečeno, budování firemní kultury je ve společnosti nezbytné. Úspěšná firemní kultura by měla zaměstnance motivovat a přispívat k celkovému dobrému výkonu a spokojenosti jak zaměstnanců, tak zákazníků. V opačném případě se kultura může stát brzdou vývoje firmy, a to pak vyžaduje její určité změny. Ty jsou většinou obtížné, časově náročné a je k nim potřeba jak nadhled managementu firmy, tak určité nástroje a postupy. Tématem budování organizační kultury a jejími změnami se bude autorka zabývat v následující kapitole.

2.1 Utváření firemní kultury

Dle Urbana (2014, 57) můžeme tvorbou či formováním firemní kultury rozumět utváření nebo rozšiřování chování, hodnot, postojů či přesvědčení zaměstnanců, které lépe reflektují poslání firmy, čímž přispívají k plnění jejich cílů. Při utváření firemní kultury je nesmírně důležitým prvkem management firmy, právě zaměstnanci vrcholového managementu jsou totiž nositelé a tvůrci firemní kultury. Management by v tomto směru měl jít příkladem a neustále poskytovat zpětnou vazbu. Tou může být upozorňování na normy a hodnoty například i na případu žádoucího či nežádoucího jednání ve firmě.

Každá organizační kultura je jedinečná a nelze tedy univerzálně definovat návod na vytváření a řízení. Jedno je ale jisté, kultura (pokud je dobrá) má pozitivní vliv na chování v organizaci a následný výkon. Podle Armstronga (2007, 265) se kultura se v jednotlivých organizacích odlišuje a projevuje se různými způsoby, proto můžeme pouze odlišit kulturu vhodnou či přiměřenou. Pro řízení kultury je tedy možné využít určité užitečné přístupy, nelze se ale řídit univerzálními předpisy. I když tedy není možné definovat ideální firemní kulturu, dle Armstronga (2007, 265) „*lze alespoň směle říci, že pevně usazené kultury mají značný vliv na chování v organizaci, a tedy na její výkon. Jestliže někde existuje vhodná, přiměřená a efektivní kultura, bylo by žádoucí podniknout kroky k její podpoře nebo jejímu posílení. Jestliže existuje nevhodná či nepřiměřená kultura, měly by být učiněny pokusy stanovit, co je třeba změnit a pak vytvořit a realizovat plány směřující k její změně.*“

Matt Tenney, podnikatel, řečník a CEO shrnul budování firemní kultury do jedenácti kroků:

1. Určení poslání a vize organizace

Klíčem k tomu, aby se zaměstnanci zapojili do kultury organizace a stali se jejími

ambasadorů, je jasně ji definovat, pravidelně komunikovat a neustále posilovat poslání a vizi organizace. Toto jsou základy, na kterých stojí budování firemní kultury.

2. Důsledné formování základních hodnot

Jak již bylo zmíněno, hodnoty vedoucího managementu hrají významnou roli při definování organizační kultury. Když vrcholové vedení demonstruje oddanost základním hodnotám tím, že modeluje chování, které je s těmito hodnotami v souladu, vede to zaměstnance k podobnému chování. Tato oddanost by měla být silná a zaměstnanci by ji měli pozorovat každý den – ať už na poradách, v e-mailech nebo na individuálních schůzkách.

3. Stanovení jasných, dosažitelných a měřitelných cílů

Stanovení cílů, které jsou v souladu se základními hodnotami, pomáhá zaměstnancům dosahovat vyšších výkonů, lépe zvládat jejich pracovní zátěž a pomáhá identifikovat, kde je nutné zlepšení či jaká je jejich důležitost ve firmě.

4. Projevení péče o zaměstnance

Nosným aspektem kultury je zájem o zaměstnance, který demonstrujete v každodenním chodu organizace. Pokud vedoucí pracovníci o zaměstnance pečují, zaměstnanci jsou schopni podávat lepší výkony. Zásadní je v dnešní době pochopení měnících se potřeb zaměstnanců a uvědomění si jejich potřeby rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

5. Aplikování postupu při řešení toxických situací

I přes veškeré úsilí managementu organizace může docházet ke vzniku toxických situací. Ve chvíli, kdy si management takovou situaci uvědomí, měl by postupovat velmi promptně tak, aby situace neměla dopad na fungování organizace a nezpůsobily nenapravitelné škody v rámci firemní kultury. Toxické situace mohou zahrnovat obtěžování, mikroagresi, nerovné zacházení se zaměstnanci.

6. Pravidelné poskytování zpětné vazby

Zpětná vazba může být pochvalou za úspěchy zaměstnance, nebo konstruktivní kritikou jeho výkonu, obojí je žádoucí. Zaměstnanci by měli dostávat pravidelnou a užitečnou zpětnou vazbu od přímých nadřízených. Na oplátku by měli být povzbuzováni k poskytování smysluplné zpětné vazby spolupracovníkům a vedení.

7. Soulad mezi filozofií a praxí

Zásady a postupy by se měly pravidelně revidovat, aby se zajistil soulad mezi zavedenými systémy a základními hodnotami. Stanovení cílů hodnot a postupů je důležité, je ale nezbytné také jejich neustálé ladění a opečovávání.

8. Nabídka možnosti vzdělávání a rozvoje

Vzdělávání je obzvláště důležitým prvkem udržitelné firemní kultury, protože pozitivně ovlivňuje strategii, inovace, zapojení zaměstnanců, jejich udržení a mnoho dalších prvků organizace.

9. Budování důvěry

Budování důvěry u zaměstnanců vyžaduje, aby vedoucí pracovníci přijímali konflikty a krize namísto jejich ignorování. Když zaměstnanci důvěřují vedení, důvěřují i kultuře organizace, že jim poskytne uspokojivé a harmonické pracovní prostředí.

10. Coaching a mentoring

Tento aspekt může zaměstnanců pomoci zlepšit jejich výkonnost a pomáhá upevnit základní hodnoty. Prostřednictvím koučování vedoucí pracovníci podporují zaměstnance a pomáhají jim pochopit, proč a jak organizace funguje, což pomáhá posilovat kulturu a zlepšovat soulad základních hodnot. Koučování zvyšuje povědomí zaměstnanců a má obrovský vliv na jejich pocit sounáležitosti.

11. Inkluze jako priorita

Inkluzi lze definovat jako míru, do jaké se zaměstnanci cítí být přijímáni, respektováni a oceňováni. Zaměstnanci, kteří mají pocit sounáležitosti s organizací, pocítí větší soulad mezi svými hodnotami a základními hodnotami organizace.

2.2 Změna firemní kultury

Jak již zmíněno, proces změny je složitý a závisí z velké části na vedení a managementu organizace. Jak uvádí Šigut (2004, 44) “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.” Jelikož taková změna může velmi hluboce zasahovat do vžitých přesvědčení firmy, je zde důležitým aspektem jasné vysvětlení cílů a přesvědčení pracovníků v nové hodnoty a normy i v to, že jsou aplikovány v zájmu jich i samotné

organizace. Podle slov Ulricha (2009, 164): „Změny kultury prostupují duší a myšlením organizace. Mění to, jak organizace myslí a jak sama sebe vnímá.“ Podle Armstronga (2007, s. 265) je na místě začít analýzou stávající firemní kultury a využít přitom dotazníky, diskuse či focus groups. Tato analýza by měla zahrnovat nejen odborníky, ale i ty, kterých se firemní kultura týká nejvíce – zaměstnance firmy. Brooks (2003, s. 230) toto také podporuje tvrzením: „Základním pravidlem jakékoli kulturní změny by mělo být znát svou vlastní kulturu a pak ji změnit, je-li to nutné.“

Urban (2014, 58) uvádí několik zásad k úspěšnému provedení změn.

- Změny firemní kultury nelze dosáhnout jen sepsáním nových kodexů a dalších psaných pravidel. Tyto psané změny musí zároveň doprovázet i změny chování manažerského týmu, na co se v organizaci klade důraz, jak se vybírají noví zaměstnanci apod.
- Je důležité, kam směřuje manažerská pozornost. Kulturu vytvářejí vedoucí pracovníci nejen jejich chováním, ale i tím, kam směřují pozornost – jakým projevům, způsobu jednání.
- Jedná se o dlouhodobý proces, nově vytvářené hodnoty a normy by se měly zdůrazňovat a jasně dávat najevo trvale, i poté, kdy jsou již vžitě.
- Nově vytvářené hodnoty je třeba reflektovat ve všech oblastech řízení lidí (přijímání, hodnocení, odměňování, povyšování zaměstnanců apod.) Za ztělesňování a respektování firemní hodnot by měli být pracovníci odměňováni – kritéria pro její udělení jsou v podstatě také informací o kultuře a hodnotách organizace.

Firemní kultura se tedy mění velmi obtížně a je třeba při ní využít komplexních přístupů a nástrojů. Pettigrew (1990) stanovil sedm důvodů, proč je obtížné kulturu změnit, těmi jsou:

- Úrovně – kultura existuje v různých úrovních, od názorů, předpokladů až ke kulturním artefaktům.
- Všudypřítomnost – kultura je široká a zahrnuje všechnu organizační činnost.
- Implicitnost – je obtížné změnit věci, které jsou součástí myšlení a chování lidí.
- Socializace – kultura má hluboké historické kořeny.
- Političnost – kultura má vztah k rozdělení moci v organizaci. Určitě skupiny mohou mít vyšší zájem na tom, aby kultura zůstala stejná.

- Pluralita – organizace má většinou pluralitní kultury či subkultury, které mají odlišné zvyky, názory a chování.
- Vzájemná závislost – kultura je spojena s politikou organizace, se systémy, prioritami a lidmi (Brooks 2003, 229).

Podle Pfeifera a Umlaufové (1993, 64) jsou důvody pro změnu firemní kultury nebo alespoň pro zvážení její změny následující:

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

2.3 Vliv obsahu firemní kultury na výkonnost

Obsah firemní kultury má dvojitý účinek na výkonnost organizace:

- V závislosti na normách a hodnotách aktivuje pracovníky
- Směřuje pracovníky k naplňování daných hodnot a cílů

2.3.1 Participace a angažovanost pracovníků

Dle Lukášové (2010, 20) jsou znaky chování angažované a participativní kultury následující:

- aktivita, iniciativa, angažovanost ve prospěch cílů organizace,
- autonomie, odpovědnost za svoji práci, samostatné a operativní řešení problémů,
- loajalita vůči společnosti.

Lukášová (2010, 77) také dále uvádí, že v efektivních organizacích mají na rozhodování vliv samotní zaměstnanci (zejména na rozhodování, jež se týká jejich práce). Takto se zaměstnanci cítí jako součást organizace a více se podílejí na dosahování jejich cílů.

Klíčových faktorem je, co se týče efektivnosti, i vedení firmy a způsob jejího vedení, tzn. způsobu motivace, důslednost v komunikaci či demonstrace priorit.

Armstrong (2007, 241) toto potvrzuje tvrzením, že k angažovanosti dochází, když jsou zaměstnanci své práci oddáni či jim organizace poskytuje prostor k uplatnění a rozvíjení jejich potenciálu. Také se mohou více než v organizaci vidět například v typu jejich konkrétní práce, to se může týkat zejména velmi vzdělaných pracovníků. Dále podporuje tvrzení Lukášové o důležitosti kvality vedení – záleží podle něj na tom, jak lídři delegují pravomoci či poskytují zpětnou vazbu.

2.3.2 Kontextuální a strategická přiměřenost obsahu

Lukášová (2010, 78) rozlišuje na základě výzkumu autorů jako Scholz, Brown či Kotter a Heskett jako další faktor ovlivňující výkonnost kontextuální a strategickou přiměřenost. Pokud je kultura kontextuálně přiměřená, rozumíme tím, že je v souladu s požadavky vnějšího prostředí. Tuto kontextuální přiměřenost obsahu si může prostředí vynutit i samo tím, že v určitém prostředí přežije jen ta firma, která je schopna se prostředí přizpůsobit a promptně na jeho požadavky reagovat.

Strategicky přiměřená kultura je silná a je v souladu s obsahem strategie organizace. Podpora implementace strategie je nutná k dobré výkonnosti. Ovšem pokud je silná kultura v konfliktu se strategií firmy, je překážkou a poškozuje výkonnost. V této situaci lze situaci řešit následujícími způsoby:

- **Ignorovat kulturu** – velmi riskantní krok, který si firma může dovolit možná jen, když je velmi mladá.
- **Obejít kulturu** – v této variantě se volí prostředky, jež nejsou v rozporu s kulturou, nicméně vedou k žádoucímu cíli.
- **Změnit strategii tak, aby odpovídala kultuře** – toto často není možné kvůli vnějšího prostředí, lze ji ale využít v případě, kdy se může aplikovat alternativní strategie umožňující zásadní přežití a slučitelnost s kulturou.
- **Změnit kulturu tak, aby odpovídala strategii** – tato varianta je nejnáročnější, musí být promyšlená, systematická a koordinovaná. Velmi důležitou podmínkou úspěchu je zde koordinace změny obsahu kultury s dalšími změnami v kultuře a systémech, procesech.

2.3.3 Adaptivnost kultury

Podle Kottlera a Hesketa (1992) mohou být úspěšné a výkonné hlavně ty firmy, kde kultury pomáhají se vypořádat se změnami adaptovat se na ně.

Za hlavní charakteristiky adaptivní kultury považují Denison (2001) a Kotter a Heskett (1992) následující:

- **schopnost organizačního učení** – tedy vnímat signály vnějšího prostředí, zpracovávat je a reagovat na ně,
- **zaměřenost na zákazníky** – chápat potřeby zákazníků, reagovat a předvídat je,
- **přípravenost ke změně** – přizpůsobení se díky schopnosti změny procesů a chování

Výše uvedené faktory se navzájem ovlivňují a podmiňují. Organizacím splňující tyto faktory se říká učící se organizace. Ty jsou chápány jako firmy, které jsou schopny „*vytvářet, získávat a přenášet znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy modifikovat své schování.*“

„Adaptabilita firemní kultury neznamena jen reaktivní charakter firemní adaptace, ale také schopnost anticipace a připravenost ke změně. Ta je podmíněna systémem hodnot, norem, organizačních praktik atd., který podporuje kapacitu organizace přijímat a interpretovat signály z vnějšího a vnitřního prostředí a transformovat je do interních změn, zvyšujících šanci na přežití, růst a rozvoj.“ (Lukášová 2010, 80)

2.4 Engagement zaměstnanců

V této části autorka rozvine pojem angažovanost (engagement) zaměstnanců. Přímo tento prvek je dnes již známým a často vyhledávaným, jak již bylo řečeno, dlouhodobá efektivita společnosti závisí zejména ve velké míře na zaměstnancích, kteří věří v hodnoty firmy a aktivně se na jejich cílech podílejí. Martin Kučera, spoluzakladatel organizace JuiceUp, jež mimo jiné pomáhá firmám s jejich firemní strategií a engagementem, tvrdí, že firmy, které se engagementu věnují, mají nižší fluktuaci a produktivnější zaměstnance (Jan Valtr 2023).

Engagement zaměstnanců nebo také employee engagement se dá chápat jako emocionální postoj a stav zaměstnance vůči zaměstnavateli, tedy vztah mezi těmito dvěma subjekty. Engamement na vysoké úrovni se projevuje chováním jejich zaměstnanců, ti vědí, proč ve této firmě pracují, co dělají, kam směřují a jejich práce je naplňuje (Jan Valtr 2023). Macey (2009, 5) uvádí, že je velmi důležité je i pracovní prostředí, kde se sdílí informace, které umožňuje vzdělání a růst zaměstnanců, nabízí rovnováhu mezi osobním a pracovním

životem. Podle Maceyho (2009, 5) funguje engagement v organizaci v případě, že zaměstnanci:

- mají kapacitu být angažovaní,
- mají důvod a motivaci se angažovat,
- mají svobodu se angažovat,
- ví, jak se angažovat přímo v rámci organizace.

Specialista na tuto problematiku, Martin Kučera, dále uvádí, že pro zlepšení engagementu zaměstnanců je třeba vypracovat analýzu týkající se tohoto aspektu. Díky ní zjistí potřeby zaměstnanců – co se týče jejich náplně práce a také vztahu k zaměstnavateli. Při analýze se kombinují dotazníky, rozhovory, pozoruje se chod firmy a porady. Macey (2009, 11-13) dále rozlišuje dva základní předpoklady pro engagement zaměstnanců, těmi jsou:

- **Motivace se zapojit:** Jedná se o velmi důležitý faktor, zaměstnanec musí cítit smysl a motivaci pro to, aby na pracovišti vyvíjel svoji energii, je pro něj smysluplná a cítí se v ní jako důležitá součást organizace. Mimo jiné je také důležitá odměna, nejen pochvaly, respekt, ale samozřejmě i odpovídající finanční ohodnocení, to vše je dále motivuje v další činnosti.
- **Svoboda se zapojit:** Zaměstnanec by neměl být jen tlačěn k tomu něco vytvářet, naopak by měl sám cítit svobodu činit. Tím se stává proaktivní v rámci organizace. Zaměstnanec by se měl cítit, že pracoviště, ve kterém působí je bezpečné a ocení jeho zapojení. V tomto ohledu je opět klíčová důvěra v management a samotné hodnoty organizace.

2.5 Případová studie – firemní kultura Netflixu

Pro praktickou ukázkou úspěšné firemní kultury si autorka vybrala firemní kulturu velmi populární streamovací služby Netflix. Netflix začínal jako technologický startup a dnes se jedná o velmi známou, vyhledávanou službu. Jak uvádí Hastings a Meyer (2020, 27-28), společnost Netflix staví svou firemní kulturu zejména na následujících dvou faktorech.

Vytvoření koncentrace talentu

Každý ze zaměstnanců má na něco talent. U zaměstnanců je ale potřeba s takovým talentem pracovat, rozvíjet ho a talenty tak společně koncentrovat. Takto se zaměstnanci učí jeden od druhého a odvádí více práce rychleji, to má za následek i zvýšení motivace a spokojenosti.

V týmu by měla být menší tolerance vůči zaměstnancům podávající pouze uspokojivý výkon, jelikož tím firmě hrozí, že uspokojiví zaměstnanci budou:

- ubírat energii lídrovi týmu či organizace
- snižovat kvalitu skupinových diskusí,
- odrazovat zaměstnance, kteří se snaží svůj talent projevovat a podávat výkon
- známkou tolerance průměrnosti v organizaci – tím nebude organizace pro talentované zaměstnance perspektivní.

Co na srdci to na jazyku

Jak uvádí Hastings a Mayer (2020, 37, 41), pro Netflix je přímá komunikace bytostně důležitá. Staví se na velmi otevřené a časté zpětné vazbě. Uprímná zpětná vazba může být samozřejmě velmi nepříjemná a riskantní, tedy pokud je negativní. Jen velmi málo z nás se nechává rádo kritizovat, může to vzbuzovat pochyby o nás samých. V těchto situacích je potřeba překonat počáteční stres a vzít si ze zpětné vazby opravdu to prospěšné, může to být i to, co povede ke zlepšení našeho pracovního výkonu. Při udílení zpětné vazby Netflix staví na následujících zásadách:

- Snažit se pomoci – zpětná vazba by se měla dávat s dobrým úmyslem. Pokud je zde cíl záměrné ranění citů či převaha nad druhou osobou, taková zpětná vazba samozřejmě nemůže být tolerována. Je třeba vysvětlit, jak určitá změna může jedinci pomoci k jeho zlepšení.
- Navrhnout akci – zpětná vazba by měla cílit na to, co by mohl příjemce dělat jinak. Jako příklad špatné zpětné vazby zde Hastings a Mayer (2020, 50) udávají: „*Způsob, jakým vedete diskusi podkopává Vaše sdělení.*“ Tímto člověk pouze kritizuje druhou stranu. Příklad správné zpětné vazby by mohl být: „*Kdyby se Vám povedlo přimět k debatě zástupce všech zúčastněných národností, prezentace by byla údernější.*“

3 STARTUP

Tento pojem se v posledních letech začal dostávat do velkého povědomí veřejnosti. Slovo pochází z anglického jazyka a do češtiny ho lze přeložit jako „spuštění“. Byť pro tento pojem není zcela přesná a vyhrazená definice, jeho charakteristické znaky jsou vysoký potenciál růstu, kratší doba působení, ale také vyšší riziko neúspěchu. V této kapitole se bude autorka věnovat „definicím“ tedy interpretacím pojmu z různých zdrojů, charakteristikám startupu a jeho vlastnostem.

3.1 Definice pojmu

Podle Riese (2015, 33) by se dal startup charakterizovat následovně: *„Startup je lidmi tvořená instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby za extrémně nejistých podmínek.“* Byť může pojem *instituce* v definici vyvolávat dojem byrokracie – startupy právě instituci budují – formuje se firemní kultura, nabírají se kreativní zaměstnanci. Ries (2015, 33) také uvádí jádro úspěchu startupu a jeden z jeho hlavních prvků při vzniku – inovace. Zde se může jednat jak o novátorské vědecké objevy, přizpůsobení starých technologií novým účelům, tak i obsluhu nové skupiny zákazníků, která doteď obsluhuje nebyla. Byť Ries preferuje širší definici produktu, přiznává, že takový produkt nebo služba, jaký startup vytváří, je inovací.

Jindřich Lenz, spoluzakladatel a CEO fintech startupu Mutumutu, definici startupu trochu více „zuzuje.“ Podle něj je startup firma, *„která vzniká za účelem významně inovovat svůj obor za pomoci technologií a za pomoci investic od investorů raketově (násobně) zvyšovat svou zákaznickou bázi každý rok“* (Laba Czech, 2022). Je důležité zmínit, že na rozdíl od Riese, Lenz pojem „inovace“ zahrnul přímo do definice.

Podle podnikatelů ze Silicon Valley, Steva Blanky a Boba Dorfy, (2012) je startup organizace, která se snaží najít opakovatelný, ziskový obchodní model a shodu produktu s trhem. Tato organizace podle nich také na začátku disponuje malým počtem zákazníků a minimální znalostí zákazníků.

Podle Baldrige (2022) jsou startupy mladé společnosti založené za účelem vyvinout jedinečný produkt nebo službu, uvést je na trh a učinit je pro zákazníky nenahraditelnými. Potvrzují již zmíněno, a to fakt, že startup je založen na inovacích a jeho cílem je vytvořit zcela nové kategorie zboží a služeb a narušit tak zavedené způsoby myšlení a podnikání

v daném odvětví. Za příklad dnes už obrovsky známých firem, které začínaly jako startupy lze považovat např. Facebook, Amazon, Apple, Netflix, Google.

Kohlberg (2011, 6) ve své publikaci zmiňuje klíčové faktory, na které je třeba při založení startupu myslet, ty jsou uvedeny v následujících bodech.

- Kontaktovat odborně zaměřené instituce – je potřeba diskutovat s odborníky, kteří se danou problematikou, ve které chceme začít podnikat, zabírají. Právě skrze diskuse, poskytované poradenství a doporučení těmto podnikům dopomáhají k růstu.
- Chránit duševní vlastnictví – velmi důležitým prvkem společnosti je zaručeně její know-how, proto je důležité si podat patent na daný produkt ještě před tím, než ho spustíme na trh.
- Hledat partnery – podnikatel by se měl obklopovat lidmi, kteří mají stejnou filosofii, smýšlejí podobně jako on. Může se jednat o osoby z řad poradců, investorů či potenciálních zákazníků
- Plánovat – aktivity spojené s plánováním jsou důležité ve všech podnikových oblastech, zejména těch, které se týkají tržního potenciálu, konkurence, potřebného financování nebo kalkulace ziskovosti.
- Vyjednat licence a podmínky – je nutné potenciálním investorům ukázat, že startup má k technologii, se kterou nakládá, k dispozici všechna práva.
- Přesvědčit potenciální investory – investoři mohou přicházet z více stran, ať už z řad přátel a rodiny, menších podniků, bank nebo státních dotací.

Petr Ulrich (2014), CEO a zakladatel Tractimo, také zmiňuje, že startup nemusí být úplně nová a hodně mladá firma. Lze takto označit i organizaci, která je již na trhu pár let a pracuje s dosud neprobádaným produktem na neprobádaném trhu, kde se snaží si získat potenciální zákazníky. Portál StartupJobs.cz (2023) předešlé definice potvrzuje a uvádí, že pro startup je dále charakteristický zejména i rychlý růst nebo udržení si nízkých nákladů při rozjezdu podnikání. Cílem startupu je se vyvíjet a postupně vyrůst ve stabilní firmu, ovšem vzhledem k rychlému růstu se s tímto pojí i podnikatelské riziko a neúspěch.

3.2 Znaky startupu

Na základě poskytnutých definic odborníků se dá za typické znaky startupů považovat následující:

- potenciál rychlého růstu a rozvoje,
- globální ambice,
- inovativní myšlenka,
- spíše technologicky orientovaný,
- vyšší míra rizika,
- vidina velkého zisku,
- nižší počáteční náklady,
- škálovatelnost.

3.3 Fáze startupu

Každý startup prochází při jeho vývoji a růstu určitými životními fázemi – určitým životním cyklem. Někteří autoři uvádějí pro tento cyklus u začínajících podniků více fází a zlehka odlišné charakteristiky. Autorka si pro tento účel vybrala (podle Petche 2016 a StartupJobs.cz) cyklus, který se skládá ze čtyřech fází:

1. Pre-seed neboli Early Stage
2. Seed
3. Growth
4. Startup

Pre-seed neboli Early Stage

V této první fázi vzniká prvotní podnikatelský nápad. Zakladatel zde přichází s inovativní myšlenkou, kterou řeší mezeru v určitém odvětví. V této fázi je třeba zvážit výhody a nevýhody produktu či služby a proveditelnost nápadu. Hlavní faktory, na kterých stojí úspěch startupu je exekutiva a nalezení správného škálovatelného modelu (Petche 2016, StartupJobs 2023).

Seed

V této fázi se projekt zakládá a shání se pro něj finanční prostředky pro vstup na trh. Tyto finance obvykle přicházejí do startupu od investorů, crowdfundingu, startup akceleratorů a inkubátorů (StartupJobs 2023)

Growth

Po získání finančních prostředků vstupuje startup na trh, a to samozřejmě s cílem růst a vypracovat se ve stabilní a prosperující společnost. V této fázi je důležitá zpětná vazba zákazníků, díky které se může produkt či služba dále ladit a vylepšovat. Zisky by se zde měly zvyšovat a pokrývat náklady, které jsou užity na chod podnikání. Samozřejmě je zde zároveň důležité první zákazníky opečovávat, přizpůsobovat se změnám trhu, rozšiřovat pracovní tým společně s růstem a sledovat konkurenci (Petch 2016, StartupJobs 2023).

Startup

V poslední fázi je již plně rozvinutý podnikatelský projekt. Startup má stabilní strukturu a dále pracuje na další expanzi a růstu. Také se zvyšují jeho zisky, které už nepokrývají jen samotné výdaje. Dalo by se říci, že startupová cesta končí v momentě, kdy projekt naplní svoji stanovenou původní vizi. Úspěšné startupy také často končí odkupem další firmou (Petch 2016, StartupJobs 2023).

3.4 Startupové prostředí v ČR

Podle článku Petra Pospíšila zveřejněném na portále Euroskop.cz (2022) začal v ČR startupový boom po roce 2010, nové myšlenky a inovativní projekty vstupovaly na trh. Dnes je ČR silným startupovým centrem, fungují zde Iniciativy jako Startup Yard, Czech Startups nebo Seed Starter, které pomáhají startupům v jejich začátcích.

Co se týče hodnocení zemí Visegrádské čtyřky, aktuální data Global Startup Ecosystem hodnotí české startupové prostředí jako to nejlepší z nich, jiné už to je ale v porovnání s ostatními evropskými státy – vidět je to například na počtu startupů. Ten u nás dosahuje 131 na jeden milion obyvatel, což nás v rámci Evropy staví až na 21. místě. Podle Jiřího Skopového ze Seed Starteru má náš startupový ekosystém stále mnohé rezervy, a to zejména v nefinanční oblasti. Ke zlepšení startupového prostředí by podle něj mohla přispět:

- legislativa – vstřícnější zákony k mladým rostoucím firmám,
- digitalizace – méně administrativní zátěže,
- školství – podpora vzdělanosti v podnikání a propojení vysokoškolské teorie s praxí,
- mentorská pomoc – startupové inkubátory,
- zapojení korporátního rizikového kapitálu (Seedstarter.cz 2023).

Tyto nedostatky potvrzuje i anketa společnosti Deloitte (2022) mapující startupové prostředí v Česku 2021, konkrétně současný stav a spokojenost startupů sídlících v České republice. Startupy se podle výzkumu nejvíce potýkají s problémy spojené s počátečním financováním, množstvím byrokracie, nespolupracujícími úřady, nedostatkem personálu. Právě nedostatek kvalitních pracovníků je u většiny ta největší brzda vývoje. Za zmínku stojí také již zmíněné téma financování. „*Ve výběru z různých možností výrazně dominují nutnost zajištění počátečního kapitálu z vlastních zdrojů (68 %) a pomoc investora (48 %). Obtížnost získání investora, hodnotí respondenti na stupnici obtížnosti 1-10 v průměru číslem 5,33. Až 14 % startupů získalo prvotní finance od rodiny či příbuzných a známých, 5 % si vzalo půjčku v bance.*“ Z toho je tedy čitelné, že podnikatelé se spoléhají především na vlastní zdroje a základní kapitál (Deloitte.com 2022). I přes zmíněné nedostatky, respondenti tohoto výzkumu jsou optimističtí a věří ve zlepšení především díky postupné digitalizaci a tím i snadnější komunikaci a spolupráci s úřady.

V ČR v současné době již existuje několik projektů, které startupům v jejich začátcích pomáhají a zajišťují investice. Velmi významnou je státní agentura CzechInvest, které má pod sebou mnoho dalších projektů jako CzechAccelerator, ten poskytuje firmám kancelářské prostory a mentoring např. v Silicon Valley, New Yorku či Londýně, CzechStarter, poradenský program pro začínající podnikatele či CzechLink StartUp zajišťující propojení tuzemským a zahraničních investorů s českými startupy. Za zmínku stojí i pomoc Ministerstva průmyslu a obchodu a EIF, ministerstvo na základě spolupráce s Evropským investičním fondem realizuje finanční nástroj Fond fondů OP POK v rámci programu Rizikový kapitál. Z něj jsou podporovány inovativní začínající projekty v seed a startup fázi. Pro mladé podnikatele je zde také možnost výměnného pobytu v rámci Erasmus pro mladé podnikatele, ti mohou díky programu nabrat cenné zkušenosti v již stabilní firmě (Hrtúsová a Novák 2019, 10-11).

4 METODIKA

4.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zjistit, jak nejlépe nastavit firemní kulturu v začínajícím startupu z hlediska hodnot, norem chování a artefaktů. Cíl bude stanoven na základě zmapování teoretických poznatků v oblasti firemní kultury a na základě získaných dat z kvalitativního výzkumného šetření HR či zakladatele startupu a následného kvantitativního výzkumného šetření výzkumného vzorku.

4.2 Výzkumné otázky

VO1: Jak je nastavená firemní kultura ve třech zkoumaných startupech z hlediska hodnot, norem chování a artefaktů?

VO2: Jaké je optimální nastavení firemní kultury z hlediska hodnot, norem chování a artefaktů v začínajícím startupu dle výsledků kvantitativního šetření?

4.3 Výzkumná metoda

Pro účel této diplomové práce budou vybrány 3 startupy do 150 zaměstnanců, které překročily hranici tří let od jejich vzniku. V první části bude provedeno kvalitativní šetření v podobě polostandardizovaných rozhovorů se zakladateli, HR oddělením startupu (pokud ve startupu HR orgán je) či jinou osobou zodpovědnou za firemní kulturu. Dotazovaní budou v této části odpovídat na předem sepsané otázky dle scénáře. Toto kvalitativní šetření bude zaznamenáno na diktafon v telefonu pro zpětnou analýzu rozhovoru a jeho přepis. Scénář je k dispozici v příloze I.

Ve druhé části výzkumu bude provedeno kvantitativní šetření v podobě dotazníku, který bude distribuován zkoumané skupině lidí – výzkumnému vzorku. Pro sběr dat bude využit nástroj Google Forms. Dotazník bude vycházet z informací, které autorka nasbírala v teoretické části a také informací získaných při kvalitativním šetření, tedy rozhovorech se startupy. Z výsledků kvalitativního i kvantitativního šetření bude vycházet projektová část práce. Dotazník je k dispozici v příloze III.

4.4 Timing

Obě šetření budou realizována v březnu 2023. Nejprve proběhnou polostandardizované rozhovory s třemi předem určenými startupy. Po analýze těchto rozhovorů a na základě

informací z teoretické části práce vytvoří autorka dotazník s otázkami týkající se zkoumaných prvků firemní kultury, který rozešle výzkumnému vzorku.

4.5 Charakteristika výzkumného vzorku šetření

Kvalitativního šetření v podobě rozhovoru se zúčastní osoby zodpovědné za firemní kulturu v daném startupu – čili HR, přímo zakladatel či jiný zodpovědný člověk. Startupy, které poskytly rozhovor ohledně jejich firemní kultury jsou EMA data zabývající se monitoringem finančního trhu a analýzou dat, Blahobyty, které se specializují na správu nemovitostí a FTMO, tradingová platforma pro amatérské burzovní obchodníky. Pro účely rozhovoru si autorka vybrala malý startup EMA data (10 zaměstnanců), středně velký startup Blahobyty (těsně pod 100 zaměstnanců) a FTMO (okolo 150 zaměstnanců), aby zhodnotila firemní kulturu z různých úhlu i již větších startupů, nicméně organizací, které se pořád za startup pokládají a jsou jím. Startupy, které jsou předmětem kvalitativního šetření, jsou detailněji popsány v kapitole 5 v praktické části.

Kvantitativní výzkum ve formě dotazníkového šetření bude poté určen lidem ve věku 19–35 let, s minimálně středoškolským vzděláním a vyšším, kteří žijí na území České republiky. V dotazníku by měli být zastoupeni ze zhruba 50 % potenciální zaměstnanci startupů – tedy zejména studenti ve věku 19–25 let a z 50 % lidé již pracující s věkovou hranicí 25 let a výše (do 35 let).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ DOTÁZOVANÝCH STARTUPŮ

Při kvalitativním výzkumu se autorka zaměřila na rozhovory se třemi vybranými startupy, které již fungují více než tři roky v oblasti real estate a financí. Výsledky této části se promítly nejen do následného kvantitativního šetření, dotazníku, ale i do projektové části práce. V této kapitole autorka představí více dopodrobna tyto tři vybrané startupy.

5.1 EMA data

EMA data je startup založený v roce 2019, který nyní sčítá asi 10 zaměstnanců. Jeho zakladateli jsou Jiří Paták, bývalý majitel Chytrého Honzy a Martin Viktora, zakladatel portálu pro finanční poradce Poradci-sobě.cz (Investujeme.cz 2019).

EMA data se zabývá především monitoringem finančního trhu a analýzou dat, jedná se konkrétně o online nástroj, který usnadňuje a zpřesňuje finanční rozhodování. Podle Jiřího Patáka také nástroj „*vyplňuje mezeru mezi tím, jak se dnes banky, pojišťovny a zprostředkovatelé rozhodují a co ve skutečnosti chtějí finanční poradci a klienti*“ (Investujeme, 2019). EMA zpracovává data z oblasti distribuce, životního a neživotního pojištění, hypoték, stavebního spoření, investic či úvěrů, data dále slouží ke zpracování analýz a studií (Emadata.cz, 2023).

Johana Sládková, projektová manažerka startupu, také v rozhovoru s autorkou práce uvádí, že hlavním cílem je pomoc finančnímu a realitnímu trhu. Jako takový může nástroj využít analytik, produktový manažer nebo i marketingový specialista. „*Naším cílem je to, aby z dat čerpalo co nejvíce firem na finančním a poradenském trhu. Máme totiž i spousta dashboardů, se kterými mohou firmy pracovat a podívat se, jak je na tom konkurence, kolik poradců přestoupilo, do jaké firmy, či i se podívat, jak se vyvíjí průměrné nemovitosti v čase a z toho čerpat pro svůj business,*“ doplňuje Johana.

5.2 Blahobyty

Hospitality startup Blahobyty funguje od roku 2016 a dnes sčítá těsně pod 100 zaměstnanců. Zabývá se správou nemovitostí krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých pronájmů. Jako takový se stará o úspěšné zhodnocení nemovitosti, zajišťuje zároveň i kompletní právní servis i okamžitý přehled výdělků v aplikaci (Blahobyty.cz, 2023).

Kateřina Pecová, HR business partner startupu Blahobyty, dále při rozhovoru s autorkou práce uvedla, že obecně je startup zapsán pod firmou Curso s.r.o. a má dvě obchodní značky – Blahobyty a Prague Days, nicméně tým funguje pod názvem Blahobyty.

„Značka Blahobyty nezní úplně mezinárodně, proto jsme se rozhodli, že když byty budeme zprostředkovávat hostům, ať už krátkodobě či střednědobě jako business ubytování až na jeden rok, že hosté asi nebudou úplně nadšení z tohoto názvu, jelikož jsou to většinou cizinci. Proto jsme se rozhodli pro druhou značku Prague Days,“ doplňuje Kateřina. Správa nemovitostí se tedy provozuje pod jménem Blahobyty a pro hosty je pod názvem Prague Days.

Právě díky vlastní platformě pragedays.com, kde se nemovitosti k pronájmu nabízejí, působí startup úspěšně v Praze. Jejich cílem je však stát se lídry na trhu poskytovatelů B2B apartmánového ubytování i v dalších evropských městech (Czech Crunch 2023).

5.3 FTMO

FTMO je startup, který v roce 2014 založili Otakar Šuffner a Marek Vašíček a dnes zaměstnává asi 150 zaměstnanců. Jedná se o tradingovou platformu, která otevírá dveře na burzu tisícům lidí po celém světě, dnes již tedy můžeme hovořit o mezinárodní platformě pro amatérské burzovní obchodníky (Mertová 2023).

Byznys FTMO podle jejího spoluzakladatele Marka Vašíčka stojí na dvou faktorech. Většinu tržeb získává z poplatků od svých uživatelů a druhou část příjmů tvoří zisky z burzovních obchodů (Souček 2022).

Platforma funguje dnes asi ve 180 zemích a aktivně skrze ni obchoduje zhruba šest tisíc aktivních traderů. Stát se traderem může sice každý, je ale nutné nejprve projít školením, testovací fází v rámci takzvané FTMO Challenge a následně i ověřovací zkouškou. Celý proces trvá zhruba měsíc až dva a zájemci za něj podle druhu školícího programu zaplatí od čtyř do přibližně 27 tisíc korun (Souček 2022).

FTMO má za sebou úspěšné roky, rok 2021 zakončil s tržbami asi tři miliardy korun a ziskem EBITDA kolem dvou miliard korun. Výsledky za loňský rok ještě nezná, ale už teď je jisté, že obrat překročil čtyři miliardy korun (Mertová 2023).

6 KVALITATIVNÍ VÝZKUM – POLOSTANDARTIZOVANÉ ROZHOVORY SE STARTUPY

Autorka se rozhodla kvantitativní výzkum a projektovou část podložit nejen informacemi nasbíranými v teoretické části, ale i kvalitativním výzkumem typu polostandardizovaného rozhovoru. Pro tento účel si vybrala 3 startupy do 150 zaměstnanců, které překročily hranici tří let od jejich vzniku. Rozhovory byly provedeny se zakladateli či HR oddělením startupu či zaměstnanci za kulturu odpovědným.

Na začátku rozhovoru byli dotazováni seznámeni s tím, že rozhovor bude nahráván a autorka z nahrávky následně rozhovor přepíše a využije jej k diplomové práci. Při rozhovorech autorka nahrávala pouze zvuk na vlastní mobilní zařízení.

Pro účely rozhovoru si autorka vybrala malý startup EMA data (10 zaměstnanců), středně velký startup Blahobyty (těsně pod 100 zaměstnanců) a FTMO (okolo 150 zaměstnanců), aby zhodnotila firemní kulturu z různých úhlu i již větších firem, nicméně firem, které se pořád za startup pokládají a jsou jím. Za EMA data provedla autorka rozhovor s Johanou Sládkovou, projektovou manažerkou EMA data. Za startup Blahobyty to byla Kateřina Pecová, HR Business partner startupu a za FTMO Otakar Šuffner, spoluzakladatel a CEO startupu. Startupy, které jsou předmětem kvalitativního šetření, jsou detailněji popsány v kapitole 5 praktické části.

Stejně jako při kvantitativním šetření se otázky rozhovoru týkaly třech prvků firemní kultury – hodnot, norem a artefaktů. Ohledně prvku hodnot se otázka týkala klíčových hodnot dotazovaných startupů, z hlediska norem se otázky týkaly zpětné vazby, tím i komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, stylu oblékání, z hlediska artefaktů to pak byla mluva na pracovišti, benefity či firemní prostory.

6.1 Klíčové hodnoty startupu

Jak bylo zmíněné v teoretické části práci, hodnoty startupu by měly vycházet z firemní strategie. Je tedy důležité zmínit, že otázce týkající se klíčových hodnot startupu předcházela otázka, zda má startup strategii zpracovanou. Tu všechny dotázané startupy zpracovanou mají nehledě na jejich velikost.

Co se již týče přímo konkrétních hodnot, Johana Sládková, projektová manažerka nejmenšího startupu co se počtu zaměstnanců týče, EMA data, uvedla, že EMA hodnoty přímo zpracované nemá, ovšem je pro ně klíčová transparentnost, férové jednání či

spokojenost klientů a zaměstnanců. Na transparentnost jako hodnotu navazuje i Otakar Šuffner, spoluzakladatel a CEO startupu FTMO, ta je za něj potřeba jak ke klientům, tak k zaměstnancům. Otakar také říká, že ve FTMO platí přísloví „*náš zákazník, náš pán*“, tedy je pro startup „*střed zájmu klient, který by měl vždy odcházet s tím, že je se službou či produktem spokojený*.“ Ve FTMO také platí férovost ke klientům a zaměstnancům, u zaměstnanců ji podpořil přímo příkladem z praxe, kdy uvedl, že při vysoké inflaci minulý rok zvýšil startup plošně zaměstnancům mzdy o 20 %.

Kateřina Pecová, HR business partner startupu Blahobyty, popisuje hodnoty v rámci „*Principles of Blahobyty*“, což jsou určité zásady, kterými by se měli členové týmu řídit. V rámci jednoho z nich uvádí, že je potřeba jednat v rámci klientů, hostů a obchodních partnerů, v čemž se shoduje s oběma dalšími startupy. Dalšími klíčovými hodnotami jsou pro Blahobyty:

- důležitost týmu, tedy vzájemnou spolupráci mezi jednotlivými zaměstnanci či odděleními,
- důležitost rozhodnutí každého zaměstnance,
- uvažování v dlouhodobém horizontu, je potřeba se neustále dívat dopředu,
- zpětná vazba, pro startup je důležité, aby zaměstnanci chápali její význam, a to jak její dávání, tak přijímání.

Z odpovědí participantů rozhovoru lze tedy shrnout, že se shodují zejména na hodnotách jako jsou transparentnost startupu – jak ke klientům, tak zaměstnancům, dále spokojenost zaměstnanců – ta se může odvíjet od různých faktorů jsou benefity či finanční ohodnocení, tato hodnota je dále provázána s hodnotou důležitostí týmu a vzájemnou spoluprací mezi jednotlivými zaměstnanci. V neposlední řadě je pro startupy zásadní spokojenost klientů, díky té především může startup dále růst.

6.2 Zpětná vazba

Ohledně prvku zpětné vazby se autorka participantů ptala, v jakém intervalu dávají zaměstnanců zpětnou vazbu a zda je možné, když ji dá juniorní kolega svému nadřízenému či seniornímu kolegovi.

Co se týče tedy intervalu, kdy dávat zpětnou vazbu, zde se Blahobyty i FTMO shodly na tom, že je potřeba zpětnou vazbu dát v momentě, kdy zaměstnanec udělá něco špatně či se mu něco povede. Kateřina z Blahobytů také uvádí, že formálnější a strukturovaná zpětná

vazba také záleží na týmech - „*Je to o tom, že samozřejmě máme pravidelná vyhodnocení, které záleží na tom, jak dlouho je zaměstnanec v týmu. Ze začátku to je po prvních třech měsících, poté se doba samozřejmě zkracuje.*“ Johana z EMA data také uvádí, že možné je poskytnout zpětnou vazbu na týmových poradách jednou týdně, jinak se také přiklání k možnosti vyřešit danou věc v daný moment, pokud je k provozu a něco, co by zaměstnanec měl vědět v daný moment.

Ohledně otázky, zda je možné dát zpětnou vazbu i z juniorní pozice svému nadřízenému či seniornímu kolegovi, se všechny dotázané startupy shodly, že to není jen možné, byť dokonce i žádoucí, jak uvádí Kateřina z Blahobytů. V EMA data si takovou zpětnou vazbu dávají jak při poradách týmu či při osobních schůzkách, když nezbytné. Zde je také důležité zmínit, že tento faktor se prolíná s plochou firemní strukturou a přátelskou atmosférou, která ve startupu podle Johany z EMA data i Kateřiny z Blahobytů panuje.

Shrnutím se dá říct, že startupy preferují dát si zpětnou vazbu v momentě, kdy je to potřeba, taková komunikace je, jak zmíněné výše, provázána s plochou firemní strukturou i kamarádkými vztahy a neformální atmosférou na pracovišti. Na toto navazuje i fakt, že startupy vítají, když dá juniorní kolega zpětnou vazbu nadřízenému či seniornímu kolegovi.

6.3 Interní komunikace

Stejně jako v následujícím kvantitativním šetření se otázky k interní komunikaci týkaly preference komunikačních prostředků v interní komunikaci a druhu interní komunikace mezi kolegy.

Komunikační prostředky užívané v interní komunikaci se u startupů lišily. U EMA data to je komunikační platforma Slack, zde diskutují hlavně věci, které se dají rychle vyřešit. Gmail se zde používá v případě obchodních business věcí či uzavírání smluv. Obdobu Slacku využívají pro interní komunikaci i Blahobyty, je to tzv. Rocket.Chat. Ve FTMO, jak Otakar uvedl, se pro interní komunikaci užívá hlavně Gmail, Google Chat (dříve Hangouts) a Google Meet pro video schůzky.

Všechny dotazované startupy se shodly na neformální komunikaci v organizaci. „*Ve společnosti si všichni tykáme a trávíme spolu společně čas i mimo práci,*“ uvádí Johana z EMA data. Kateřina z Blahobytů k tomu ale navíc dodává, že „*s růstem společnosti je to samozřejmě těžší a těžší, snažíme se držet kulturu na přátelské bázi.*“ Na těchto odpovědích

lze jasně vidět, jak je firemní struktura dotázaných startupů plochá a jak se tuto strukturu spolu s přátelskými a kamarádskými vztahy mezi sebou snaží startupy udržet.

6.4 Dress code

Co se týče dress code, u všech dotázaných startupů vede pohodlné oblečení. Preference je, ať si každý nosí to, v čem je mu dobře a cítí se pohodlně. Johana z EMA data uvádí malou výjimku vztahující se k povaze tohoto finančního startupu: *“Výjimkou je ale různé pořádání akcí, či pokud máme nějaké businessové meetingy. Příkladem je akce Finfest, je to veletrh, kterého EMA data bude součástí. Je jasné, že tam už se člověk musí formálněji obléct.”*

6.5 Pravidelné porady a one-to-one meetingy

První otázka ohledně porad a meetingů se týkala intervalu teamových porad. U EMA data jsou pouze celotýmové porady jednou týdně, které trvají cca 2 hodiny. U počtem zaměstnanců větším startupu, Blahobyty, rozlišují celotýmovou poradu a poradu jednotlivých týmů. Celotýmová se koná jednou měsíčně a týmová jedenkrát týdně. U již větších startupů jako FTMO nebo Blahobyty je třeba rozlišit že s růstem startupu a různorodým počtem týmů se interval porad liší. Otakar z FTMO zase uvádí, že u nich mají jednotlivá oddělení pracující na různých projektech tzv. “stand up“ call každé ráno, na tomto callu si vždy dopředu řeknou, co je daný den potřeba udělat. Otakar jako CEO a spoluzakladatel také uvádí, že přímo on má jednou týdně porady s managementem firmy a jednou za půl roku tzv. “innovation meeting“, kde s managementem řeší, co se dá ve společnosti zlepšit.

Co se tedy týká týmových porad, lze si všimnout, že odpovědi se liší na základě velikosti startupu počtem zaměstnanců. U malého startupu, 10-20 zaměstnanců, je pravděpodobná celotýmová porada jednou týdně. U větších startupů s počtem zaměstnanců např. 100 jsou již utvořené menší týmy, ty mohou mít porady jednou týdně, či jednou denně ráno krátký call, pokud preferováno. Je zde taky možná online porada celého týmu např. jednou měsíčně.

Další otázka v této sekci se týkala formálnějších one-to-one meetingů zaměstnanec – nadřízený, kde se řeší, jak je zaměstnanec spokojený, kam směřuje ve společnosti atd. Autorka se ptala, zda jsou tyto meetingy něco běžného pro startup, popř. v jakém intervalu. U EMA data se tyto formální meetingy plánují jedenkrát za půl roku. Stejně je tomu u Blahobytů a FTMO. Ve startupu FTMO má spoluzakladatel Otakar Šuffner tento typ schůzky rozdělený společně s jeho dalším spoluzakladatelem Markem Vašíčkem. *“Máme to*

ted' s Markem rozdělené, Marek má pod sebou svoji IT část a já další oddělení jako legal, accounting, support a další. Vždy si sedneme, řekneme si, co jde zlepšit, jak se kdo cítí. Jelikož už nemohu být v přímém kontaktu s každým zaměstnancem, tato zpětná vazba probíhá s daným zaměstnancem, jeho teamleaderem a se mnou nebo Markem.“ Dále také doplňuje, že vzhledem k růstu společnosti se bude tento typ zpětné vazby posouvat na interval jednou ročně. Všechny startupy tedy tento typ meetingů mají zavedený a preference co se týče jejich intervalu je jednou za půl roku. S větším počtem zaměstnanců se již samozřejmě zpětná vazba dává prostřednictvím přímého nadřízeného, např. teamleadera, který může výsledky zaměstnance zprostředkovat CEO.

6.6 Benefits

Co se benefitů týče, všechny dotázané startupy jich nabízejí dostatečně velké množství, aby zatraktivili práci ve startupu mladým lidem dle jejich preferencí. U dnes již velkého množství startupů je brán home-office a flexibilita samozřejmostí. U startupů, na které se zaměřila autorka v této práci tomu není jinak. Všechny nabízejí oba tyto benefity. Johana z EMA data také uvádí k vzhledem k tomu, že se zatím jedná o menší startup, je možné si plánovat dovolenou jen pár dnů dopředu a není ji třeba zaznamenávat do žádných tabulek, pouze se domluvit s nadřízeným. Ovšem toto už asi nebude případ u startupu s větším počtem zaměstnanců. Johana z EMA data také uvádí, že k práci každý zaměstnanec dostane firemní notebook a mobil či je vždy připravené různé jídlo a pití v kancelářích. Od kafe po limonády, tyčinky, slané snacky atd.

Blahobyty uvádí, že u nich zavedli i stravenkový paušál, tedy odměnu navíc (na jídlo) v rámci každé odpracované směny. Nabízí také firemní Netflix, plně hrazenou Multisport kartu (ta umožňuje volný či zvýhodněný vstup do různých relaxačních a pohybových zařízení po celé ČR) anebo slevy na e-shopu Alza, jelikož zde nakupují spoustu věcí a doplňků do pronajímaných bytů. Co se týče FTMO, startup má v kancelářích, stejně jako EMA data, umístěné různé drinky a jídlo. Dále obdobně jako Blahobyty nabízí Multisport kartu a slevy do obchodů v centru Quadria, kde kanceláře FTMO sídlí. Nadstandartní benefit je dle autorky firemní penzion, kde má startup dohodu a kde si mohou zaměstnanci zarezervovat termín a strávit zde pár dní zadarmo.

EMA data a FTMO uvedly mezi benefity i jejich teambuildingy. “Zajímavým benefitem jsou celotýmové teambuildingy, které se konají jednou za půl roku, v půlce března například jedeme na týden do Malagy. Je to pro nás taková přidaná hodnota, celý tým to mnohem více

stmelí,“ uvádí Johana z EMA data. Otakar z FTMO také k benefitům přidává i další eventy, do kterých je možné se v rámci práce v jejich startupu zapojit. “Často máme kromě teambuildingů také pokrové turnaje, sport eventy, barbeque, máme i sport týmy – např. volejbalový tým. Teambuildingy navíc máme jak celofiremní, tak i teambuildingy v přímo pro jednotlivé týmy jednou za tři měsíce.“ Otakar dále k jejich benefitům doplňuje bonusy za projekty či nadstandartní platy.

Benefity, které tedy jsou tedy u startupů nejvíce uplatňované jsou home-office, flexibilní pracovní doba, káva, nápoje a jídlo na pracovišti, MultiSport karta, zajímavé teambuildingy a aktivity či firemní notebook a mobil.

6.7 Firemní prostory

Poslední otázky rozhovoru se týkala prostoru kanceláří startupů, tedy např. zda má rozděleny jednotlivé kanceláře, open space či mix obou možností a proč danou možnost preferuje. Celkově preferují dva startupy open space (Blahobyty a FTMO) a jeden startup (EMA data) jednotlivé kanceláře a společný open space.

Johana z EMA data uvádí, že startup sídlí ve vile na Praze 4, kde se pohybuje ještě s dalším finanční startupem Patron GO, který sdílí jednatele s EMA data. Je tu tedy dohromady asi 20 zaměstnanců. Johana popisuje prosto následovně: *“ve vile jsou dvě patra, v prvním patře je kuchyň a menší open space, ve kterém se pohybuje marketing firmy. Je tam také natáčecí studio, jelikož občas natáčíme různé podcasty a rozhovory. Nahoře jsou uzavřené kanceláře, má zde kanceláře sales, IT tým a management firmy.”* Podle Johany je tato možnost lepší z toho důvodu, že zaměstnanci mají své soukromí, zároveň pokud chtějí je možnost sejít o patro níž sdíleného prostoru.

Blahobyty, které sídlí přímo v centru na Revoluční ulici, naopak mají pouze open space prostory. Podle Kateřiny z Blahobytů se tato možnost osvědčila, uvádí příklad, že *“před covidem měli IT tým v jejich vlastní kanceláři, po covidu s růstem týmu jsme IT tým vzali mezi ostatní – HR, marketing, provoz – a moc se nám zlepšilo fungování mezi odděleními.”* Zároveň ale uvádí, že je tu samostatná zasedačka a tzv. *“kukaň”* aneb malá místnost na hovory či když se chce někdo na chvíli zavřít a být sám. Taky je podle ní open space lepší pro motivaci mezi zaměstnanci navzájem.

Pro FTMO, jehož kanceláře sídlí v centru Quadrio na Národní třídě, jsou také lepší možnost open space prostory. *“Máme tady v Quadriu tři open space prostory ve dvou patrech s tím,*

že máme na jednom patře asi 10 zasedaček, není tedy problém si vyřešit svoje vlastní věci.“ Toto je podle Otakara příjemnější možnost než jednotlivé kanceláře, pokud se tedy nejedná o open space např. o 500 lidech. Podle něj zde mohou zaměstnanci lépe vzájemně interagovat. Zároveň uvádí, že open space je ve FTMO po 40 lidech. Při růstu startupu jako je FTMO o čísle asi 150 zaměstnanců by bylo už těžší kanceláře rozdělit jednotlivě.

Jak lze vyčíst z odpovědí startupů, prostory kanceláří jsou zase provázané s množstvím zaměstnanců v organizaci. Pro menší startup (jako je EMA data) je jednodušší mít oddělené kanceláře se společným hangout prostorem, kdyžto pro Blahobyty a FTMO, které mají okolo 100 zaměstnanců a více, je preferovanější open-space prostor. U otevřeného prostoru kanceláří by samozřejmě neměly chybět zasedačky či menší místnosti, kde si zaměstnanec může vyřídit hovor, může se zde konat týmová porada apod.

7 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Jak již bylo zmíněno, v praktické části autorka vytvořila v rámci kvantitativního šetření i dotazník, který vytvořila na základě informací, které nasbírala v teoretické části a při rozhovorech se startupy. Data kvantitativního výzkumu autorka získala pomocí anonymního dotazníku ve formě Google Forms, který byl distribuován v příslušných studentských skupinách na Facebooku, autorčině Instagramu, mezi startupy, které jsou zahrnuty v kvalitativním šetření i mezi dalšími startupy. Dotazník obsahoval celkem 17 otázek následujících druhů:

- výčtové – možnost výběru více odpovědí,
- polouzavřené – možnost výběru odpovědi „jiná“ s uvedením vlastní textové odpovědi,
- dichotromické – výběr mezi odpovědí ano/ne,
- výběrové – jen jedna možná odpověď,
- otevřené – doplnění vlastní textové odpovědi.

Co se týče cílové skupiny, autorka zkoumala věkovou kategorii od 19 do 35 let. Dá se tedy říci, že v rámci dotazníku získala pohled mladších studentů či pracujících teprve na začátku jejich pracovní kariéry, ale i pohled zkušenějších pracovníků s již letitými zkušenostmi. Dotazník mohli vyplnit jak přímo jen studující, studující, kteří zároveň pracují, tak pracovníci startupu či korporátu.

Jelikož cílová skupina byla věkově omezenější, autorka pro tento výzkum nasbírala celkově 152 odpovědí. Otázka věku byla pro dotazník klíčová, proto zde byla uvedena jako první. Dále se otázky v dotazníku, stejně jako při kvalitativním šetření, týkaly třech prvků firemní kultury, a to hodnot, norem a artefaktů. U prvního zmíněného prvku se otázka týkala přímo klíčových hodnot pro respondenty jako takových, zároveň se zde jednalo o polouzavřenou otázku, respondenti tedy mohli hodnotu dopsat. Z hlediska norem chování se otázky týkaly zpětné vazby, tím i komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, stylu oblékání, z hlediska artefaktů to pak byla mluva na pracovišti, benefity či firemní prostory.

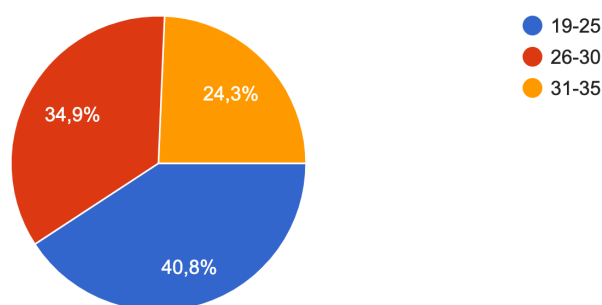
7.1 Profil respondenta

Jak již zmíněno výše, dohromady vyplnilo dotazník celkem 152 respondentů. Genderově bylo zastoupení poměrně vyrovnané, dotazník vyplnilo 53,9 % žen (82 respondentů) a 45,4

% mužů (69 respondentů). Věkově byla nejpočetnější skupina 19-25 let, dotazník vyplnilo celkem 40,8 % (62 respondentů) lidí v tomto věku, hned za ní skupina 26-30 let – zde dotazník vyplnilo 34,9 % (53 respondentů) dotazovaných. Věkové rozpětí je dále zobrazeno na grafu níže.

Pro toto šetření je klíčovým prvkem věk respondenta, jelikož dotazník sbírá údaje od respondentů do 35 let. Jaký je Váš věk?

152 odpovědí

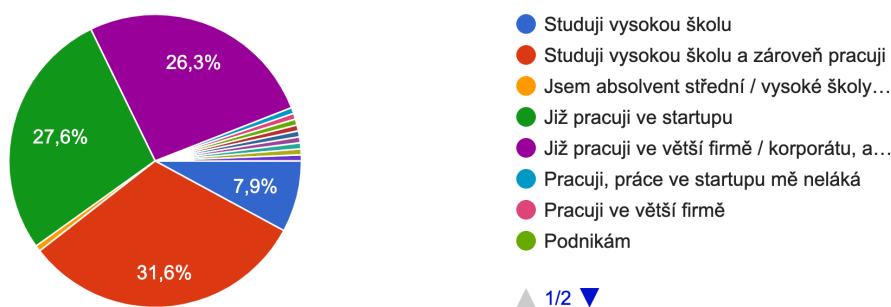


Obrázek 3: Graf: Věkové rozpětí respondentů (Zdroj: Google Forms)

Na věk samozřejmě navazuje i otázka toho, zda respondenti stále studují či pracují. Jednalo se o polouzavřenou otázku. Procentuálně to zde bylo vyrovnané zejména mezi třemi skupinami respondentů: „*Studuji vysokou školu a zároveň pracuji*“ (31,6 % - 48 respondentů), „*již pracuji ve startupu*“ (27,6 % - 42 respondentů) a „*již pracuji ve větší firmě / korporátu, ale práce ve startupu mě láká*“ (26,3 % - 40 respondentů). Graf zobrazen níže.

Momentálně:

152 odpovědí



Obrázek 4: Graf respondentů – studující/pracující (Zdroj: Google Forms)

Co se týče pracovních zkušeností respondentů, u 10 respondentů je délka pracovních zkušeností méně než jeden rok, u 52 jsou to 1 až 3 roky, dalších 36 respondentů má pracovní zkušenosti mezi 4–7 lety a dalších 34 již pracuje 8 let a výše. U respondentů, kteří označili, že již pracují, byly oblasti výkonu práce velmi pestré – od online či content marketingu, IT, realitního trhu, financí, sales, HR, vývojářů, programátorů, filmového průmyslu, udržitelnosti, práva, PR či samotných foundrů startupu a co-foundrů.

7.2 Klíčové hodnoty startupu

Hodnoty by měly vycházet z firemní strategie firmy, jak bylo potvrzeno v teoretické části i v kvalitativním šetření se startupy. Je ale také důležité zmínit, že malé startupy, které mají okolo 10 zaměstnanců, mohou mít sice zpracovanou firemní strategii, nemají ale poté při tak malém počtu zaměstnanců přesně určené hodnoty – tak tomu bylo například u EMA data. Proto se autorka zaměřila i na středně velký a větší startup, co se týče počtu zaměstnanců, aby zde byly zhodnoceny všechny aspekty. Jak bylo potvrzeno startupy Blahobyty a FTMO, ty už zpracované hodnoty jakožto startupy s vyšším počtem zaměstnanců mají. Vzhledem k tomuto faktu, autorka do dotazníku zahrнула i odpověď, že ze začátku hodnoty nemusí být přesně určeny. Podle výsledků je ale jasné, ale respondenti preferují již určené firemní hodnoty vycházející nejen ze strategie, ale i jednání samotných leaderů startupu.

Nejklíčovější hodnotou je pro respondenty ten správný tým lidí, ve kterém vládne dobrá komunikace a spolupráce, jinak řečeno příjemný kolektiv, ve kterém zaměstnanci rostou a nebojí se přijít se zpětnou vazbou či nápadem. Pro tuto hodnotu hlasovalo celkem 122 dotázaných (80,3 %). Na ni navazuje hodnota, pro kterou hlasovalo 84 respondentů (55,3 %) – „*spokojenost zaměstnanců*“, ta samozřejmě souvisí nejen s dobrým pracovním kolektivem, ale také i leaderem, s benefity, odpovídajícím finančním ohodnocením a dalším. Celkem 80 respondentů (52,6 %) hlasovalo pro „*spokojenost klientů a partnerů*“ – to je samozřejmě pro růst startupu klíčový faktor. Stejný počet hlasů získala i hodnota „*přijímání a dávání zpětné vazby*“, i ta souvisí s dobrým pracovním kolektivem a spokojenými zaměstnanci. Pro respondenty je také důležitá hodnota: „*inovace*“, tuto hodnotu zvolilo celkem 64 dotázaných. Ta je zásadní, jelikož na inovaci startupy budují.

Zajímavý fakt je z autorčina pohledu, že pro hodnotu, kdy startup podporuje životní prostředí, hlasovalo jen 21 dotázaných (13,8 %), byť je to v dnešní době velké téma, respondenti preferují předešlé. Dle 7 dotázaných (4,6 %) startup nemusí mít v začátcích a při malém počtu zaměstnanců stanovené hodnoty.

Jiná odpověď od respondentů byla například „*transparentnost*.“ Jak již zmíněno i v kvalitativním výzkumu Otakarem z FTMO, tato hodnota se jeví také jako důležitá, firma by měla jasně komunikovat jak dovnitř firmy, tak ven. Další přidanou odpovědí byla i „*víra v produkt či službu*“ či „*taste of going beyond*.“

Z pohledu výzkumného vzorku lze tedy jasně vidět, že nejdůležitější hodnoty jsou „*vztahy v týmu, spolupráce a komunikace*“, na tu také navazuje hodnota „*zpětné vazby, její význam přijímání i dávání*“ – tedy to, že zaměstnanci mají mezi sebou dobré a přátelské vztahy a umí mezi sebou komunikovat znamená, že se cítí komfortně konstruktivní zpětnou vazbu dávat a dostávat. Další klíčovou hodnotou je dle výzkumného vzorku „*spokojenost zaměstnanců*“, provázána s již dvěma zmíněnými a „*spokojenost klientů a partnerů*.“

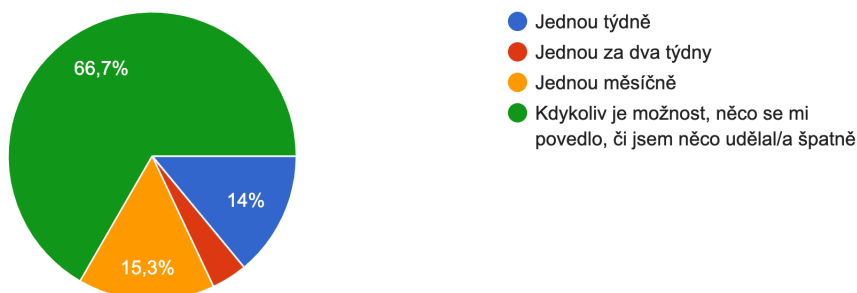
7.3 Zpětná vazba

Autorka zahrnuje do kvantitativního šetření 3 otázky týkající se zpětné vazby. Dala by se zde zahrnout i otázka ohledně one-to-one meetingů, tu si ale autorka nechá do podkapitoly týkající se porad.

Prvně autorka uvedla dichotomickou otázku, zda respondenti preferují zpětnou vazbu dostávat. Zde byla odpověď téměř jednoznačná, 97,4 % (148) respondentů z celkových 152 odpovědělo, že ano. Na předešlé přímo navazovala výběrová otázka týkající se intervalu, v jakém ji respondenti preferují. Většina respondentů – 66,7 % (100) – by uvítala zpětnou vazbu, kdykoliv je možnost ji udělit, tedy v situaci, kdy se jim něco povedlo, či udělali něco špatně, dalších 15,3 % (23) by ji preferovalo jednou měsíčně (zde je asi myšlena spíše formálnější zpětná vazba), a 14 % (21) by ji preferovalo jednou týdně. Graf zobrazen níže.

Pokud preferujete dostávat zpětnou vazbu, v jakém intervalu?

150 odpovědí



Obrázek 5: Graf: Interval zpětné vazby (Zdroj: Google Forms)

Třetí otázka, a to, zda respondenti preferují dávat formální i neformální vazbu svým nadřízeným či seniorním kolegům, byla formou lineární stupnice, kdy 5 znamenalo „Určitě ano“ a 1 „Určitě ne“. Zde většina respondentů (128) hlasovala pro čísla 4 a 5. Respondenti tak preferují dávat zpětnou vazbu i seniornějším kolegům, a jak potvrzeno i v kvalitativním výzkumu, to většinou ve startupu díky jeho ploché struktuře není problémem.

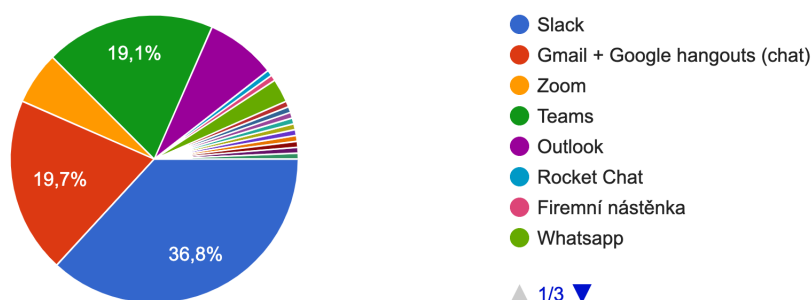
U otázek týkající se zpětné vazby je také důležité zmínit, že jsou úzce propojené se strukturou startupu, tedy jeho hierarchií a politikou v organizaci, které jsou (stejně jako zpětná vazba) součástí norem jakožto prvku firemní kultury. Jak bylo zmíněno i v kvalitativním výzkumu, struktura startupu bývá většinou plochá a zaměstnanci by se neměli bát dávat zpětnou vazbu mezi sebou už díky přátelským a neformálním vztahům.

7.4 Interní komunikace

K interní komunikaci se v dotazníku vztahovaly dvě otázky týkající se preference komunikačních prostředků v interní komunikaci a druhu interní komunikace mezi kolegy. Jako preferenční možnosti komunikačních prostředků k interní komunikaci respondenti nejvíce uváděli Slack (36,8 %), Gmail a Google Chat (dříve Hangouts) (19,7 %) a Teams (19,1 %). Méně respondentů už poté preferuje Outlook či Zoom. Jednalo se o polouzavřenou otázku, při vyplňování možnosti „jiná“ se objevil také WhatsApp, Signal či preference osobní komunikace.

Jaké komunikační prostředky preferujete k interní komunikaci?

152 odpovědí



Obrázek 6: Graf: Preference komunikačních prostředků k interní komunikaci (Zdroj: Google Forms)

Co se týče preference interní komunikace mezi kolegy na pracovišti, zde se respondenti víceméně schylovali ke dvou možnostem: preference „neformální a přátelskou již od vzniku startupu, tu si držet i v případě růstu startupu,“ pro tuto možnost hlasovalo celkem 89

respondentů a „*neformální a přátelskou již od vzniku startupu, která by se ale při růstu ve větší firmu měla změnit ve více formální,*“ pro tu hlasovalo 58 respondentů. 0 hlasů získala možnost, že komunikace by měla být již od vzniku velmi formální.

Rozkol mezi těmito dvěma možnostmi se potvrdil i v kvalitativním šetření, kdy HR business partner startupu Blahobyty, Kateřina Pecová, přímo uvedla že, „*i když startup hodně roste, udržet si neformální komunikaci je samozřejmě stále těžší, ale je to stále jedna z našich priorit si firemní kulturu udržet na přátelské úrovni.*“ Samozřejmě když startup roste a jeho počet zaměstnanců se zvyšuje, je logicky těžší a těžší si být blízký se všemi kolegy. Těžko říci, zda je taková možnost opravdu udržitelná.

7.5 Dress code

Co se týče určeného dress code aneb typu oblečení, ve kterém by měli zaměstnanci do práce docházet, odpovědi respondentů se shodovaly s těmi v kvalitativním šetření. Podle 63,8 % (97) respondentů by měl každý nosit to, v čem se cítí pohodlně a určovat si dress code není potřeba. 27,6 % (42) respondentů dále uvedlo, že záleží na povaze startupu. Zde je záhodno zmínit, že i samotné startupy v kvalitativním šetření uvádějí, že samozřejmě pokud je nějaký meeting s klientem či investorem, je situace jiná a zde je i vítáno volit formálnější oblečení. Obecně ale dle rozhovorů se startupy platí, že dress code daný není a nejvíce záleží, v čem se kdo cítí dobře, což vidí podobně i výzkumný vzorek.

7.6 Pravidelné porady a one-to-one meetingy

První otázka v této sekci se týkala pravidelnosti teamových porad. Na otázku, „*jak často by se měly konat pravidelné porady teamu*“ odpověděla většina respondentů, tedy 67,8 % (103 respondentů), jednou týdně. Tím se shoduje z části shodují s kvalitativním šetřením startupů, kdy u dvou ze tří uvedených týmové porady jednou týdně. 18,4 % (28) dotázaných poté uvedlo, že by se porady měly konat kdykoliv je potřeba něco důležité řešit. Těžko ale říci, jak by se v praxi takové porady svolávaly a jak by to v rámci organizace fungovalo. Možné by bylo stejně jako u FTMO mít ranní meeting každý den, kde se dopředu řekne, co je daný den potřeba řešit. Jen malý počet respondentů hlasoval pro odpovědi „*dvakrát týdně*“ či „*jednou za měsíc.*“

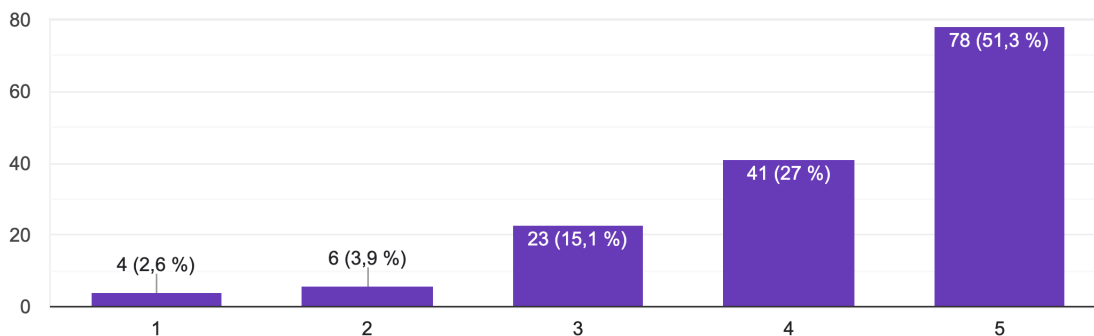
Druhá otázka se zde týkala individuálních one-to-one meetingů, tedy schůzek jeden na jednoho, to znamená schůzka či rozhovor s nadřazeným zaměstnancem, o tom, kam směřuje, jak je ve startupu spokojený. Tato otázka byla formou lineární stupnice, kdy 5 znamenalo

„Určitě ano“ a 1 „Určitě ne.“ Zde většina respondentů (119) hlasovala pro čísla 4 a 5, tedy tyto oficiální meetingy one-to-one preferují. 23 dotázaných pak hlasovalo pro číslo 3, tedy někde na pomezí, kdy si pravděpodobně nejsou jistí, zda by něco takového uvítali. Graf zobrazen na další straně jako Obrázek 7 aneb „*Obecná preference one-to-one meetingů.*“ Z výsledků lze tedy vyčíst, že pro potenciální zaměstnance (výzkumný vzorek) je důležitá formální a oficiální zpětná vazba – schůzka, kde si obě strany mohou vyjasnit, kam dále zaměstnanec směřuje, co očekává, zda má adekvátní finanční ohodnocení apod.

Co se týče časového horizontu, kdy by se měly tyto oficiální one-to-one meetingy podle respondentů konat, zde byly odpovědi vyrovnané mezi třemi možnostmi: „jednou za tři měsíce“ – 57 hlasů, „jednou za měsíc“ – 43 hlasů a „jednou za půl roku“ – 38 hlasů. Pokud se tato otázka srovná s odpověďmi z kvalitativního šetření, zde všechny tři startupy uvedly, že se toto setkání koná zpravidla jednou za půl roku. Samozřejmě, je možné si dát one-to-one v rychlejší a neformálnější formě, když se něco uděje, v této otázce (jak je v ní i popsáno) bylo smyslem zjistit preferenci oficiálních, formálnějších one-to-one meetingů. Graf lze vidět po Obrázkem 8: „*Časová preference one-to-one meetingů.*“

Vyhovovalo by Vám mít ve startupu zavedeny i oficiální, formální a individuální one-to-one meetingy zaměřující se na spokojenost zaměstnance či na to, kam směřuje?

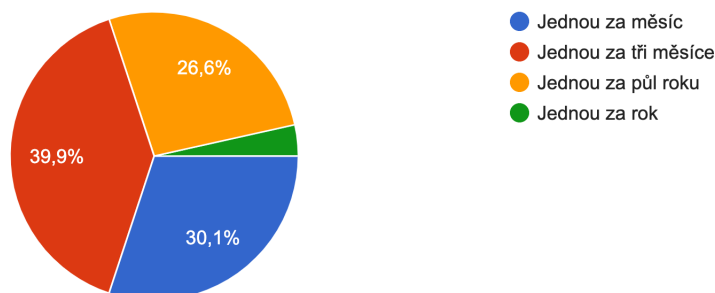
152 odpovědí



Obrázek 7: Graf: Obecná preference one-to-one meetingů (Zdroj: Google Forms)

Pokud ano, v jakém časovém horizontu?

143 odpovědí



Obrázek 8: Časová preference one-to-one meetingů (Zdroj: Google Forms)

7.7 Benefits

Otázka ohledně preference firemních benefitů byla polouzavřená, respondenti tedy mohli uvést i další benefit do kolonky „jiná,“ další odpověď ale uvedli jen 4 respondenti. Benefitem, který respondenti oceňují u startupu nejvíce je home office, pro ten hlasovalo celkem 132 dotázaných (86,8 %). Hned za ním je možnost flexibilní pracovní doby, zaměstnanec má tedy volitelnou část doby, kdy může být na pracovišti, úzce tedy souvisí s benefitem home office. Pro tento benefit hlasovalo 129 respondentů (84,9 %). Velký počet hlasů (celkem 124 – 81,6 %) získal benefit peněžní – konkrétně finanční ohodnocení navíc k výplatě, např. za dobře odvedený projekt. Velmi oceňovaným benefitem je již v dnešní době velmi známá MultiSport karta, která umožňuje volný či zvýhodněný vstup do různých relaxačních a pohybových zařízeních po celé ČR. Zaměstnanci za něj mohou jít například zadarmo do fitness centra, do sauny atd. V rámci dotazníku pro MultiSport kartu hlasovalo 103 dotázaných (67,8 %). Respondenti také hodnotí kladně benefity jako svobodu ve výběru dovolené, kávu a drobné občerstvení na pracovišti či možnost dalšího vzdělávání, např. formou jazykových kurzů, které firma hradí. Tyto tři benefity získaly každý 91 hlasů (59,9 %). Méně dotazovaných už hlasovalo pro zajímavé a pravidelné teambuildingy (43,4 % - 66 respondentů), zvýhodněný mobilní tarif (28,3 % - 43 respondentů) a stravenkový paušál (27,6 % - 42 respondentů). Nejméně hlasů získal benefit firemního Netflixu, pro ten hlasovalo jen 18 respondentů (11,8 %). V kolonce „jiná“ se navíc objevil benefit práce ze zahraničí nebo financování části karty na dopravu, v Praze tzv. lítačky.

V tomto směru se výzkumný vzorek shodne s nejvíce využívanými benefity dotázaných startupů: home office a flexibilní pracovní doba, MultiSport karta či občerstvení a nápoje na pracovišti. Lze ale vyčíst, že startupy by se mohly více zaměřit na možnost dalšího vzdělávání zaměstnance, např. formou jazykových kurzů či dalších kurzů relevantních k jeho pozici, a na finanční ohodnocení za dobře odvedený projekt. V tomto ohledu ale asi spíše záleží na konkrétní situaci/velikosti a důležitosti projektu/zaměstnanci.

7.8 Firemní prostory

Poslední otázka dotazníku vztahující se k firemní kultuře se týkala preferovaného prostoru kanceláří. Otázka byla výběrová a většina respondentů zde volila jednu ze dvou následujících odpovědí: „*Oddělené kanceláře a společný hang out prostor*“ nebo „*open space po jednotlivých odděleních*.“ První odpověď volilo celkem 65,8 % (100) respondentů, odpověď druhou 29,6 % (45) respondentů. Zde je záhodno zmínit provázanost s kvalitativním šetřením, kde velmi záleží na preferenci daného startupu – EMA data preferuje první možnost, zato Blahobyty možnost druhou. Obecně lze ale říci, že z pohledu respondentů by se tedy větší procento přiklonilo k odděleným kancelářím a společným prostorem (např. kuchyňka). Jen malé procento dotázaných by upřednostnilo open space po 10 lidech a více (3,3 % - 5 respondentů) a pouze oddělené kanceláře bez nějaké společného hang out prostoru (1,3 % - 2 respondenti).

8 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

V této části autorka zodpoví výzkumné otázky, a to na základě kvalitativního a kvantitativního šetření.

VO1: Jak je nastavená firemní kultura ve třech zkoumaných startupech z hlediska hodnot, norem chování a artefaktů?

Na základě kvalitativního výzkumu se firemní kultura ve třech dotázaných startupech z hlediska určitých prvků spíše propojuje a je mezi sebou velmi podobná, jen v málo oblastech zastává jiné pohledy. Z hlediska hodnot je propojují hodnoty jako důležitost týmu, spokojenost klientů a zaměstnanců, férovost, transparentnost. Co se týče prvku norem chování, i tady lze vidět skoro jednotný názor ohledně zpětné vazby, dress codu či one-to-one meetingů a jejich intervalů. Patrně se liší intervaly pravidelných týmových porad, zde je ale ovlivňujícím faktorem velikost startupu, zejména z hlediska počtu zaměstnanců. Co se prvku artefaktů týče, i zde panuje mezi dotazovanými startupy shoda ve faktorech interní komunikace či benefitů. Benefity se samozřejmě patrně liší, ty klíčové ale zůstávají stejné. Startupy sdílí odlišné pohledy na prostory kanceláří, tady je ale zásadní opět faktor počtu zaměstnanců a s tím dostupné prostory.

VO2: Jaké je optimální nastavení firemní kultury z hlediska hodnot, norem chování a artefaktů v začínajícím startupu dle výsledků kvantitativního šetření?

Optimální nastavení dle výsledků kvantitativního šetření se v mnoha aspektech shoduje i s odpověďmi s fungujícími startupy z výzkumu kvalitativního. I zde vidíme velkou provázanost v hodnotách – apel na důležitost týmu či spokojenost klientů a zaměstnanců, přidává se také důležitá hodnota inovace či přijímání a dávání zpětné vazby. V rámci norem chování se respondenti poměrně shodují ve všech aspektech – zpětné vazbě, jejím intervalu a preferovaném neformálním dress codu. Poměrná shoda panuje i v rámci názoru na interval pravidelných porad (jednou týdně) a formálních a oficiálních one-to-one meetingů zhruba jednou za půl roku. To samé platí i pro prvek artefaktů, optimální nastavení z hlediska tohoto prvku je z výsledků kvantitativního šetření zajištěná neformální interní komunikace a benefity jako home office, flexibilní pracovní doba, další finanční ohodnocení např. za dobře odvedený projekt, MultiSport karta, občerstvení a nápoje na pracovišti. Co se preferovaných firemních prostor týče, tady je optimální z hlediska šetření využít ze začátku prostoru oddělených kanceláří se společným hang out prostorem, při růstu a velkém počtu zaměstnanců využít open space po menším počtu lidí.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 NAVRŽENÍ FIREMNÍ KULTURY PRO ZAČÍNAJÍCÍ STARTUP Z HLEDISKA HODNOT, NOREM CHOVÁNÍ A ARTEFAKTŮ

Poslední část této diplomové práce se zabývá návrhem firemní kultury pro začínající startup z hlediska třech prvků firemní kultury – hodnot, norem chování a artefaktů. Projektová část vychází z výstupů zjištěných v praktické části – tj. kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Autorka tedy bude v této části zohledňovat, jak již zavedenou firemní kulturu úspěšných startupů s nimiž vedla rozhovor, tak odpovědi cílové skupiny v kvantitativním šetření – dotazníku. Nejprve bude vytyčen účel a cíl návržení takové firemní kultury, dále bude detailně popsána cílová skupina, časová a věcná náročnost projektu a poté se již autorka zaměří přímo na návržení firemní kultury ve startupu z hlediska daných prvků, které bude založeno na výstupu z praktické části. V závěru projektové části autorka popíše i finanční náročnost a rizika projektu.

9.1 Účel návržení firemní kultury

Firemní kultura je pro začínajícího startup zásadní, jelikož právě ona je faktorem pro přilákání a udržení si talentovaných zaměstnanců a tím i další rozvoj startupu. Kultura startupů je zároveň známá svou otevřeností, či pružností, čímž se velmi liší od firemní kultury korporací či větších a středně velkých firem. I jako taková ale přináší specifika a její správné nastavení může do startupu přilákat klíčové talenty. Za tímto účelem se autorka rozhodla tuto oblast prozkoumat, jelikož je to oblast široká, zkoumány byly tři prvky firemní kultury.

9.2 Cíl návržení firemní kultury

Cílem nastavení firemní kultury z hlediska určených prvků pro cílovou skupinu potenciálních zaměstnanců je vytvořit plán, z kterého může vycházet budoucí zakladatel startupu, či již zavedený startup si může říct, co by mohl ve své firemní kultuře změnit, aby zaujal určitou skupinu mladých, talentovaných a potenciálních zaměstnanců.

9.3 Cílová skupina

Jelikož se v rámci této práce nejedná o návržení firemní kultury přímo pro daný startup, ale obecně, cílová skupina, kterou si autorka stanovila, vychází z kvantitativního výzkumu – tj. dotazníku. Při určení cílové skupiny se autorka rozhodla cílit na mladší, potenciální zaměstnance pro startupy. Ze své zkušenosti vychází z přesvědčení, že právě tyto lidé jsou

nejvíce vyhledávanými jak startupy, tak tato skupina také samotné startupové prostředí pro jejich práci vyhledává. Právě z odpovědí této cílové skupiny vychází spolu s kvalitativním šetřením – tj. rozhovory se třemi startupy, projektová část.

Autorka si jako cílovou skupinu určila mladé, potenciální zaměstnance od 19 do 35 let věku, tuto skupinu pak zkoumala zejména z pohledu demografického. Tímto získala pohled mladších studentů či pracujících teprve na začátku jejich pracovní kariéry, ale i pohled zkušenějších pracovníků s již letitými zkušenostmi. Co se týče pohlaví, skupina, která dotazník vyplnila byla poměrně gendrově vyrovnaná. Z hlediska věkového rozpětí získala autorka pohled 75,7 % lidí do 30 let, z nichž nejvíce studuje vysokou školu a zároveň pracuje nebo již pracují ve startupu či větší firmě/korporaci, jsou to tedy velmi pravděpodobně potenciální zaměstnanci, které startup vyhledává a jejich pohled je při určování směru firemní kultury důležitý. Délka pracovních zkušeností je vzhledem k věku u skupiny nižší – u 98 respondentů je pracovní zkušenost do sedmi let, u 62 z nich zároveň pod tři roky. Co se týče oblasti práce u lidí, kteří již pracují, zde byly oblasti výkonu práce velmi pestré – od online či content marketingu, IT, realitního trhu, financí, sales, HR, vývojářů, programátorů, filmového průmyslu, udržitelnosti, práva, PR či samotných foundrů startupu a co-foundrů.

Z hlediska cílové skupiny tedy autorka získala relevantní vzorek mladých potenciálních zaměstnanců, kteří poskytli jejich pohled a názor na firemní kulturu, ze kterého lze společně s kvantitativním výzkumem vytvořit validní pohled na firemní kulturu a její nastavení pro začínající startup z pohledu zkoumaných prvků.

9.4 Věcná a časová náročnost projektu

Při samotném projektu je důležité jako první provést analýzu startupu z pohledu současné firemní kultury a definovat si nastavení prvků tak, aby se mohly poté implementovat. Při začínajícím startupu se definuje vše od začátku, při změně kultury v již fungující organizaci by analýza zabrala více času. Pro účel začínajícího startupu je možné vytyčit časově 2 týdny. S nastavením firemní kultury by měl mít co dočinění zakladatel/CEO společně s projektovou manažerkou, jelikož HR oddělení teprve začínající startup mít nebude.

Po analýze přichází již aplikace prvků firemní kultury. Autorka zkoumá v této práci prvky hodnoty, normy chování a artefakty. Jako první by se měla implementovat firemní strategie, ze které následně startup vytváří firemní hodnoty. Od tohoto se firemní kultura odvíjí, proto by měl tento prvek být nastaven jako první. Jeho časová náročnost bude asi největší – zhruba 3 týdny.

Poté by měl startup implementovat skupinu prvků – artefakty. Ta obsahuje interní komunikaci, benefity a firemní prostory, které jsou také důležité pro začátky a fungování. Co se interní komunikace týče, zde si třeba ujasnit její formálnost či neformálnost a plochou strukturu organizace či jaké komunikační prostředky budou užívány. Od toho se pak odvíjí podskupiny v prvku normy chování – přesněji zpětná vazba či dress code. Firemní prostory jsou také zásadní pro další fungování, tedy je nutné mít zařízené kanceláře. V implementaci těchto tří faktorů nejvíce zabere dle autorky utváření a fungování benefitů a zařizování prostoru. Celková časová náročnost se odhaduje na 3 týdny.

Poslední skupinou prvků k implementaci jsou normy chování, které obsahují zpětnou vazbu, dress code a pravidelné porady a one-to-one meetingy. Nastavení intervalů zpětné vazby a její dávání a přijímání se odvíjí od nastavení interní komunikace, stejně tak dress code. Proto se tato skupina nastavuje jako poslední. Její časová náročnost je nejmenší - 1 týden. Nastavit si tedy firemní kulturu by mělo zabrat 9 týdnů, tedy přes dva měsíce.

Po implementaci se tedy nastaví finální firemní kultura začínajícího startupu z hlediska hodnot, norem chování a artefaktů. Takovou firemní kulturu ale třeba měřit a kontrolovat, zda ve startupu funguje. Po nastavení firemní kultury by tedy měla nastat fáze této kontroly, a to formou osobních rozhovorů zaměstnance s CEO či projektovou manažerkou – jak je ve startupu zaměstnanec spokojený, zda mu kultura vyhovuje. Tyto osobní rozhovory by měly být ze začátku fungování každý druhý týden, poté se posunout na jednou za měsíc a poté na jednou za tři měsíce či půl roku. Dále by se spokojenost s firemní kulturou měla měřit anonymními dotazníky spokojenosti, ze začátku je možné tento dotazník vyplnit každý měsíc po dobu půl roku, poté se může lhůta zvýšit na jednou za tři měsíce či jednou za půl roku. Kontrola by tedy měla i po již zavedené implementaci a ve fungující firemní kultuře pokračovat a posunout se poté pravidelně na interval např. jednou za půl roku, jelikož firemní kultura se neustále vyvíjí a jako takovou je ji třeba monitorovat.

Fáze	Časová náročnost
1. Analýza	2 týdny
2. Implementace firemní strategie a hodnot	3 týdny
3. Implementace skupiny artefaktů	3 týdny
4. Implementace skupiny norem chování	1 týden
5. Finální nastavení firemní kultury z hlediska hodnot norem a artefaktů	Vychází ze stádií 2, 3 a 4
6. Kontrola a měření spokojenosti	0,5 roku intenzivně, i poté nadále monitorována v pravidelném intervalu

Obrázek 9: Tabulka: Časová náročnost implementace firemní kultury (Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce 1 je zobrazena časová náročnost implementace firemní kultury po jejích stádiích. Celková časová náročnost vyjma měření spokojenosti a kontroly je tedy asi 9 týdnů. Společně s intenzivním půlročním měřením a kontrolou, jak firemní kultura funguje, je celková časová náročnost asi 8-9 měsíců. Kontrola by ale poté nadále měla pokračovat v pravidelných intervalech.

9.5 Nastavení firemní kultury z hlediska hodnot startupu

Hodnoty organizace vychází, jak již mnohokrát zmíněno, z firemní strategie. Pokud má mít startup definované hodnoty, měl by tedy mít vyjasněné jeho cíle, způsoby jejich dosažení, vize atd. Jelikož firemní strategie je nutná pro další rozvoj startupu, měly by jim mít startupy určené již při začátku a vstupu na trh.

Z této strategie by dále měly vycházet hodnoty startupu. Jak bylo potvrzeno kvalitativním šetřením, je důležité mít tyto hodnoty nastaveny také od vzniku startupu. Z výzkumu uvedeném v praktické části lze za ty nejatraktivnější hodnoty pro cílovou skupinu, na kterých by měl začínající startup stavět, považovat následující:

- **Důležitost týmu – spolupráce a komunikace:** správný tým lidí, ve kterém vládne dobrá komunikace a spolupráce, jinak řečeno příjemný kolektiv, ve kterém zaměstnanci rostou a nebojí se přijít se zpětnou vazbou či nápadem.
- **Spokojenost zaměstnanců:** Tato hodnota úzce spojována s faktory jako férovost a transparentní komunikaci k samotným zaměstnanců ze strany managementu či vedení startupu, a také k předešlé hodnotě, a to důležitosti týmu, tedy pracovního

kolektivu. Spokojenost zaměstnanců také ovlivňují faktory jako benefity, či odpovídající finanční ohodnocení – to autorka zmíní v rámci nastavení firemní kultury z hlediska artefaktů.

- **Spokojenost klientů a partnerů:** Další klíčová hodnota, při níž je střed zájmu klient. Ten by měl vždy odcházet s tím, že je se službou či produktem spokojený. S tímto také souvisí transparentní komunikace ke klientům. Tato hodnota lze pokládat za zásadní faktor pro růst startupu ve větší organizaci.
- **Zpětná vazba** – její dávání a přijímání: Startup by si měl od začátku význam zpětné vazby v organizaci tak, aby zaměstnanci chápali její význam, a to jak její dávání, tak přijímání. Lze tento aspekt zahrnout i do přijímacího procesu. I tato hodnota je dále provázána s důležitostí v týmu, tedy tím, že se zaměstnanec cítí v kolektivu pohodlně, je spokojený.
- **Inovace:** O zefektivnění a zdokonalení se snaží každá společnost, tato hodnota je samozřejmě také jedna z klíčových, jelikož na ní jako na další také závisí rozvoj startupu.
- **Uvažování v dlouhodobém horizontu:** Již při samotném založení a rozvoji startupu je potřeba se dívat dopředu a vidět tzv. bigger picture. I když dnes je i půl roku krátká doba, za kterou se může změnit hodně věcí, je důležité procesy vztahovat k budoucnosti a tak, aby fungovaly v dlouhodobém horizontu.
- **Transparentnost k zaměstnancům a klientům**

9.6 Nastavení firemní kultury z hlediska norem chování

Dle poznatků z teoretické části práce se do této oblasti řadí mimo jiné způsob práce, vztahy a komunikace mezi nadřízenými a podřízenými – jako takové sem autorka zařadila zpětnou vazbu, pravidelné schůzky/meetingsy teamu a one-to-one meetings. Dále se do norem chování se řadí styl oblékání tzv. dress code, který autorka zařadila do norem chování jako třetí a poslední prvek. Diskutabilní je pak prvek interní komunikace, který by se dal považovat jako součást komunikace mezi nadřízeným a podřízeným či jako související se strukturou a politikou v organizaci, jež jsou také součástí prvku norem chování. V rámci této práce se ho ale autorka rozhodla zařadit v další podkapitole pod prvek artefaktů, jakožto konkrétně se podle ní spíše jedná o organizační mluvu.

9.6.1 Zpětná vazba

Cílová skupina oceňuje zpětnou vazbu. Důležitost zpětné vazby podtrhuje i to, že vyšla jako klíčová při určování hodnot pro startup. Její význam by měli zaměstnanci chápat od samého začátku. Startup by se tedy měl snažit důležitost tohoto prvku, dávání i přijímání zpětné vazby, jasně komunikovat, popř. otázky týkající se zpětné vazby zahrnout do přijímacího procesu tak, aby poznal, zda lidé chápou její význam podobně jako organizace sama.

Neformální zpětná vazba jako taková je nejvíc ocenitelná v daném momentu, tzn. když někdo něco udělal špatně či se mu něco povedlo a zaslouží si ocenění za danou věc. Tato neformální zpětná vazba také souvisí s nastavením interní komunikace a celkové struktury startupu, která je vesměs neformální a velmi přátelská. Tak ji uvádí dotázané startupy a tak je také preferovaná potenciálními zaměstnanci. Detailněji bude tento aspekt rozebrán v kapitole 9.7. Formálnější a oficiální zpětná vazba týkající se zaměstnance je již předmětem one-to-one meetingů rozebrané v podkapitole 9.6.3.

Při správném nastavení zpětné vazby by se neměli juniorní kolegové obávat ji poskytnout i seniorním kolegům či přímo nadřízeným. U již zavedených startupů, které se účastnily kvalitativního výzkumu, je toto již běžná praxe. Tento faktor je samozřejmě zase úzce spojen s neformální a přátelskou atmosférou, která ve startupech panuje a čímž jsou známy, tento faktor je také velmi oceňován potenciálními zaměstnanci. Takovou zpětnou vazbu lze podat např. při poradách týmu či při osobních schůzkách.

9.6.2 Dress code

Co se týče dress code aneb také typu oblečení, ve kterém by měli zaměstnanci do práce docházet, zde by bylo preferováno docházet v pohodlném oblečení, tedy v tom, v čem se zaměstnanec cítí dobře. Toto nastavení sdílí s potenciálními zaměstnanci, tedy cílovou skupinou i již zaběhnuté a úspěšné startupy, které autorka vyzpovídala v kvalitativním šetření. Samozřejmě, že i zde může nastat výjimka, kdy se dress code liší vzhledem k povaze startupu. Z kvalitativním šetření nicméně můžeme vidět, že i již větší realitní a finanční startupy daný dress code nemají. Situace může být samozřejmě jiná při nějakých akcích s investory či klienty, veletrzích apod. Zde je samozřejmě záhodno aplikovat dress code takové akce hodný. Tento prvek je jako mnoho opět provázán s plochou strukturou a přátelskou, neformální komunikací mezi kolegy.

9.6.3 Pravidelné porady a one-to-one meetingy

Pravidelné meetingy jsou nezbytnou součástí každé organizace, i začínajícího startupu. Na pravidelné schůzce týmu se sladuje celý tým, popř. pokud už je startup větší, meetingy se mohou dělit na celotýmové a na meetingy již jednotlivých týmů. U začínajícího startupu, tedy logicky u startupu s malým počtem zaměstnanců, např. 10-20, se počítá s jednou celotýmovou poradou. Takovou celotýmovou poradu by bylo záhodno vést jednou týdně. I to by nejvíce ocenila cílová skupina, a tedy potenciální zaměstnanci startupu. S růstem startupu se samozřejmě situace mění. Při 100 zaměstnancích je již obtížnější vést takto velkou celotýmovou poradu, porada se tedy vede po jednotlivých odděleních, týmech. U těch je stále porada jednou týdně. K tomuto je možné doplnit poradu celého startupu online v horizontu jedenkrát měsíčně.

Již v komunikaci zpětné vazby byly zmíněny one-to-one meetingy. Jedná se o formální, oficiální schůzky, kterých se účastní zaměstnanec a jeho nadřízený a kde se řeší, jak se daný zaměstnanec v organizaci cítí, zda je tam spokojený, kam směřuje, zda ho práce naplňuje, popř. jeho finanční ohodnocení za práci a další. Tento typ meetingu či dá se říct i zpětné vazby k zaměstnanci, by ocenila většina cílové skupiny. Je to pro zaměstnance důležitý mezník, kdy on sám může projevit to, jak se v organizaci cítí, zda mu vyhovuje pozice, na které je a další. Zároveň přichází formálnější zpětná vazba od nadřízeného, zaměstnanec se dozví, jaký podává výkon, může zde být i diskuze o finanční odměně.

U začínajícího startupu by měl one-to-one meeting měl probíhat s CEO/Co-founderem, u již větších a rozvíjejících se startupů to poté může být leader daného týmu s CEO či co-founderem startupu. Preferovaná doba této zpětné vazby by u začínajícího startupu je jednou za tři měsíce. Je zde totiž stále malý počet zaměstnanců, více času na tento typ meetingu/zpětné vazby, čímž si malý, začínající startupu dále udržuje a rozvíjí své zaměstnance. Tento interval one-to-one meetingu by ocenila i poměrná část cílové skupiny. S růstem se ovšem situace mění je poté dobré zvážit změnit časový interval na jednou za půl roku. I tento interval je pro cílovou skupinu ucházející a z pohledu třech dotázaných startupů je dostačující. Samozřejmě, je možné si dát one-to-one v rychlejší a neformálnější formě, když se něco konkrétního děje a je potřeba to rychle řešit. V této podkapitole se ale autorka zabývá, jak již uvedeno, formálním a oficiálním one-to-one meetingem domluveným dopředu.

9.7 Nastavení firemní kultury z hlediska artefaktů

Pod tento prvek se řadí artefakty materiální a nemateriální povahy. Co se týče prvního zmíněného, z teoretické části plyne, že sem patří mimo jiné organizační mluva, pod tento pojem autorka tedy zařadila prvek interní komunikace, tedy jaká interní komunikace ve startupu převažuje a jaké komunikační prostředky k ní startup využívá. Co se týče artefaktů materiální povahy, zde patří především prostory kanceláří, autorka zde zařadila i benefity, které by startup měl nabízet, aby byl pro potenciální zaměstnance (určenou cílovou skupinu) atraktivní.

9.7.1 Interní komunikace

Interní komunikace je klíčová, jelikož ve startupu, kde tým společně pracuje na společném cíli, musí být komunikace efektivní. Tento prvek velmi souvisí s již zmíněnou transparentností a pravidelnou komunikací, ať už v rámci zpětné vazby či pravidelných porad. V týmu by měla panovat otevřená a pravidelná komunikace, na kterou mohou členové týmu adekvátně reagovat.

Autorka se rozhodla, co se tohoto aspektu týče, zaměřit na konkrétní komunikační prostředky interní komunikace, které by nejvíce zaujaly cílovou skupinu a také preferovaný druh interní komunikace.

K dispozici je dnes mnoho komunikačních nástrojů, které usnadňují a umožňují rychlou a efektivní komunikaci mezi zaměstnanci. Pro danou cílovou skupinu jsou nejvíce preferované nástroje Slack, balíček Googlu: Gmail, Google Chat a Google Meet, a MS Teams. Tyto nástroje umožňují se spojit prostřednictvím chatovacích kanálů, a to jak soukromých, tedy mezi dvěma osobami, tak ve skupinách. Důležitost efektivních chatovacích kanálů ještě více zdůraznila pandemie covidu. Tyto nástroje tedy umožňují jednoduchý přístup k informacím, jejich sdílení, efektivní spolupráci. Při vstupu začínajícího startupu na trh, by tedy měl zakladatel zvážit jednu z těchto platforem. Na efektivnosti těchto platforem se shodnou i startupy z kvalitativního šetření.

Co se týče obecně druhu interní komunikace ve startupu, jak již zmíněno v předchozích částech, komunikace je téměř vždy očekávána neformální a přátelská. Toto tvrzení bylo potvrzeno i již zaběhlými startupy v kvalitativním šetření. Neformální komunikace dále souvisí i s plochou firemní strukturou, přátelským prostředím i nastavením zpětné vazby – zaměstnanci se nebojí sdílet své pohledy. Tato komunikace je žádoucí i pro cílovou skupinu.

Začínající startup by si tedy určitě měl nastavit neformální firemní interní komunikaci jako cílovou. Zde vyvstává otázka, zda je při růstu tato komunikace udržitelná. Otázku si kladou i samotné startupy, s kterými autorka vedla rozhovor. Zde ale lze podotknout, že si neformální komunikaci stále snaží udržet i při růstu, byť je to obtížnější. I toto je preferováno cílovou skupinou – tedy shrnutím neformální interní komunikace, která se drží i v případě růstu startupu. Podle dotazovaných startupů je také tento neformální druh komunikace důležitý pro vytvoření silného týmu, cítit se jako jeden celek. Tady lze vidět provázanost s hodnotou popsanou v kapitole 9.5: důležitost týmu a spolupráce. Neformální komunikace by měla být startupem dále podporována i v rámci akcí mimo kancelář jako např. společnou večeří či obědem nebo teambuildingem.

9.7.2 Benefits

V dnešní době jsou benefity, které organizace nabízí, zásadním faktorem při rozhodování pro práci v dané společnosti. Je jasné, že u teprve začínajícího a rozvíjejícího se startupu jsou prostředky omezenější. I tak ale již i k vzhledem mnohokrát zmíněné ploché struktuře, neformální komunikaci a přátelské atmosféře by měl startup zařadit benefity jako home-office či flexibilní pracovní dobu. Jak potvrzují dotázanými startupy, tyto dva benefity jsou již zajetou rutinou a berou se jako samozřejmost a jsou zásadními rozhodujícími faktory i pro cílovou skupinu, shrnutím je tedy určitě záhodno je jako startup mít.

Důležitým faktorem je samozřejmě při výběru práce finanční ohodnocení. Kromě relevantního ohodnocení k dané pozici by se dle cílové skupiny měl nastavit i benefit finanční odměny např. za dobře odvedený projekt a tím zaměstnance motivovat k pracovitosti a precizním výkonům.

Dnes již velmi využívaným zaměstnaneckým benefitem je MultiSport karta. Ta umožňuje volný či zvýhodněný vstup do různých relaxačních a pohybových zařízení po celé ČR. Přímo z autorčiné zkušenosti a také z rozhovorů s jejím okolím, je tento benefit považován za velmi atraktivní a hojně využíván (jak i vidíme u již fungujících startupů). Jako takový, by ho měly startupy pro zatraktivnění potenciálních zaměstnanců mezi své benefity zařadit.

Další benefit, který by měl začínající startup zvážit zase souvisí s neformálními a přátelskými vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Jedná se o tom, že zaměstnanci mají možnost si volit dovolenou podle své potřeby, nemusí ji zaznamenávat do žádných tabulek, ale lze ji oznámit např. týden až dva týdny před jejím uskutečněním. Samozřejmě může záležet i na konkrétní pozici, kterou zaměstnanec vykonává. Tento benefit lze

aplikovat zejména opravdu u začínajících teprve malých startupů. S růstem a větším počtem zaměstnanců už bude potřeba domluva více dopředu. Nicméně zase díky vztahům i struktuře a povaze startupů, jak i startupy potvrzeno, není problém se ani v rámci již většího startupu domluvit.

Také již dalším benefitem, který je pro mladší generaci už samozřejmostí je firemní notebook, popř. mobilní telefon. S poskytnutím těchto dvou zařízení pro zaměstnance je záhodno počítat, je to již běžná praxe jak pro startupy, tak je to očekáváno od cílové skupiny.

Dalším benefitem, který by se pro větší atraktivnost cílové skupiny měl zařadit je káva, nápoje a drobné občerstvení v kancelářích. Znovu, startupy potvrdily, že toto je běžnou praxí. Také poskytnout možnost dalšího vzdělávání a to např. ve formě uhrazení jazykového kurzu či jiného kurzu, který se vztahuje k pracovní pozici, jenž zaměstnanec vykonává. Dalším doporučeným benefitem jsou teambuildingy, právě i ty stmelují tým a umožňují neformální a přátelskou komunikaci mezi kolegy. V jakém časovém intervalu se budou konat, záleží na startupu a také jeho velikosti. Při začínajícím startupu by se teambuilding mohl konat jednou za tři měsíce se zahrnutím všech zaměstnanců. V případě již větších startupů okolo 100 zaměstnanců, by se měly teambuildingy rozdělit na celotýmové, asi jednou za půl roku či rok, a týmové (v jednotlivých odděleních týmech) jednou za tři měsíce. Za další benefity, které také mohou mít vliv na atraktivnost startupu jsou: lokalita kanceláře, zda je v centru, v hezkém prostoru či dobré dopravní dostupnosti či možnost práce ze zahraničí.

9.7.3 Firemní prostory

Firemní prostory se mohou zdát jako ne až tak podstatná součást firemní kultury. Ovšem i ony určují, jak se zaměstnanci pracuje, či rád chodí do kanceláře. Obecná preference cílové skupiny je prostor oddělených kanceláří a poté společný hang out prostor, který spolu mohou zaměstnanci sdílet, jako např. kuchyňka. Právě takový prostor by mělo být jednodušší zařídit při teprve začínajícím startupu a menším počtu zaměstnanců. Vezmeme-li v úvahu, že při počtu 20 zaměstnanců bude mnohem jednodušší sehnat takovýto prostor než při počtu 100 zaměstnanců, kde je možnost menší. Pro začínající startup je tedy nejlepší dle cílové skupiny mít v rámci prostoru oddělené kanceláře a společný hang out prostor. Za výhody lze zde považovat, že zaměstnanci mají své soukromí, ale zároveň se mohou socializovat a komunikovat s dalšími zaměstnanci mimo jejich kancelář ve společném prostoru. V rámci růstu startupu lze dále zvážit open space prostor po jednotlivých odděleních či po menším

počtu zaměstnanců. Tady lze za výhody považovat komunikaci a spolupráci či sdílení nápadů, vzájemné motivaci, možný větší prostor pro zaměstnance. Zároveň nutno zmínit, že při těchto prostorech je také nutné vyhranit si zasedací místnosti, kde potažmo zaměstnanci mohou jít a vyřídit si hovor nebo se zde konají porady týmů.

9.8 Finanční náročnost projektu

Finanční rozpočet na vytvoření firemní kultury je v tomto případě spíše orientační, jelikož může být opravdu hodně individuální. U implementace firemní kultury se jedná spíše o určené a vytyčené nastavení a následnou implementaci prvků. I zde ale třeba zhodnotit po finanční stránce zejména práci na firemní kultuře – v tomto směru práci zodpovědného člověka, projektové manažerky a implementaci benefitů.

Klíčovým je zde tedy práce projektové manažerky či jiného zodpovědného člověka za implementaci firemní kultury. Tato osoba samozřejmě bude brát určitý plat, náklady na firemní kulturu jsou pak splnění KPI (Key Performance Indicator) takto zodpovědné osoby - 1500 Kč navíc ke mzdě každý měsíc po dobu půl roku. Co se týče nastavení firemních benefitů, zde se třeba zamyslet, jaké všechny benefity lze ze strany CEO/startupu implementovat – částečné či plné proplácení Multisport karty, dle počtu zaměstnanců nakupovat jídlo, nápoje, kávu do kanceláří, zda pořídit každému zaměstnanci firemní notebook i telefon, jak často pořádat firemní teambuildingy – zase se odvíjí od počtu zaměstnanců a nákladů na osobu, dle důležitosti projektů a práci zaměstnanců poté zvážit finanční ohodnocení navíc za zpracovaný projekt či další hrazené vzdělávání startupem pro zaměstnance.

9.9 Identifikace rizik

Největším rizikem může být nepochopení firemní kultury ze strany zaměstnanců a jejich následný bojkot takto nastavené kultury, vzájemné nerespektování sebe navzájem a svého nadřízeného či ostatních kolegů. To může způsobit konflikt v kolektivu, nespokojené zaměstnance a tím i frustraci z práce. Toto se může projevit i na spokojenosti zákazníků a další rozvoj startupu. První riziko může být propojeno i s nejasnými hodnotami a cíli, pokud nejsou tyto jasně definovány a sdíleny, právě i to může vést k nedostatečnému pochopení firemní kultury.

Dalším rizikem může být nedostatečné zapojení zaměstnanců do firemní kultury a jejího rozvoje, což může vést k nedostatečné angažovanosti a snížení produktivity. To souvisí i

s rizikem nedostatku transparentnosti či komunikace – pokud tedy nebude jasná a transparentní komunikace mezi zaměstnanci a vedením startupu, může to vytvářet pocit nedostatku informací a nejistoty.

Firemní kultura se neustále vyvíjí a rizika se mohou projevit i v průběhu času a jejího vývoje. Právě proto je důležité stav firemní kultury průběžně monitorovat a přijímat potřebná opatření pro její rozvoj a udržitelnost.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce pojednávala o startupech a jejich nastavení firemní kultury z hlediska konkrétních prvků, a to hodnot, norem chování a artefaktů. Cílem práce bylo na základě kvalitativního a kvantitativního šetření nastavit firemní kulturu z hlediska těchto prvků pro začínající startup. Autorka přitom nasbírala i poznatky vztahující se k postupně se rostoucímu a vyvíjejícímu se startupu, co se hlavně počtu zaměstnanců týče.

Nejdříve byla popsána teoretická východiska, k tomuto autorka využila kombinaci českých i zahraničních zdrojů. Následně byla určena metodika ke sběru kvalitativních a kvantitativních dat. Právě na základě výsledků těchto dvou šetření byla navržena optimální firemní kultura z hlediska prvků hodnot, norem chování a artefaktů pro začínající startup.

Praktická část analyzovala prve již zaběhlou firemní kulturu ve třech vybraných startupech v různém oboru podnikání, které jsou na trhu již více než tři roky. Poté zkoumala firemní kulturu z pohledu výzkumného vzorku, lidí od 19 do 35 let věku. Z kvalitativního i kvantitativního šetření bylo možné lépe a hlouběji nahlédnout do problematiky firemní kultury a jejího nastavení. Byla zjištěna vzájemná provázanost firemní kultury, a to jak mezi startupy v kvalitativním šetření, tak i při porovnání kvalitativního a kvantitativního výzkumu se již zaběhlá firemní kultura startupů a preferovaná firemní kultura z pohledu výzkumného vzorku poměrně shodovala. Z obou výzkumů je jasné, že převládá preference neformální a přátelské komunikace, okamžité zpětné vazby, neformálního dress codu a nabídka benefitů.

V projektové části byla na základě zjištěných poznatků navržena firemní kultura z hlediska prvků firemní kultury – hodnot, norem chování a artefaktů, se kterou může startup v jeho samých začátcích pracovat a na které může stavět tak, aby byl atraktivní pro mladé potenciální zaměstnance. V projektové části jsou při určitých prvcích zahrnuty i informace, jak možno postupovat při dalším růstu startupu, jelikož startup se již v začátcích může velmi snadno a rychle rozvíjet, i tento faktor je dle autorky důležité zohlednit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 788 s. Expert. ISBN 9788024714073.

BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. 343 s. Učebnice pro každého. ISBN 8085839091.

BLANK, Steven G. a DORF, Bob. 2012. *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero: K&S Ranch, xxix, 571 s. ISBN 9780984999309.

BROOKS, Ian. 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 296 s. Business books. ISBN 8072267639.

DENISON, Daniel. 2001. *Organizational Culture: Can it Be a Key Lever for Driving Organizational Change?* Chichester: John Willey and Sons. ISBN 0-471-49126-8.

HASTINGS, Reed a Erin MEYER. 2020. *Pravidlo žádných pravidel: převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět*. V Brně: Jan Melvil Publishing. 312 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-113-9.

KOTTER, John, HESKETT, James. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Maywell Macmillan. ISBN 0-02-918467-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 174 s. Expert. ISBN 8024706482.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MACEY H., William. 2009. *Employee engagement. Tools for Analysis, Practise, and Competitive Advantage*. Valtera Corporation. ISBN 978-1-405-1703-4

MILLER, Jon, WROBLEWSKI, Mike a VILLAFUERTE, Jaime, 2017. *Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků*. Brno: BizBooks, 248 s. ISBN 978-80-265-0618-8

MÜLLER, David. 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 267 s. Action Learning - praktický management. ISBN 9788072612659.

PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. 1993. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 130 s. ISBN 807169018X.

RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 2015, 279 s. ISBN 9788026503897.

SCHEIN, Edgar H. 1985. *How Culture Forms, Develops, and Changes*. In: KILLMANN, R., SAXTON, M. J., SERPA, R. a kol. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, London, JosseyBass, ISBN 0-87589-666-9.

ŠIGUT, Zdeněk. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 87 s. Lidské zdroje. ISBN 8073570467.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 168 s. Psyché. ISBN 8024704056.

ULRICH, David. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 266 s. ISBN 9788024730585.

URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 110 s. ISBN 978-808-7974-056

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

BALDRIDGE, Rebecca, 2022. What is a startup? the ultimate guide. *Forbes* [online] [accessed. 8. February 2023]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-a-startup/>

Blahobyty.cz. Pečujeme O Vaše Nemovitosti. *Blahobyty* [online]. [accessed. 28. February 2023]. Dostupné z: <https://blahobyty.cz/>

CzechCrunch.cz. Blahobyty na Czechcrunchi. *CzechCrunch* [online]. 8. March 2023 [accessed. 10. March 2023]. Retrieved z: <https://cc.cz/profil/blahobyty/>

DELOITTE.COM. 2022. Jak se v Česku daří startupům: Deloitte česká republika. *Deloitte* [online] [accessed. 16. February 2023]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/jak-se-v-cesku-dari-startupum.html>

EMA DATA. *Ema Se Představuje*. [online] [accessed. 28. February 2023]. Dostupné z <https://emadata.cz/ema-se-predstavuje-2/>

HRTÚSOVÁ, Tereza a NOVÁK, Radek. 2019. *Start-upy V ČR: State of play – česká spořitelna* [online] [accessed. 16. February 2023]. Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/analyza_start_upy_v_CR_2019_07.pdf

Investujeme.cz. Jiří Patač a Martin Viktora Zakládají Ema Data. *Investujeme.cz - odborný server společnosti Fincentrum* [online]. [accessed. 28. February 2023]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/kratke-zpravy/jiri-patak-a-martin-viktora-zakladaji-ema-data/>

KOHLBERG, Isaac T., 2011. Startup Guide [online]. [accessed. 12. February 2023]. Dostupné z: https://otd.harvard.edu/upload/files/OTD_Startup_Guide.pdf

LABA CZECH. 2022. Co Je to startup a Jak Ho Vybudovat | *Laba Czech* [online] [accessed. 8. February 2023]. Dostupné z: <https://l-a-b-a.cz/blog/378-co-je-to-startup-a-jak-ho-vybudovat>

LUTE, Julian, 2021. Company culture – meaning, benefits and strategies. *Great Place To Work®* [online] [accessed. 5. February 2023]. Dostupné z: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/company-culture-meaning-benefits-and-strategies>

MANAGEMENTMANIA. Organizační Kultura (organizational culture) *ManagementMania.com* [online]. 7. May 2016 [accessed. 15. January 2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>

MATT TENNEY. 2022. How to manage organizational culture (11 essential steps) - business leadership today. *Business Leadership Today - The resource for leaders working to build and sustain world-class teams and organizations in today's business environment.* [online] [accessed. 1. February 2023]. Dostupné z: <https://businessleadershiptoday.com/how-do-you-manage-organizational-culture/>

MERTOVÁ, Petra. Jízda na Kometě. FTMO z Prahy budují fintechového jednorožce. *Forbes* [online]. 1. March 2023 [accessed. 10. March 2023]. Dostupné z: <https://forbes.cz/jizda-na-komete-ftmo-z-prahy-buduji-fintechoveho-jednorozce/>

PETCH, Neil. 2016. The Five Stages Of Your Business Lifecycle: Which Phase Are You In? In: *Entrepreneur Middle East* [online]. [accessed. 12. February 2023]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/271290>

POSPÍŠIL, Petr. 2022. Deset Mimořádně nadějných českých startupů, které se vyplatí sledovat v roce 2022. *Euroskop* [online] [accessed. 18. February 2023]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/2022/03/23/deset-mimoradne-nadejnych-ceskych-startupu-ktere-se-vyplati-sledovat-v-roce-2022/>

SEED STARTER. 2023. Český startupový ekosystém drží krok d Visegrádem. Je Ale na čase dohnat západní Evropu. *Seed Starter* [online] [accessed. 18. February 2023]. Dostupné z: <https://www.seedstarter.cz/cs/blog-novinky/cesky-startupovy-ekosystem-drzi-krok-s-visegradem-je-ale-na-case-dohnat-zapadni-evropu>

SOUČEK, Ondřej. Nenápadná pražská tradingová firma FTMO vydělává miliardy. Míří mezi jendorožce. *E15.cz* [online]. 22. February 2022 [accessed. 10. March 2023]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/startupy/nenapadna-prazska-tradingova-firma-ftmo-vydelava-miliardy-miri-mezi-jednorozce-1393863>

StartupJobs.cz. 2023. *Co je startup?* | *startupjobs.cz* [online] [accessed. 10. February 2023]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/co-je-startup>

ULRICH, P. K. 2014. Má definice startupu. LinkedIn [online]. [accessed. 10. February 2023]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/20141024105324-2649997-m%C3%A1-definice-startupu/>

VALTR, Jan, 2023. Víte, co to Je employee engagement? Pomůže S Fluktuací I Produktivitou. *Indicada* [online] [accessed. 2. February 2023]. Dostupné z: <https://indicada.cz/employee-engagement/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd. A tak dále

Apod. A podobně

ČR Česká republika

KPI Key Performance Indicator

Např. Například

PR Public Relations

Tj. To je

Tzv. Takzvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Scheinův model firemní kultury (Zdroj: ManagementMania.com, 2016).....	20
Obrázek 2: Schématické znázornění organizačních struktur dle Charlese Handyho (Zdroj: Lukášová, 2004, 76)	22
Obrázek 3: Graf: Věkové rozpětí respondentů (Zdroj: Google Forms).....	52
Obrázek 4: Graf respondentů – studující/pracující (Zdroj: Google Forms)	52
Obrázek 5: Graf: Interval zpětné vazby (Zdroj: Google Forms)	54
Obrázek 6: Graf: Preference komunikačních prostředků k interní komunikaci (Zdroj: Google Forms).....	55
Obrázek 7: Graf: Obecná preference one-to-one meetingů (Zdroj: Google Forms)	57
Obrázek 8: Časová preference one-to-one meetingů (Zdroj: Google Forms)	58
Obrázek 9: Tabulka: Časová náročnost implementace firemní kultury (Zdroj: vlastní zpracování).....	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Scénář kvalitativního rozhovoru

Příloha P II: Přepsané rozhovory kvalitativního výzkumu

Příloha P III: Scénář dotazníku kvantitativního výzkumu

PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ KVALITATIVNÍHO ROZHOVORU

Přivítání a úvod

Participantů rozhovorů byli předem obeznámeni s předmětem rozhovoru po e-mailu. Ví tedy, čeho se přesně bude týkat a že se jedná o rozhovor k autorčině diplomové práci. Na začátku každého rozhovoru autorka upozorní, že bude daný rozhovor nahráván na diktafon, a to pouze k následnému přepsání rozhovoru. Zeptá se, zda s tímto dotazovaný souhlasí, poté přejde k samotnému rozhovoru. Je také třeba zmínit, že se jednalo o polostandardizovaný rozhovor, otázky tedy byly víceméně stejné, je zde možnost, že se lišilo jejich pořadí, popřípadě u konkrétního rozhovoru byla informace navíc.

Rozhovor:

- Jaký je Váš počet zaměstnanců a kde sídlíte?
- Popište mi prosím v krátkosti, co startup dělá.
- Máte zpracovanou firemní strategii?
- Pokud ano, jaké jsou Vaše firemní hodnoty vycházející z firemní strategie a jak je komunikujete navenek?
- Jak dáváte zaměstnancům zpětnou vazbu a v jakém intervalu?
- Dávají ji i oni svým nadřízeným?
- Jaké komunikační prostředky používáte k interní komunikaci?
- Je komunikace v organizaci spíše formální či neformální a jak se to projevuje?
- Jaký dress-code je ve firmě uplatňovaný? Popř. jaké dny, proč?
- Jak často jsou pravidelné porady celého teamu?
- Máte i pravidelné one-to-one meetingy zaměstnance – nadřízený, jak často? (možné zahrnout i ve zpětné vazbě)
- Jaké máte firemní benefity?
- Máte k nim od zaměstnanců nějakou zpětnou vazbu (jaký je nežádanější...)
- Je v sídle startupu prostor open space či jsou jednotlivé kanceláře odděleny?
- Proč je daná možnost dle Vašeho názoru lepší?

PŘÍLOHA P II: PŘEPSANÉ ROZHOVORY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

<https://drive.google.com/drive/folders/1tx7bd7C9j3PX-uakPnXwgMom2iRhSFvR>

PŘÍLOHA P III: SCÉNÁŘ DOTAZNÍKU KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

Pro toto šetření je klíčovým prvkem věk respondenta, jelikož dotazník sbírá údaje od respondentů do 35 let.

Jaký je Váš věk?

- 19–25
- 26-30
- 31-35

Jaké hodnoty u startupu Vám přijdou klíčové?

- Důležitost týmu lidí – spolupráce a komunikace
- Zodpovědnost sama za sebe
- Spokojenost klientů a partnerů
- Spokojenost zaměstnanců
- Výkon zaměstnanců
- Uvažování v dlouhodobém horizontu
- Zpětná vazba – její dávání i přijímání
- Inovace
- Odvaha
- Životní prostředí
- Startup nemusí mít dle mého názoru první roky pevně stanovené hodnoty
- Jiné

Preferujete dostávat zpětnou vazbu – pozitivní i negativní?

- Ano
- Ne

Pokud preferujete dostávat zpětnou vazbu, v jakém intervalu?

- Jednou týdně
- Jednou za dva týdny
- Jednou měsíčně
- Kdykoliv je možnost, něco se mi povedlo, či jsem něco udělal/a špatně

Preferovali byste dávat zpětnou vazbu i svým nadřízeným, seniorním kolegům (formálně i neformálně)

Určitě ne 1 2 3 4 5 Určitě ano

Jaké komunikační prostředky preferujete k interní komunikaci?

- Slack
- Gmail a Google Chat
- Zoom
- Teams
- Outlook
- Rocket.Chat
- Firemní nástěnka
- Jiné

Jaký druh interní komunikace preferujete mezi kolegy?

- Neformální a přátelskou již od vzniku startupu, tu si držet i v případě růstu startupu
- Neformální a přátelskou již od vzniku startupu, která by se ale při růstu ve větší firmu měla změnit ve více formální
- Spíše formální již od vzniku startupu
- Velmi formální již od vzniku startupu

Chtěli byste mít ve startupu daný dress code?

- Ne, každý by měl nosit to, v čem se cítí pohodlně
- Ano, zaměstnanci by se měli oblékat formálně alespoň nějaké dny

- Ano, zaměstnanci by se měli oblékat formálně každý den
- Záleží na povaze startupu

Jak často by se podle Vás měly konat pravidelné porady celého teamu?

- Jednou týdně
- Dvakrát týdně
- Jednou za měsíc
- Kdykoliv je třeba něco důležitého řešit

Vyhovovalo by Vám mít ve startupu zavedeny i oficiální, formální a individuální one-to-one meetingy zaměřující se na spokojenost zaměstnance či na to, kam směřuje?

Určitě ne 1 2 3 4 5 Určitě ano

Pokud ano, v jakém časovém horizontu?

- Jednou za měsíc
- Jednou za tři měsíce
- Jednou za půl roku
- Jednou za rok

Jaké firemní benefity byste preferovali?

- Home office
- Flexibilní pracovní dobu
- Stravenkový paušál (odměna k výplatě za každou odpracovanou směnu)
- Multisport karta
- Firemní Netflix
- Zvýhodněný mobilní tarif
- Svoboda ve výběru dovolené, není třeba hlásit týdny dopředu
- Notebook a pracovní mobil

- Káva a drobné občerstvení v kancelářích
- Pravidelné a zajímavé teambuildingy
- Možnost vzdělávání - např. jazykové kurzy
- Finanční ohodnocení navíc, např. za dobře odvedený projekt
- Jiné:

Jakou možnost, co týče prostoru kanceláří, preferujete?

- Oddělené kanceláře a společný hang out prostor
- Pouze oddělené kanceláře
- Pouze open space po 10 lidech
- Open space po jednotlivých odděleních

Jsem:

- Muž
- Žena
- Jiné:

Momentálně:

- Studuji vysokou školu
- Studuji vysokou školu a zároveň pracuji
- Jsem absolvent střední / vysoké školy a hledám si práci
- Již pracuji ve startupu
- Již pracuji ve větší firmě / korporátu, ale práce ve startupu mě láká
- Jiné:

Pokud již pracujete, tak v jaké oblasti (např. bankovníctví, zdravotnictví, marketing)?

Pokud již pracujete nebo jste pracovali, jaká je délka Vašich pracovních zkušeností?