

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Firemní kultura**

**Bc. Markéta Šťastná**

© 2020 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Markéta Štátná

Hospodářská politika a správa

Podnikání a administrativa

Název práce

Firemní kultura

Název anglicky

Corporate Culture

---

### Cíle práce

Cílem práce je v teoretické rovině vymezit problematiku firemní kultury. Cílem praktické části práce je charakterizovat a zhodnotit firemní kulturu zvoleného subjektu a navrhnout případné změny v dané oblasti.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80

**Klíčová slova**

firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, diagnostika podnikové kultury, změna firemní kultury

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.

LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. *Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

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

PFEIFER, – L., – M., – UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura. Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2021

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firemní kultura" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2021

Bc. Markéta Šťastná

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce, paní Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a cenné rady v průběhu tvorby práce.

# Firemní kultura

## Abstrakt

Diplomová práce pojednává o firemní kultuře, jejím vnímání ve společnosti a o jejím ovlivňování ze strany zahraniční mateřské společnosti. Teoretická část práce je tvořena na základě literární rešerše z oblasti firemní kultury, managementu a řízení lidských zdrojů. V teoretické části je věnován značný prostor obsahu firemní kultury a jednotlivým typologiím a možným přístupům k firemní kultuře. V praktické části je na základě pozorování, dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů zkoumána firemní kultura společnosti SMP CZ, a.s. Výzkumu je rovněž podrobena firemní kultura společnosti SMP CZ, a.s. ve vztahu ke své zahraniční mateřské společnosti VINCI. Na základě provedeného výzkumu byla v praktické části určena síla, obsah a typy firemní kultury společnosti. V závěru práce jsou popsány odhalené nedostatky firemní kultury SMP CZ, a.s. a navržena nápravná opatření.

**Klíčová slova:** firemní kultura, typologie firemní kultury, prvky firemní kultury, diagnostika, firemní identita, artefakty, normy, marketingový výzkum

# Corporate culture

## **Abstract**

The thesis deals with corporate culture, its perception in the company and its influence on the part of a foreign parent company. The theoretical part of the thesis is based on literary research in the field of corporate culture, management and human resources management. In the theoretical part, a considerable amount of content of corporate culture and unified typologies and possible approaches to corporate culture are devoted. In the practical part, the company culture of SMP CZ, a.s. is examined on the basis of observations, questionnaire surveys and in-depth interviews. The company culture of SMP CZ, a.s. is also subject to research in relation to its foreign parent company VINCI. Based on the research carried out, the strength, the content and types of corporate culture of the company were determined in the practical part. At the end of the thesis, the shortcomings of the company culture of SMP CZ, a.s. are described and proposed corrective measures.

**Keywords:** corporate culture, typology of cultural types, components of corporate culture, diagnosis, corporate identity, artefacts, norms, marketing research

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>19</b>
3.1 Pojem firemní kultura .....	19
3.1.1 Definice firemní kultura .....	19
3.1.2 Firemní kultura v užším a širším pojetí .....	20
3.1.3 Pojem klima (atmosféra) organizace .....	21
3.1.4 Pojem firemní identita .....	21
3.2 Struktura firemní kultura.....	22
3.2.1 Scheinův model organizační kultura .....	22
3.2.2 Další přístupy k vymezení struktury firemní kultura.....	23
3.3 Prvky firemní kultura .....	24
3.4 Síla firemní kultura .....	26
3.5 Typologie firemní kultura .....	26
3.5.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktura .....	27
3.5.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí .....	31
3.5.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace .....	36
3.5.4 Patologické firemní kultura .....	39
3.5.5 Modely firemní kultura v mezinárodním prostředí .....	40
3.6 Diagnostika a audit firemní kultura .....	41
3.6.1 Teoreticko-metodologická východiska a problémy výzkumu firemní kultura .	42
3.6.2 Metody diagnostiky firemní kultura .....	42
3.6.3 Analýza (audit) firemní kultura .....	46
3.7 Změna a utváření žádoucí firemní kultura .....	47
3.7.1 Postup při utváření žádoucí firemní kultura .....	48
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>49</b>
4.1 Charakteristika společnosti SMP CZ, a.s. ....	49
4.1.1 Základní údaje o společnosti.....	49
4.1.2 Historie společnosti.....	49
4.1.3 Specializace společnosti .....	51
4.1.4 Vize, poslání a hodnoty společnosti .....	51
4.1.5 Ekonomické a hospodářské výsledky .....	54



4.1.6	Personální údaje .....	55
4.2	Charakteristika mateřské společnosti VINCI Construction .....	58
4.3	Systematické pozorování prvků firemní kultury ve společnosti SMP CZ, a.s.....	60
4.3.1	Artefakty materiální povahy .....	60
4.3.2	Artefakty nemateriální povahy .....	67
4.3.3	Normy chování .....	68
4.4	Dotazníkové šetření.....	69
4.4.1	Charakteristika respondentů .....	69
4.4.2	Analýza údajů .....	70
4.5	Individuální hloubkové rozhovory .....	84
4.5.1	Rozhovor s generálním ředitelem SMP CZ, a.s.....	84
4.5.2	Rozhovor se zástupcem vedení zahraniční mateřské společnosti.....	87
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>89</b>
5.1	Zkoumané cíle diplomové práce .....	89
5.1.1	Síla firemní kultury .....	89
5.1.2	Určení obsahu firemní kultury .....	89
5.1.3	Určení typu firemní kultury .....	90
5.1.4	Určení, jak a v jakých oblastech je ovlivňována firemní kultura SMP CZ, a.s. svojí mateřskou společností.....	92
5.2	Návrh zlepšujících opatření.....	92
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>96</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>97</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>100</b>
8.1	Příloha č. 1 Dotazník.....	100
8.2	Příloha č. 2: Okruhy témat a otázek k hloubkovému rozhovoru s generálním ředitelem SMP CZ, a.s. ....	116
8.3	Příloha č. 3: Okruhy témat a otázky k hloubkovému rozhovoru se zástupcem vedení zahraniční mateřské společnosti .....	118

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Scheinův model organizační kultury .....	22
Obrázek 2 „Cibulový“ diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky.....	23
Obrázek 3 Piktogram kultury moci.....	28
Obrázek 4 Piktogram kultury rolí .....	28
Obrázek 5 Piktogram kultury úkolů (výkonu).....	29
Obrázek 6 Piktogram kultury osob (podpory) .....	30
Obrázek 7 Kompasový model W. Hall .....	38
Obrázek 8 Organizační struktura SMP CZ, a.s.....	54
Obrázek 9 Rozdělení zaměstnanců dle věku k 31. 12. 2019 .....	56
Obrázek 10 Rozdělení zaměstnanců dle délky pracovního poměru k 31. 12. 2019 .....	57
Obrázek 11 Rozdělení zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání k 31. 12. 2019 ..	57
Obrázek 12 Organizační struktura VINCI .....	59
Obrázek 13 Organizační struktura VINCI Construction .....	59
Obrázek 14 Primární varianty logotypu.....	60
Obrázek 15 Logo Společně a doplňkové logo .....	61
Obrázek 16 Použití fontu Vinci .....	62
Obrázek 17 Barevnost loga.....	62
Obrázek 18 Vizitka .....	62
Obrázek 19 Označení staveniště u vstupu .....	63
Obrázek 20 Označení bagru.....	63
Obrázek 21 Pracovní oděv stavbyvedoucího .....	64
Obrázek 22 Logo 30 let společného příběhu .....	64
Obrázek 23 Domovská stránka www.smp.cz .....	66
Obrázek 24 Přehled odpovědí na otázku č. 13.....	74
Obrázek 25 Přehled odpovědí na otázku č. 17.....	74
Obrázek 26 Přehled odpovědí na otázku č. 18.....	75
Obrázek 27 Přehled odpovědí na otázku č. 19.....	76
Obrázek 28 Přehled odpovědí na otázku č. 20.....	76
Obrázek 29 Přehled odpovědí na otázku č. 21.....	77
Obrázek 30 Přehled odpovědí na otázku č. 22.....	77
Obrázek 31 Přehled odpovědí na otázku č. 23.....	78
Obrázek 32 Přehled odpovědí na otázku č. 24.....	79
Obrázek 33 Přehled odpovědí na otázku č. 25.....	80
Obrázek 34 Přehled odpovědí na otázku č. 28.....	81

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Vybrané finanční ukazatele SMP CZ, a.s. ....	55
Tabulka 2 Počet a struktura zaměstnanců dle organizačního zařazení a pohlaví k 31. 12. 2019 .....	56
Tabulka 3 Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení .....	69
Tabulka 4 Porozumění pojmu firemní kultura.....	70
Tabulka 5 Přehled odpovědí a výskytů na otázku č. 3.....	70
Tabulka 6 Přehled odpovědí a výskytů na otázku č. 4.....	71
Tabulka 7 Přehled odpovědí a výskytů na otázku č. 5.....	71
Tabulka 8 Přehled odpovědí a výskytů na otázku č. 6.....	72
Tabulka 9 Přehled odpovědí a výskytů na otázku č. 7.....	72
Tabulka 10 Přehled odpovědí a výskytů na otázku č. 8.....	72
Tabulka 11 Přehled odpovědí na otázky týkající se určení typu firemní kultury .....	73
Tabulka 12 Vyjádření hrdosti za práci v SMP CZ, a,s, vzhledem k délce pracovního vztahu ve společnosti.....	81
Tabulka 13 Vyjádření hrdosti za práci ve VINCI vzhledem k délce pracovního vztahu ve společnosti .....	82
Tabulka 14 Přehled odpovědí a výskytů k otázce č. 31 .....	82
Tabulka 15 Přehled odpovědí a výskytů k otázce č. 32 .....	82
Tabulka 16 Závislost mezi pohlavím a spokojeností v práci.....	83
Tabulka 17 Závislost mezi věkem a spokojeností v práci .....	83
Tabulka 18 Závislost mezi pohlavím a spokojeností v práci .....	83
Tabulka 19 Prvky firemní kultury a jejich projevy.....	90

# 1 Úvod

Firemní, organizační či podniková kultura, v angličtině potom „corporate“ či „business culture“ jsou výrazy, do jisté míry synonyma, které zahrnují celou škálu oblastí a procesů, které se týkají každodenního chodu společnosti, jejího působení na vnější okolí, ale také na chování a celkovou náladu uvnitř společnosti. Každý si pod pojmem „firemní kultura“ představí něco jiného. Problém definice firemní kultury spočívá v tom, že zasahuje do celé řady oblastí, je nehmatatelná, a tudíž těžce identifikovatelná. Jedná se o výrazy natolik široké, někdy až abstraktní, že bez důkladného studia odborné literatury nedokážeme popsat opravdu všechny prvky, které kulturu společnosti utváří.

Firemní kulturu nelze měřit jako například některé výkonové ukazatele, a přesto se odborníci shodují na tom, že má nezastupitelný význam ve výkonnosti a úspěšnosti organizace a v tom, zda organizace dojde k vytyčeným cílům.

V teoretické části diplomové práce je zpracována literární rešerše věnovaná firemní kultuře. Rešerše je zaměřena na typologii firemní kultury z několika možných pohledů a její jednotlivé stavební prvky. Následně je věnován prostor popisu diagnostiky, analýzy a změny firemní kultury.

Hlavním nositelem základních kulturních vzorců, které mohou výrazně ovlivňovat charakter i konkrétní podobu firemní kultury je kultura národní. Vedle toho jsou kultury českých firem od 90. let minulého století vlivem globalizace vystaveny kulturám zahraničních mateřských společností (Veber a kol. 2009). Stejně tak je tomu u společnosti SMP CZ, a.s., jejímuž popisu firemní kultury a ovlivňování ze strany zahraniční mateřské společnosti je věnována praktická část diplomové práce. Není samozřejmě možné zachytit, popsat a vyhodnotit všechny aspekty firemní kultury společnosti, ale věřím, že i tak může být tato diplomová práce pro společnost SMP CZ, a.s. přínosem, neboť si nejsem vědoma, že by byl podobný výzkum ve společnosti dříve realizován. Řada zaměstnanců v závěru dotazníkového šetření psala, že bylo zajímavé se nad jednotlivými otázkami zamyslet a uvědomit si, kolika oblastí se firemní kultura dotýká, jak je ovlivňuje a jak oni sami svým chováním firemní kulturu společnosti ovlivňují. V závěru praktické části jsou na základě vyhodnocení výsledků výzkumu navržena zlepšující opatření, která by mohla přispět ke zlepšení firemní kultury společnosti.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem práce je v teoretické rovině sestavit ucelený přehled o problematice firemní kultury.

Cílem praktické části je zhodnotit stávající firemní kulturu vybrané společnosti a přenos firemní kultury zahraniční mateřské společnosti na tuto společnost.

Díličními cíli je:

- Určit typ a obsah firemní kultury podniku.
- Určit, jak je ovlivňována firemní kultura české společnosti svou mateřskou společností.
- Určit oblasti, ve kterých nejčastěji a v největší míře dochází k přenosu zahraniční firemní kultury, oblasti, kterých se zahraniční firemní kultura nedotýká a oblasti, ve kterých dochází k rozporu mezi zahraniční a tuzemskou firemní kulturou.
- Navrhnout zlepšující opatření.

### 2.2 Metodika

Diplomová práce byla vypracována v následujících krocích.

- Výběr téma  
Téma práce bylo zvoleno 5. 12. 2019 při konzultaci s vedoucí diplomové práce.
- Formulace cílů  
Na základě zvoleného téma byly formulovány hlavní a vedlejší cíle diplomové práce.

#### TEORETICKÁ ČÁST

- Zpracování teoretické části  
V teoretické části je na základě studia odborné literatury zpracována literární rešerše a komparace názorů odborníků z oblasti problematiky firemní kultury, řízení lidských zdrojů a managementu. Součástí rešerše je vymezení klíčových pojmů problematiky.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### **1. Charakteristika zkoumaného subjektu**

Prvním bodem praktické části je charakteristika zvoleného subjektu, tedy stavební společnosti SMP CZ, a.s., jakožto české dceřiné společnosti. Charakteristika byla vytvořena na základě interních a externích zdrojů sekundárních údajů.

#### Interní zdroje sekundárních údajů

Ekonomické a hospodářské údaje byly zpracovány na základě Výroční zprávy společnosti SMP CZ, a.s. za rok 2019, dostupné online ve sbírce listin Obchodního rejstříku.

Personální informace byly poskytnuty personálním oddělením společnosti SMP CZ, a.s.

Popis vize, poslání a hodnot vychází z interního dokumentu IMS-2018-01 – Strategické plánování.

Organizační struktura byla zpracována na základě provedeného pozorování.

#### Externí zdroje sekundárních údajů

Identifikace společnosti byla provedena z výpisu z Obchodního rejstříku.

Specializace společnosti byla zpracována na základě firemní prezentace publikované na webových stránkách společnosti.

Historie společnosti byla zpracována na základě publikace 30 let společného příběhu, která mapuje 30 let společnosti SMP CZ, a.s.

Hodnoty společnosti jsou dále popsány na základě publikace Manifest Společně!, a sekce „Naše hodnoty“, obojí publikované na webových stránkách společnosti.

### **2. Charakteristika mateřské společnosti**

V druhém bodě praktické části je provedena charakteristika mateřské společnosti – VINCI s.a., respektive VINCI Construction s.a.

Charakteristika byla vypracována na základě externích zdrojů sekundárních dat, kterými byly webové stránky společností. Společnosti byly charakterizovány v oblasti historie a zaměření společností, ekonomických výsledků, geografickém působení a organizační struktury.

### **3. Realizace vlastního výzkumu**

Třetím bodem praktické části byla realizace vlastního výzkumu. Výzkum sleduje firemní kulturu v užším (vnější projevy firemní kultury – vzhled a styl firemních dokumentů, firemní logo a další projevy, kterými se firma prezentuje navenek) a v širším (charakteristický způsob pracovního, řídicího a společenského jednání firmy, mezilidské vztahy, firemní zvyky, hodnoty či normy) pojetí tak, jak o něm hovoří Urban (2014). Dle doporučení Lukášové, Nového (2004) byla použita kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných postupů.

#### Kvalitativní výzkum

Cílem kvalitativního výzkumu je získat informace o zkoumaném jevu a odkrýt významy těchto informací a porozumět zkoumanému jevu. Na základě doporučení Lukášové, Nového (2004) byly použity následující metody kvalitativního výzkumu: pozorování, individuální hloubkový rozhovor, analýza webových stránek společnosti a sociálních sítí a analýza dostupných firemních materiálů – výroční zpráva SMP CZ, a.s. za rok 2019, Grafický manuál SMP CZ, a.s., vnitřní dokument IMS-B-01 – Strategické plánování a dokument Manifest Společně!.

Individuální hloubkový polostrukturovaný rozhovor byl proveden s generálním ředitelem SMP CZ, a.s. a se zástupcem vedení zahraniční mateřské společnosti.

V rozhovoru byly dodržovány principy správného dotazování podle Nového (2006): princip potvrzení osobnosti respondenta, princip přijetí osobnosti tazatele, princip přijetí tématu a princip časové úměrnosti.

Systematické pozorování prvků firemní kultury ve společnosti SMP CZ, a.s. bylo prováděno v průběhu ledna a února 2021. Pozorování bylo zaměřeno na

tyto prvky firemní kultury – artefakty materiální a nemateriální povahy a normy.

V rámci pozorování artefaktů materiální povahy byl na základě grafického manuálu společnosti popsán vizuální styl společnosti, zejména v následujících oblastech – logotyp, písmo, barevnost, tiskoviny, označení budov a staveníšť, označení aut a označení pracovních oděvů. Dále byla mezi artefakty materiální podoby popsána prezentace firmy na internetu, a to pomocí svých webových stránek [www.smp.cz](http://www.smp.cz), přičemž návštěvnost stránek byla zjištěna pomocí Google Analytics. V rámci prezentace firmy na internetu byla popsána prezentace prostřednictvím sociálních sítí Facebook, Instagram, LinkedIn a Yammer.

Posledním bodem pozorování artefaktů materiální povahy bylo pozorování provedené v budově sídla společnosti.

Pozorování artefaktů nemateriální povahy bylo zaměřeno na zvyky, rituály a ceremoniály společnosti, dále potom na organizační mluvu, cestování zaměstnanců a normy chování.

### Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je veden na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Dle doporučení Příbová a kol. (in Kozel, 2006) probíhalo dotazování v následujících krocích:

1. Vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést – seznam informací byl specifikován cíli a dílčími cíli diplomové práce.
2. Určení způsobu dotazování – dotazník byl vytvořen v programu MS Forms a zaměstnancům byl distribuován odkazem v e-mailu.
3. Specifikace cílové skupiny respondentů a jejich výběr – Základním souborem je 509 zaměstnanců společnosti. Pro neschopnost distribuovat všem zaměstnancům dotazník v elektronické podobě – nemají přístup k firemnímu e-mailu, byli ze základního souboru vyřazeni všichni dělníci (165 osob), osoby na mateřské nebo rodičovské dovolené (16 osob) a osoby pracující na dohodu o provedení práce (36 osob). Výběrový soubor tvořilo 292 zaměstnanců.



4. Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace – dotazník obsahuje následující typy otázek:

Otázky dle účelu

- nástrojové: kontaktní, filtrační, analytické, kontrolní
- výsledkové: nominální a měřítkové

Otázky dle variant odpovědí

- uzavřené
    - alternativní
    - selektivní (výčtové)
    - bipolární
    - s neutrální odpovědí
    - výběrové
    - kvalitativní škály – Likertova stupnice
  - polouzavřené
  - otevřené
5. Konstrukce celého dotazníku – Dotazník obsahoval 40 otázek, měl polostrukturovanou podobu a byl rozčleněn do následujících sekcí – úvod, společenská rubrika, filtrační otázka, úvodní otázka, věcné otázky, identifikační otázky, závěr a poděkování.
6. Pilotáž – Dotazník byl nejprve zaslán vybraným pěti zaměstnancům, aby případně upozornili na špatnou stylizaci a nejasnost otázek. Zaměstnanci neměli k dotazníku žádné výtky.
7. Distribuce dotazníku – dotazník byl zaměstnancům distribuován s doprovodným textem a odkazem v e-mailu. Zaměstnanci měli možnost dotazník vyplňovat po dobu jednoho pracovního týdne.

Při tvorbě dotazníku jsem se držela doporučení Kozel (2006) a respektovala následující pravidla: ptát se přímo, ptát se jednoduše, přizpůsobit slovník cílové skupině, ptát se konkrétně, nabízet srovnatelné odpovědi, vyloučit zdvojené otázky, vyloučit sugestivní a zavádějící otázky.

### Zpracování shromážděných údajů

Za účelem určení závislostí mezi proměnnými bylo provedeno třídění dat prvního a druhého stupně. Údaje byly zpracovány a převedeny do tabulek a grafů v aplikaci MS Forms a v MS Excel.

### Analýza údajů

Na základě rozříděných údajů byla analyzována a komentářem doplněna absolutní četnost výskytů a procentní vyjádření odpovědí otevřených, polootevřených a uzavřených otázek.

## **4. Interpretace výsledků výzkumu**

Na základě analýzy údajů dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů byla určena síla, obsah a typy firemní kultury společnosti SMP CZ, a.s. Dále byly určeny oblasti, ve kterých je v největší míře ovlivňována firemní kultura společnosti firemní kulturou své mateřské společnosti. Nebyly identifikovány žádné oblasti, které by nebyly firemní kulturou mateřské společnosti ovlivňovány.

## **5. Návrh zlepšujících opatření**

V závěru práce byla navržena tři zlepšující opatření, která se týkala modernizace a postupné generační obměny zaměstnanců, zvýšení ochoty spolupracovat mezi divizemi a odděleními a zlepšení postavení žen ve společnosti.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Pojem firemní kultura

Při studiu literatury se setkáme s pojmy firemní kultura (Vysekalová, Mikeš), podniková kultura, kultura organizace (Armstrong), či organizační kultura (Lukášová; Bedrnová, Nový). Tyto pojmy označují stejný fenomén a jejich rozdílnost může být zapříčiněna rozdílností v chápání konkrétního vymezení pojmů (Lukášová 2010) nebo také překladem z anglického „corporate culture“. V této práci budou pojmy uváděny tak, jak o nich hovoří jednotliví autoři. V praktické části budeme hovořit o pojmu firemní kultura. S prvními zmínkami o pojmu kultura organizací se v literatuře setkáváme již od 60. let minulého století či dříve, ve větší míře od 70. let a dále se stal populárním počátkem 80. let. (Lukášová 2010). Urban (2014) spatřuje význam firemní kultury v tom, že ovlivňuje jednání a vzájemné vztahy osob uvnitř firmy i navenek a tím ovlivňuje i výkonnost celé organizace. Dále uvádí, že dle mezinárodních odhadů může „dobrá“ firemní kultura ve srovnání s kulturou firmy, která „ničím nevyniká“ zvýšit výkonnost firmy až o 20-30 %. Význam firemní kultury spočívá také v tom, že rozhodování firmy i způsob chování manažerů a zaměstnanců je do značné míry předvídatelný.

#### 3.1.1 Definice firemní kultury

V literatuře se setkáme s celou řadou definic organizační kultury. Lukášová (2010) uvádí, že pojem organizační kultura je chápán současnými autory rámcově obdobně, nicméně konkrétní vymezení je poměrně různorodé. Různorodost vymezení je reflektována na následujícím výčtu několika definic různých autorů.

*„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování (Armstrong, 2007, s. 257).“* Touto definicí autor klade důraz na abstraktnost pojmů.

Podobně se k tématu staví autoři Vysekalová a Mikeš: „*Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Jestliže se toto chování opakuje, pak se rychle vytvoří vzorec chování, který nemusí být vědomý, ale při vytváření či přijímání pravidel firemní kultury hraje důležitou roli (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 67).*“

„*Firemní kultura je souhrn hodnot a z nich vyplývajících představ, co je důležité a správné a z nich vyplývajících norem chování (Mazák, 2010, s. 10).*“

Dyer (1985, in Bedrnová, Nový 2007, s. 430) definuje organizační kulturu vymezením toho, co je jejím obsahem: „*Organizační kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.*“

„*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19).*“

### **3.1.2 Firemní kultura v užším a širším pojetí**

Urban (2014) se věnuje vymezení užšího a širšího pojetí firemní kultury. V užším pojetí se podle něj jedná především o vnější projevy firemní kultury, které jsou z velké části záměrné a materiální a zahrnují zejména vzhled či styl firemních dokumentů, firemní logo, používané slogany, oblečení zaměstnanců, či další projevy, kterými se firma prezentuje navenek.

Firemní kultura v širším pojetí chápe jako charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců firmy. Širší pojetí firemní kultury zahrnuje mimo již zmíněné také mezilidské vztahy, způsoby jednání se zákazníky, obchodními partnery a veřejností. Širší pojetí firemní kultury představuje také soubor firemních zvyklostí, tradic, hodnot či norem, které lze chápat jako nástroje, které si organizace vytvořila k usnadnění úkolů a problémů (Urban 2014).

### 3.1.3 Pojem klima (atmosféra) organizace

Hovoříme-li o organizační kultuře, je zapotřebí rozlišit také pojem klima (atmosféra) organizace. Tento termín se někdy zaměňuje s kulturou organizace. Denison (1996, in Armstrong 2007) navrhuje, aby se „kultura“ vztahovala k hloubce struktury organizace, která koření v hodnotách, přesvědčeních a domněnkách vyznávaných členy organizace, zatímco „klima“ či „atmosféra“ se užívalo v souvislosti s prostředím, které členové organizace vědomě vnímají. Dle Armstronga (2007) lze za klima organizace považovat to, jak lidé vnímají kulturu v organizaci, jak ji vidí a jak o ní smýšlejí.

Jedním z možných způsobů, jak posuzovat klima (atmosféru) organizace je dotazník, který vytvořili Litwin a Stringer (1968). Dotazník se zabývá osmi skutečnostmi či dimenzemi: strukturou, odpovědností, rizikem, srdečností, podporou a pomocí, normami, konfliktem a identitou (Armstrong, 2007).

Koys a De Cotis (1991, in Armstrong 2007) vypracovali přehled řady dotazníků a zjistili následujících osm skutečností (dimenzí), na něž se dotazníky zaměřují: autonomie, soudržnost, důvěra, zdroje, podpora, uznání, slušnost a spravedlnost, inovace.

### 3.1.4 Pojem firemní identita

Dalším z pojmů, které je pro naše účely zapotřebí blíže specifikovat je pojem firemní identita (corporate identity). Dle Urbana (2014) je identita firmy částečně vnějším projevem firemní kultury, a to z toho důvodu, že firemní identita, na rozdíl od firemní kultury, je vytvářena zcela záměrně jako důležitá složka marketingu firmy. Firemní identitou se firma snaží vyvolat u veřejnosti obraz či image, který působí na zákazníky, obchodní partnery či zaměstnance. Smyslem firemní identity je pomoc při dosahování obchodních cílů.

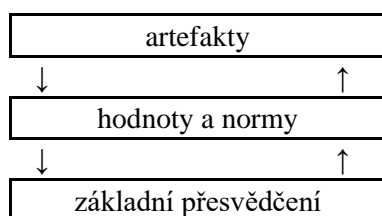
Vysekalová a Mikeš (2009) upozorňují na různorodost definic a časté zaměňování pojmů „firemní identita“ s pojmy „corporate design“ a „firemní image“. Autoři proto zdůrazňují, že firemní identita je důležitou součástí firemní strategie a představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. *„Představuje něco jedinečného, vyjádření sebe sama, svého charakteru, a podobně jako každá osoba má svoje specifické charakteristiky a vlastnosti.“* (Vysekalová, Mikeš, 2009 s. 14). Autoři řadí firemní kulturu vedle firemního designu, firemní komunikace a produktu či služby mezi čtyři základní prvky firemní identity.

## 3.2 Struktura firemní kultury

### 3.2.1 Scheinův model organizační kultury

V současné době nejznámějším, nejcitovanějším a nejvyužívanějším modelem organizační kultury je Scheinův model (Lukášová 2010). Model rozlišuje tři roviny organizační struktury dle míry manifestace jednotlivých projevů kultury navenek a dle toho nakolik jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele a nakolik jsou ovlivnitelné cílenými intervencemi ze strany managementu organizace (Lukášová 2010). Scheinův model je znázorněn na obrázku č. 1.

Obrázek 1 Scheinův model organizační kultury



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 27, upraveno

Pro pozorovatele nej povrchovější a nejviditelnější rovinou organizační kultury jsou artefakty, kterými jsou vnější projevy kultury, které člověk vnímá. Artefakty jsou snadno pozorovatelné a popsitelné. Další jejich vlastností je jejich snadná ovlivnitelnost, zejména v případě materiálních artefaktů.

Rovinu částečně vědomou představují hodnoty a normy chování. Pro vnějšího pozorovatele je tato rovina jen částečně zřetelná a management společnosti ji může ovlivnit jen částečně. Vnější pozorovatel může o tom, co je ve firmě důležité a jaké formy chování tam panují, usuzovat jen na základě zprostředkovaných informací.

Nejhlubší rovinou je dle Scheina základní přesvědčení. Tato rovina zahrnuje nevědomé a pro příslušníky organizace zcela samozřejmé názory a myšlenky, a její obsah je tudíž velmi těžko identifikovatelný (Lukášová 2010).

Šipky v Scheinově modelu znázorňují, jak se jednotlivé vrstvy kultury vzájemně ovlivňují. Základní přesvědčení určují, co bude v organizaci považováno za důležité a jaké normy chování zde budou panovat. Hodnoty a normy následně determinují konkrétní

chování a artefakty. Funguje zde tedy logický mechanismus od hlubších vrstev k povrchnějším. Šipky v modelu naznačují ovšem i opačný směr vlivu – od povrchových vrstev k vnitřním. Pokud například management chce cíleně ovlivňovat složky firemní kultury a zavede-li opatření směřující k vytvoření určitých artefaktů, může mít obsah této vnější vrstvy po čase vliv na vrstvy vnitřní.

Pro porozumění zákonitostem fungování a utváření organizační kultury je důležité znát funkční souvislosti jednotlivých vrstev organizační kultury. Je snadné identifikovat a popsat vnější vrstvu. Její význam ovšem není na první pohled zřejmý, neboť stejné vnější znaky kultury mohou být projevem odlišných hodnot a norem a bez znalosti obsahu dalších vrstev kultury může být jejich interpretace obsahu kultury v organizaci mylný a zavádějící (Lukášová 2010).

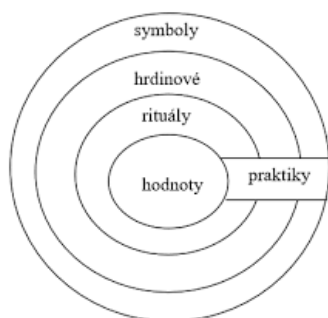
### 3.2.2 Další přístupy k vymezení struktury firemní kultury

Lukášová (2010) zmiňuje další přístupy k vymezení struktury organizační kultury. Poukazuje na to, že řada odborníků se s Scheinovým pojetím ztotožňuje, někteří na něj navazují a rozpracovávají a někteří strukturují obsah organizační kultury zcela odlišně.

Kotter, Heskett (1992, in Lukášová, 2010) rozlišují pouze dvě úrovně organizační kultury: vzorce (styl) chování v organizaci a sdílené hodnoty.

Hofstede (1991, in Lukášová, 2010) přichází s „cibulovým diagramem“, znázorněn na obrázku č. 2, ve kterém rozlišuje pouze dvě roviny: praktiky, které jsou přirovnávány ke „slupkám cibule“ a které představují viditelnější část kultury. Jsou tvořeny symboly, hrdiny a rituály. Jádrem kultury, které není přímo pozorovatelné a lze jej pouze odvodit z chování lidí, jsou hodnoty.

Obrázek 2 „Cibulový“ diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 29

W. Hall (1995, in Lukášová, 2010) rozlišuje tři úrovně organizační kultury:

#### **úroveň A – artefakty a etiketa**

Tato úroveň je nejviditelnější a snadno pozorovatelná. Zahrnuje jazyk, způsoby oslovování, stolování, oblékání, typy pozdravů, dominantní jídla, oblíbené sporty apod.

#### **úroveň B – chování a jednání**

Jedná se o „*způsoby, kterými jednotlivci dělají věci, které dělají*“ (Hall, 1995, str. 24 in Lukášová, 2010). Tyto způsoby mají formu konzistentních vzorců – kulturními styly, např. styl vyjednávání, styl rozhodování, styl řešení konfliktů.

#### **úroveň C – základní morální normy, názory a hodnoty**

Tato úroveň představuje hodnotící jádro kultury – určení toho, co je a co není správné, co je dobré a co špatné, korektní a nekorektní. Tato rovina je velmi komplexní a nejméně viditelná.

### **3.3 Prvky firemní kultury**

Autoři se principiálně shodují na prvcích firemní kultury. Zatímco někteří autoři jsou ve výčtu strozí (např. Armstrong – hodnoty, normy, artefakty), jiní doplňují ještě další složky (např. Lukášová – základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje, artefakty). Autoři Vysekalová a Mikeš vedle hodnot uvádí ještě symboly, hrdiny a rituály.

#### **Hodnoty**

Dle Armstronga (2007) hodnoty představují to, co je nejlepší pro organizaci. Na chování budou mít největší vliv hodnoty, které jsou v organizaci nejvíce zakotveny, přičemž jejich důležitost je posilována chováním managementu.

Většina autorů se shoduje na tom, že hodnoty jsou základní a nejdůležitější složkou organizační kultury a hrají klíčovou roli při utváření organizační kultury (Lukášová 2010).

Realizace hodnot se odehrává prostřednictvím norem a artefaktů (Armstrong 2007).

#### **Normy**

„*Skupinové normy chování jsou nepsaná pravidla/zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje.*“ (Lukášová, 2010, s. 22). Autorka dále zdůrazňuje, že se jedná o neformální pravidla chování, která nebyla stanovena formálně managementem organizace (Lukášová 2010). Armstrong (2007) k tématu dodává, že normy neexistují v písemné podobě. Písemnou podobou norem jsou zásady nebo procedury.



### **Artefakty**

Artefakty jsou dle Armstronga (2007) viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace a zahrnují například pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech, používaná oslovení atd. Lukášová (2010) rozlišuje artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy. Mezi artefakty materiální povahy řadí architekturu budov či materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod. Jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály představují artefakty nemateriální povahy.

### **Základní přesvědčení**

Dle Lukášové (2004) představuje základní přesvědčení zafixované představy o fungování reality. Lidé v organizaci toto přesvědčení považují za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Autorka se opírá o práci Edgara Steina (1992) a přebírá jeho rozlišení třech základních oblastí, kterých se základní přesvědčení týká, a kterými jsou přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí, přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů a přesvědčení, která reflektují širší prostředí, ve kterém organizace existuje (Lukášová 2010).

Vysekalová, Mikeš (2009) kromě již zmíněných hodnot řadí mezi základní prvky firemní kultury také symboly, hrdiny a rituály.

### **Symboly**

Symboly jsou prvky známé jen členům dané organizace. Jako příklad jsou uváděny různé zkratky, slang, styl oblékání či symboly postavení (Vysekalová, Mikeš 2009).

### **Hrdinové**

Hrdinové jsou skuteční nebo imaginární lidé, kteří představují model ideálního chování. Jsou rovněž nositeli tradic, představují ideálního zaměstnance či manažera (Vysekalová, Mikeš 2009).

### **Rituály**

Rituály jsou myšleny různé společensky nezbytné činnosti a projevy formální i neformální povahy (Vysekalová, Mikeš 2009). Lukášová, Nový (2004) doplňují, že rituály napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytvářet vlastní identitu.

Je patrné, že tento výčet není konečný a každý autor zabývající se problematikou firemní kultury má jinou představu o prvcích, které ji tvoří.

### **3.4 Síla firemní kultury**

Urban (2014) se věnuje síle firemní kultury a kritériím, která ji určují: jasnost a srozumitelnost jejich hodnot a norem a rozšířenost či široká zakotvenost jejich projevů.

Silně zakořeněné organizační normy a zvyklosti a jejich rozšíření mezi zaměstnanci celé organizace jsou známkou silné firemní kultury. Silná firemní kultura se promítá rovněž do specifického projevu firmy navenek a má dopad na jednání a postoje zaměstnanců. Předností silné firemní kultury je jistě mnoho, zmiňme aspoň některé: rychlejší rozhodování firmy, menší výskyt vnitřních konfliktů, menší potřeba vnitřních předpisů, případně nižší fluktuace zaměstnanců za podmínky jejich dobrého výběru. Jako nevýhody autor uvádí mimo jiné tendence k uzavřenosti, trvání na tradicích či nedostatečná pružnost.

Silná firemní kultura je typická především pro starší organizace, centralizované a výrobně homogenní organizace či organizace, kde je typická dlouhá doba zaměstnání jednotlivých osob.

Naopak pro mladší organizace, firmy s vyšší fluktuací zaměstnanců či organizace, které se skládají z většího počtu samostatných jednotek či profesně odlišných útvarů, je typická slabá firemní kultura, přičemž jednotlivé útvary a divize organizace se mohou svou kulturou vzájemně odlišovat a vytvářet tak relativně samostatné subkultury organizace.

Nejasné stanovení pravidel a cílů podniku, časté změny či názorová různorodost členů managementu mohou rovněž vést k slabší firemní kultuře.

Předností slabé firemní kultury je podpora kreativity. Jako negativum se uvádí neefektivnost pro vytváření silnější firemní loajality.

Slabá firemní kultura je na rozdíl od silné firemní kultury snadněji změnitelná.

### **3.5 Typologie firemní kultury**

Pfeifer, Umlaufová (1993) se shodují na tom, že formulovat typy firemní kultury je velmi problematické a zdůrazňují, že kultura firmy je věcí maximálně individuální, osobitou a vzpírající se jakýmkoliv škatulkám, nevhodnou pro kategorizaci.

Lukášová, Nový (2004) zdůrazňují, že chtějí-li manažeři řídit organizaci s přihlédnutím k jejím kulturním aspektům a cílevědomě utvářet obsah kultury tak, aby podporoval výkonnost, potřebují kulturu své organizace poznat a porozumět jí. Dodávají, že jedním z nástrojů k rozčlenění, utřídění a zpřesnění složitého obsahu sociální reality je konstrukce typologií. Autoři rozlišují tři základní skupiny typologií organizační kultury:

Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

### **3.5.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře**

#### **Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho**

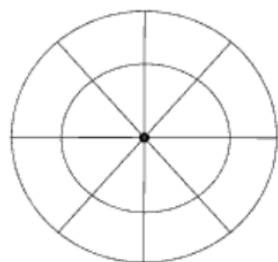
Pravděpodobně první publikovanou typologií firemní kultury (v roce 1972) byla typologie Rogera Harrisona (Lukášová, Nový 2004). Harrison vymezuje čtyři základní typy (kategorie) – kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů (později nahrazeno kulturou výkonu) a kulturu osob (později nahrazenou kulturou podpory). Harrison tyto kategorie nazývá „ideologie organizace“ (Armstrong, 2007). Charles Handy později navazuje na Harrisona a jednotlivé typy firemních kultur doplňuje a popisuje prostřednictvím jednoduchých piktogramů.

#### **Kultura moci**

Dle Handy (1993 in Lukášová, Nový, 2004) mají dominantní postavení jedinci, či jedinec v centru organizace. Kultura moci je tradičně kulturou velkých zločineckých organizací, společností zabývajících se obchodem a financemi a dále v malých a rodinných firmách.

Organizační strukturu této kultury představuje pavučina, zobrazena na obrázku č. 3, jejíž vlákna se rozbíhají ze středu a představují „paprsky“ síly a vlivu, které jsou vzájemně propojené specializacemi a funkčními vztahy.

Obrázek 3 Piktogram kultury moci



Zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 76

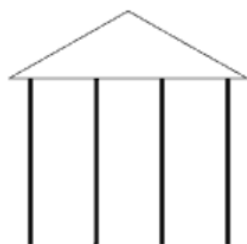
Tato kultura se vyznačuje existencí malého množství pravidel a byrokracie. Klíčovou roli hrají vzájemná důvěra a komunikace. Hodnocení organizace a pracovníků je založeno na výsledku.

Jedná se o silnou a poměrně pružnou kulturu se schopností reagovat na hrozby a nebezpečí. Problémem takové organizace může být její velikost. Jediným způsobem, jak může organizace růst je vytváření dalších organizací – pavučin, jinak hrozí „protrhnutí“ pavučiny způsobené roztažením na příliš mnoho aktivit nebo geografická území (Handy, 1993, in Lukášová, Nový, 2004).

### **Kultura rolí**

Tato kultura je založena na řízení práce procedurami a pravidly (Armstrong 2007). Vedle pravidel a postupů stojí rovněž normy, plány, logika a racionalita (Lukášová, Nový 2004). Rolí je myšleno chování, které je očekáváno od pracovníků v určité pozici, přičemž popis role či pracovního místa je důležitější než osoba, která v této roli působí. Moc je přisuzována funkcím, nikoliv jedincům, kteří v nich působí (Armstrong 2007). Typickým příkladem kultury zaměřené na role je státní správa, armáda či velké komerční organizace (Lukášová, Nový 2004). Strukturu této kultury znázornil Ch. Handy jako řecký chrám, zobrazeno v obrázku č. 4.

Obrázek 4 Piktogram kultury rolí



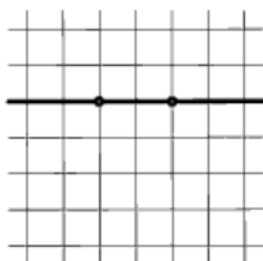
Zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 76

Trojúhelníkový štít chrámu představuje nejvyšší vedení firmy, které koordinuje nižší organizační stupně, přičemž síla organizace spočívá především v základních pilířích, tedy ve funkcích a specializacích. Výběr pracovníků probíhá na základě toho, jak dokážou naplnit své role. Kultura rolí funguje ve stabilním prostředí na předvídatelném a kontrolovatelném trhu, kde jsou hloubka specializace a míra technické odbornosti důležitější než inovace či náklady. Hlavním problémem je pomalost rozpoznávání změn a reagování na ně (Handy, 1993, in Lukášová, Nový 2004).

### **Kultura úkolů**

Cílem této kultury je sestavit vhodný tým a nechat ho pracovat, přičemž vliv je založen více na odbornosti než na funkci nebo osobní moci (Handy, 1981 in Armstrong, 2007). Lukášová, Nový (2004) dodávají, že jádrem kultury jsou úkoly, které mají být splněny, a ne projekty, které mají být realizovány. Struktura této kultury je zaznamenána na obrázku č. 5. Jedná se o síť nebo matici, ve které jsou některá vlákna silnější než jiná a kde je pravomoc lokalizována do jednotlivých průsečíků.

*Obrázek 5 Piktogram kultury úkolů (výkonu)*



Zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 76

Pravomoc je spojena spíše s odborností než s funkcí. Management se soustředí na jednotlivé projekty a vybírá pro ně vhodné lidi, sestavuje týmy a zajišťuje tak úspěšnou realizaci projektů. Každá skupina či tým disponuje určitou rozhodovací silou a síťová organizace tak pracuje rychle. Tato kultura je založena na výsledcích, přizpůsobivosti, ztotožněním individuálních a skupinových cílů, dobře fungujících vztazích spojených se vzájemným respektem, založeným na schopnosti a výkonnosti.

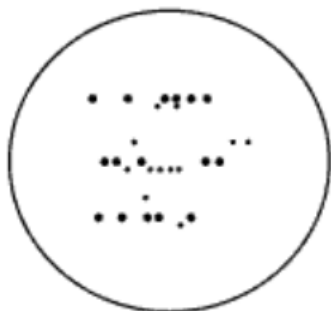
Kultura úkolů je aplikována tam, kde je za důležité považována pružnost a přizpůsobivost tržnímu prostředí a kde životní cyklus produktu je krátký, na trhu existuje

silná konkurence. Typickým příkladem kultury zaměřené na úkoly jsou reklamní agentury (Handy, 1993, in Lukášová, Nový, 2004).

### **Kultura osob**

Středem zájmu kultury osob je jedinec. Organizace s tímto typem kultury existují pouze proto, aby sloužily a pomáhaly jedincům v ní (Armstrong 2007). Dle Lukášová, Nový (2004) tento typ kultury vzniká tam, kde se několik jednotlivců spojí za účelem sdílení nákladů na provoz, vybavení, administrativu apod. Typickým příkladem je takovéto spojení právníků, architektů, lékařů apod. Vztahy jsou partnerské a žádný jedinec nemá v takovéto kultuře dominantní postavení. Schematicky je tato kultura znázorněna jako shluk na obrázku č. 6.

*Obrázek 6 Piktogram kultury osob (podpory)*



Zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 76

Harrisonova/Handyho typologie je dnes považována víceméně za překonanou, nicméně díky jasnému výkladu a srozumitelnému znázornění výrazně přispěla k popularizaci problematiky organizační kultury (Lukášová, Nový 2004). Brooks (2003) dále uvádí, že tato analýza musí být chápána v širším kontextu, neboť čerpá například z učení, které úzce spojuje strukturální faktory s firemní kulturou a ve skutečnosti plně nerozlišuje strukturu a kulturu. Dalo by se tedy předpokládat, že hlavní strukturální změna povede ke kulturní změně.

### **Typologie F. Trompenaarse**

Typologie Fonse Trompenaarse je založena na dvou dimenzích: orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost. Kombinací těchto dimenzí vznikají čtyři typy kultury, jimž Trompenaars přidělil metaforické názvy: rodina, Eiffelova věž,

řízená střela a inkubátor. Obsah typů se velmi podobá typologii Harrisona a Handyho. Dimenze hierarchie versus rovnost je dimenzí organizační struktury, zatímco dimenze orientace na úkoly versus orientace na vztahy je dimenzí stylu řízení (Lukášová, Nový, 2004).

### **Rodina**

Kultura rodiny se vyznačuje blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií. V čele rodiny stojí „otec“, který má zkušenosti a autoritu a nejlépe ví, co je potřeba dělat. Respektování moci a hierarchie vychází z morálních hodnot. Rozdílné postavení členů organizace se považuje za přirozené (Trompenaars, 1993 in Lukášová, Nový, 2004).

### **Eiffelova věž**

Tato kultura je hierarchická. Role a funkce jsou přesně rozděleny a jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Plnění úkolů znamená naplňování předepsané role. (Trompenaars, 1993 in Lukášová, Nový, 2004).

### **Kultura řízené střely**

Kultura řízené střely je kulturou rovnostářskou a neosobní s orientací na úkoly místo vztahů. Středem zájmu této kultury jsou cíle. Od kultury Eiffelovy věže se tato kultura liší tím, že to, co dělají členové organizace, není předem dáno. Pracovníci hledají cestu sami, využívají při tom expertů a informací ze zpětné vazby, aby „střelu řídili“ k cíli (Trompenaars, 1993 in Lukášová, Nový, 2004).

### **Kultura inkubátoru**

Kultura inkubátoru je založena na myšlence, že organizace slouží především k seberealizaci pracovníků, přičemž struktura a hierarchie jsou minimální a autorita pramení z osobních předností jedince. Charakteristickým rysem je tendence inovovat, vytvářet nové věci a testovat nové myšlenky (Trompenaars, 1993 in Lukášová, Nový, 2004).

## **3.5.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí**

### **Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho**

Dle Deal a Kennedyho je kultura organizací nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje (Deal, Kennedy, 1982 in Lukášová, Nový, 2004). Autoři identifikovali čtyři základní typy kultury: kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu. Uvedené typy jsou

determinovány dvěma základními aspekty trhu: mírou rizika a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (Deal, Kennedy, 1982 in Lukášová, Nový, 2004). Identifikované typy kultur jsou pouze zjednodušením a jen minimum firem odpovídá zcela jednoznačně jednomu z uvedených typů a většinou se tak jedná o mix, přičemž jednotlivá oddělení vykazují rysy různých kultur (Deal, Kennedy, 1982 in Lukášová, Nový, 2004).

### **Kultura drsných hochů**

Kultura drsných hochů je kulturou individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, ale zároveň potřebují rychlou zpětnou vazbu o úspěchu svých aktivit. Tato kultura je mladá a rychlá se zaměřením na „všechno nebo nic“. Kvalita pracovníka se posuzuje dle jeho posledního výkonu. Není zde dovoleno chybovat nebo zaváhat. Trpělivost, vytrvalost ani týmovost nepatří mezi silné stránky příslušníků tohoto typu kultury. Pracovníci chtějí být hvězdami, nechťejí promarnit šanci, jsou tvrdí k sobě i ostatním. V takovýchto firmách panuje soupeřivost a napětí. Pracovníci jsou pod velkým tlakem a setkávají se s „vyhořením“ ještě před dosažením středního věku. Problémem firem s kulturou drsných hochů bývá vysoká fluktuace. Je velmi obtížné vytvořit zde soudržnost. S kulturou drsných hochů se setkáváme v zábavním průmyslu, v oblasti kosmetiky, reklamy, ale také stavebnictví či manažerském poradenství (Deal, Kennedy, 1982 in Lukášová, Nový, 2004).

### **Kultura tvrdé práce**

Také nazýváno jako „kultura přátelských experimentů“ (Pfeifer, Umlaufová 1993). Typicky se s touto kulturou setkáváme u firem, při jejichž podnikání je nízká míra rizika a rychlá zpětná vazba trhu. Dále je kladen důraz na aktivitu, iniciativu, týmovou práci, legraci a zábavu. Nejčastěji se jedná o kulturu prodejních organizací a firem zaměřených na podomní prodej a masového konzumenta. Úspěch prodejce přichází s aktivitou, s množstvím a s rychlostí, přičemž tým vyprodukuje objem. Tato kultura se může objevit také ve výrobních organizacích, za předpokladu, jsou-li zabezpečeny kontroly kvality a získává-li pracovník rychlou zpětnou vazbu o své výkonnosti. Kultura tvrdé práce staví na potřebách zákazníka (Deal, Kennedy, 1982 in Lukášová, Nový, 2004).

### **Kultura sázky na budoucnost**

Kultura sázky na budoucnost nebo jak Pfeifer, Umlaufová (1993) nazývají „jízdy na jistotu“ je kulturou firem, ve kterých existuje velká míra rizika rozhodování, přičemž



zpětná vazba je velmi pomalá. Tyto firmy investují velké množství peněz a trvá roky, než společnost zjistí úspěšnost daného projektu. Jedná se například o naftařské firmy, letecké společnosti a firmy z prostředí farmaceutického, chemického či jaderného výzkumu. Lidé, kteří provádí rozhodnutí, riskují budoucnost celé společnosti. Správná rozhodnutí jsou nesmírně důležitá, a proto jsou několikrát prověřena a zkontrolována, přičemž rizika musí být maximálně eliminována. Pracovníci této kultury respektují hierarchii, autoritu a technickou kompetenci. Jsou ochotni spolupracovat a fungovat pod tlakem. Jsou zaměřeni na sebe a jsou tvrdí jako v kultuře drsných hochů. Liší se schopností vydržet dlouhodobou nejednoznačností a mnohaleté minimum zpětné vazby. Ve společnosti panuje uvážlivá atmosféra. Rozhodování probíhá centralizovaně a pracovníci jsou na sobě značně závislí (Deal, Kennedy, 1982 in Lukášová, Nový, 2004).

### **Procesní kultura**

Procesní kulturu neboli „kulturu mašliček“ (Pfeifer, Umlaufová 1993) nalezneme v organizacích s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou. Pracovníci se soustředí více na to, jak věci dělají než na to, co dělají. Procesní kultura je typická pro sektor bankovníctví, pojišťovnictví a státní správu. Tato kultura je založena na technické dokonalosti, správném postupu, přesnosti a zaměřenosti na detaily. Pracovníci nemají zpětnou vazbu a jsou tudíž ochranářští, opatrní, se sklonem chránit daný systém a přeceňovat maličkosti. Chybí jasně definovaný úspěch, hrdiny vytvářejí proto spíše pozice než samotní lidé. Je kladen důraz na pojmenování funkcí a na formality. Známkou úspěchu jednotlivce je jeho postup v hierarchii nahoru. Procesní kultura dobře funguje ve stabilním a předvídatelném prostředí, ale není schopna rychlé reakce a pohledu do budoucna (Deal, Kennedy, 1982 in Lukášová, Nový, 2004).

### **Ansoffova typologie**

Ansoffova typologie je založena na tom, jak organizace na požadavky prostředí reaguje. Jednotlivé typy strategických aspektů chování organizace jsou do určité míry spojené s evoluční fází vývoje organizace (1979, podle Scholz, 1987, in Lukášová, Nový, 2004).

Ansoff rozlišuje pět typů organizační kultury: **Stabilní** (organizace je introvertní, orientovaná do minulosti a s averzí k riskování), **reaktivní** (organizace je introvertní, ale je orientovaná na současnost a akceptuje alespoň „minimum“ rizika), **anticipující** (organizace

se soustřeďuje na současnost, ale již o něco více akceptuje riziko a je schopna dílčích změn), **prozkoumávající** (extravertovaná organizace, která se orientuje na současnost a budoucnost a do značné míry akceptuje riziko) a **tvořivá** (organizace je velmi extravertovaná, orientuje se na budoucnost a na denní bázi akceptuje rizika) (1979, podle Scholz, 1987, in Lukášová, Nový, 2004).

### **Typologie R.E. Milese a C.C. Snowa**

Další typologií vyvinutou s ohledem na způsob adaptace organizace na vnější prostředí je typologie Milese a Snowa, která vedle tendencí ve strategickém chování zohledňuje také vliv interních faktorů na obsah kultury. Tato typologie rozlišuje tři základní typy organizací – průzkumník, obránce a analyzátor (Miles, Snow, 1978, podle Bluedorn a Lundgren, 1993, Brown, 1995 in Lukášová, Nový 2004).

Pfeifer, Umlaufová (1993) tuto typologii rozčleňují dle dominantní orientace ve změně.

#### **Průzkumník**

Tento typ organizace ustavičně vyhledává tržní příležitosti. Neustále monitoruje podmínky a události a ve vnějším prostředí usiluje o vývoj nových výrobků a jejich umístění na trh, jejich strategii a růst. Marketing, výzkum a vývoj jsou dominantními útvary takovéto organizace. Efektivnost je měřena na základě srovnání s konkurencí. Organizační struktury jsou decentralizované a flexibilní (Miles, Snow, 1978, podle Bluedorn a Lundgren, 1993, Brown, 1995 in Lukášová, Nový, 2004). Pfeifer, Umlaufová (1993) nazývají tento typ kultury kulturou akční, která usiluje o změny jak obsahu, tak i způsobu v činnosti organizace.

#### **Obránce**

Organizace typu obránce se omezuje na úzkou oblast trhu, kde se snaží získat stabilní skupinu zákazníků. V takovéto společnosti dominuje strategie diferenciací a nízkých nákladů. Je kladen důraz na účinnost výroby a distribuce zboží a služeb. Dosahování účinnosti je prováděno striktní kontrolou. Z firemních útvarů mají největší váhu útvary výrobní a ekonomický útvar. Organizace je centralizovaná. (Miles, Snow, 1978, podle Bluedorn a Lundgren, 1993, Brown, 1995 in Lukášová, Nový, 2004). Pfeifer, Umlaufová (1993) dodávají, že obranná kultura vyznává jistotu a stabilitu a zdůrazňují, že takováto organizace se orientuje na zachování obsahu i způsobu dosavadní činnosti.

### **Analyzátor**

Tato organizace představuje kompromis mezi výše uvedenými typy. Cílem společnosti je stabilita, dynamismus a expanze (Miles, Snow, 1978, podle Bluedorn a Lundgren, 1993, Brown, 1995 in Lukášová, Nový, 2004). Analytická kultura dle Pfeifera a Umlaufové (1993) hledá kompromis mezi potřebou vyrovnat se se změnami a chutí neměnit příliš mnoho. Lukášová, Nový dodávají, že společnost na jedné straně vyvíjí nové výrobky a trhy a na druhé straně udržuje stabilní základnu produktů i zákazníků. Těchto cílů se organizace snaží dosáhnout penetrací trhu, rozvojem výrobků i trhů a „průzkumovým“ přístupem v oblasti marketingu. Organizace usiluje o účinnost ve stabilní oblasti produktů a trhů, o účelnost v nových oblastech a o rovnováhu mezi zaměřením na interní kontrolu a externí prostředí. Je kladen důraz na koordinaci, neboť organizační struktury jsou smíšené. Dominantními útvary jsou marketing, aplikovaný výzkum a výroba (Miles, Snow, 1978, podle Bluedorn a Lundgren, 1993, Brown, 1995 in Lukášová, Nový, 2004).

### **Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků**

Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků je založena na „modelu soupeřících hodnot“, který vyvinuli B. Quinn a J. Rohrbaugh (Lukášová, Nový 2004).

Model je tvořen proti sobě postavenými dvěma základními dimenzemi – flexibilitou vs. kontrolou a interní vs. externí zaměřením a jejich kombinací vznikají čtyři typy organizační kultury – kultura klanová, hierarchická, adhocokratická a tržní. Každá z uvedených kultur se vyznačuje určitými cíli, ke kterým organizace směřuje, a nástroji, jimiž chce těchto cílů dosáhnout, přičemž tyto představují třetí dimenzi zahrnutou v obsahu kultur jednotlivých typů (Lukášová, Nový 2004).

#### **Klanová kultura**

Pro klanovou kulturu, která je nazvaná podle podobnosti s organizacemi rodinného typu, je charakteristické velmi přátelské prostředí na pracovišti. Tato kultura se vyznačuje sdílením hodnot a cílů, kolektivním vědomím a týmovým myšlením. Kultura má spíše charakter rozšířené rodiny než podnikatelské entity. Vedoucí pracovníci zastávají roli „rodičů“, organizace je stmelována loajalitou či tradicí. V organizaci panuje vysoká oddanost. Je kladen důraz na dlouhodobý užitek a rozvoj každého jedince, soudržnost, morálku a pracovní prostředí. V organizaci jsou za prvořadé považovány týmová práce,

participace a konsenzus. Zákazníci jsou organizací vnímáni jako partneři (Lukášová, Nový, 2004).

### **Hierarchická kultura**

Pracovní prostředí je formalizované a strukturované, přičemž jsou zdůrazňovány postupy a předpisy. Formální pravidla jsou stmelujícím prvkem. Bezproblémový a hladký chod je považován za nejdůležitější aspekt organizace. Cílem je stabilita a efektivnost. Za úspěch jsou považovány spolehlivost dodávek, hladké plnění harmonogramů a nízké náklady. Řízení zaměstnanců se soustřeďuje především na zabezpečení jistoty zaměstnání (Lukášová, Nový 2004).

### **Adhokratická kultura**

Pracoviště adhokratické kultury je dynamickým, podnikatelským a tvůrčím prostředím. Pracovníci jsou nakloněni riziku, vedoucí pracovníci jsou vizionáři a inovátoři. Experimentování, inovativní přístupy a myšlení jsou stmelujícím prvkem organizace. Je kladen důraz na to být nejlepší v oblasti znalostí, na vývoj nových a unikátních produktů a služeb. Úspěch organizace je založen na inovativnosti a schopnosti přizpůsobovat se turbulentnímu prostředí. Úkolem manažerů je podporovat individuální iniciativu, tvořivost a svobodu. Každý projekt je unikátní, nic nemůže být standardizováno (Lukášová, Nový 2004).

### **Tržní kultura**

Touto kulturou se vyznačují organizace orientované na výsledky. Lidé jsou soupeřiví a zaměřeni na cíle a jsou poháněni svými vedoucími k vysokým výkonům. Pojídlem organizace je orientace na vítězství. Pozornost organizace je věnována konkurenčním akcím a dosahování měřitelných cílů. Za úspěch jsou považovány získání tržního podílu a penetrace trhu (Lukášová, Nový 2004).

### **3.5.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace**

Typologie, které Lukášová, Nový (2004) označili jako typologie formulované ve vztahu k chování organizace, jsou typologie zaměřující se na vzorce chování – chování organizace na trhu a vůči jiným organizacím a dále v chování pracovníků k sobě navzájem a vůči své vlastní organizaci.

### **Kompasový model W. Hall**

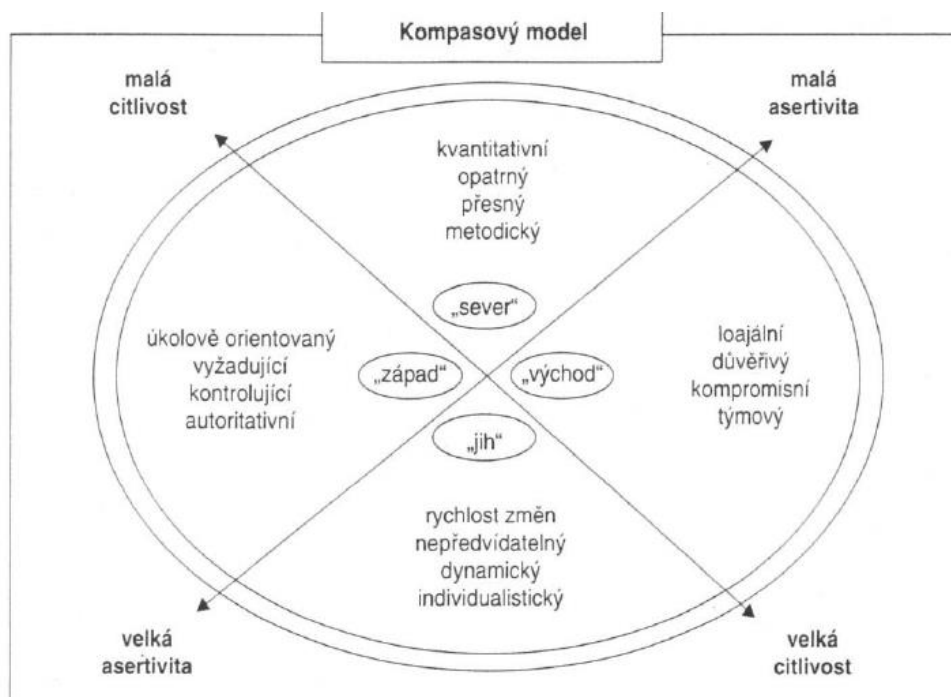
Hall (1995 in Lukášová, Nový, 2004) vytvořila typologii kulturních stylů chování, která prezentuje vzorce chování, objevující se jak v rámci národních kultur, tak v rámci kultur jednotlivých společností. Tuto teorii nazývá autorka kompasový model. Model mohou využívat společnosti, které fungují nebo chtějí fungovat v partnerských vztazích s jinými společnostmi a kterým model pomůže pochopit, anticipovat a zvládat kulturní rozdíly fúze, akvizice či strategické aliance.

Model mapuje rozdíly v partnerských interakcích a rozlišuje dva obsahové aspekty organizační kultury – složky kultury a segmenty kultury. Složkami jsou chápána obecně přijatá rozlišení strukturálních úrovní organizační kultury, tj. rozlišení základních hodnot, vzorců chování a artefaktů a etikety. Segmenty kultury jsou tvořeny jednotlivci, kulturami jednotlivých oddělení či útvarů společnosti, kulturou dceřiných poboček (tzv. subfiremní kultura), firemní kulturou, kulturou odvětví a národní kulturou (Hall 1995 in Lukášová, Nový, 2004).

Hall (1995 in Lukášová, Nový, 2004) dále uvádí, že mezi jednotlivými segmenty dochází v rámci partnerských vztahů k vzájemné interakci, konzistentní typy interakcí jsou nazývány vztahovými segmenty.

V rámci výzkumu se autorka (Hall 1995 in Lukášová, Nový, 2004) věnovala studiu modelu MIR (Managing Interpersonal Realties), který je založený na dvou základních dimenzích – asertivity a citlivosti. Tyto dimenze v kompasovém modelu představují základní souřadnice, které vymezují čtyři základní kulturní styly: severní, jižní, západní a východní, jak zobrazuje obrázek č. 8. Označení světových stran v modelu nemá nic společného se původem organizací. Jedná se pouze o analogii s kompasem a základními souřadnicemi.

Obrázek 7 Kompasový model W. Hall



Zdroj: Lukášová Nový 2004, s. 88

Typologie mapuje především míru prosazování firmy na trhu a míru citlivosti a zaměřenosti na vztahy. Typologii je vhodné použít při diagnostice kulturních odlišností v chování firem, a to jak na úrovni národní, tak na úrovni jednotlivých firem či uvnitř jedné firmy. Bylo vyzorováno, že větší rozdíly jsou patrné v rozdílech národních kultur než v rozdílech mezi firmami v rámci jedné země a zároveň, že existují větší rozdíly mezi firmami než mezi pobočkami či dceřinými firmami v rámci jedné společnosti. Za předpokladu, že představitelé dané společnosti mají příslušné dovednosti a dokážou pomocí modelu odhalit a prodiskutovat konkrétní kulturní rozdíly, mohou těžit z kombinace silných stránek obou původně soupeřících kultur (Hall 1995 in Lukášová, Nový, 2004).

### Severní styl

Styl se vyznačuje důkladností a metodikou, konzistentností a spolehlivostí. Činy jsou důležitější než emoce. Firma severního kulturního stylu se neunáhluje k ukvapeným rozhodnutím, postupuje opatrně a obezřetně se smyslem pro detail. Firma je orientována na pomalý a stabilní úspěch, vyhýbá se konfliktům a rizikům. Pro navázání partnerského vztahu s firmou severního kulturního stylu je potřeba důkladných technických znalostí daného oboru (Hall 1995 in Lukášová, Nový, 2004).

### **Jižní styl**

Jižní styl je dynamický, podnikatelský. Pro nekonzistentnost v podnikání je vnímán, jako málo předvídatelný. Firma se rozhoduje spontánně a dle dobrého instinktu. Pro takovouto firmu je charakteristická nezávislost a kreativita, které představují silné stránky firmy. Hnacím motorem firmy je čelení rizikům a výzvam. Firmy jižního stylu jsou kladně nakloněny k navazování kontaktů s jinými firmami, přičemž firmy jižního stylu vyžadují prostor k iniciování nových možností (Hall 1995 in Lukášová, Nový, 2004).

### **Západní styl**

Firma západního stylu se drží postupu krok za krokem a vyhýbá se ztrátě času. Rozhodování firmy je nezávislé, založené na faktech a na zvažování a srovnávání rizik. Tento styl je orientován spíše na úkoly než na lidi. Při spolupráci s firmou západního kulturního stylu je upřednostňováno dosažení výsledků před vztahovými aspekty (Hall 1995 in Lukášová, Nový, 2004).

### **Východní styl**

Tento styl je zaměřený na budování týmu a harmonii vztahů. Firma východního stylu se orientuje spíše na lidi než úkoly. Rozhodnutí jsou přijímána na základě konsensu. Chování společnosti východního stylu je silně ovlivňováno potřebami partnerů. Pro spolupráci s firmou východního stylu je zapotřebí uchování harmonie a prokazování loajality (Hall 1995 in Lukášová, Nový, 2004).

## **3.5.4 Patologické firemní kultury**

Urban (2014) v kapitole pojednávající o hlavních typologiích firemních kultur věnuje prostor rovněž popisu patologické firemní kultury, která vzniká v případech, kdy firemní kultura nabývá výrazně nepříznivých forem a v situacích, kdy se do vedení a dalších důležitých pozic organizace dostávají osoby s tzv. toxickými manažerskými rysy. Vedle toho může být patologická firemní kultura způsobena dlouhodobě nepříznivou ekonomickou situací.

Jako hlavní typy patologických kultur uvádí Urban (2014) následující:

### **Depresivní kultura**

Pro depresivní kulturu je příznačný sklon k pesimismu, skepsi a rezignaci. V podniku je rozšířená představa, že „se nedá nic změnit“.

### **Kultura marnosti**

Jedná se o extrémní formu byrokratické kultury, která se projevuje velmi nízkými pravomocemi zaměstnanců i osob na nižších vedoucích pozicích. Iniciativy nejsou akceptované, vše je formalizováno, podřízeno diktátu byrokracie, předpisů a příkazů.

### **Paranoidní kultura**

V organizaci panuje trvalý pocit ohrožení, strachu o přežití, nesplnitelnosti úkolů a termínů. V důsledku toho ve firmě panuje trvalý stres, který brání organizaci ve výkonnosti.

### **Dramatická kultura**

Jedná se o extrémní projev mocenské kultury. Organizace je přirovnávána k „one man show“, kdy šéf je obdivovaný, neomylný a neomezený ve svých pravomocích.

### **Schizoidní kultura**

V organizaci se schizoidní kulturou je zvýšený výskyt intrik, mocenských soubojů a politikaření. Je lepší nevynikat a vyčkávat na příležitost.

## **3.5.5 Modely firemní kultury v mezinárodním prostředí**

Dalším možným členěním typologie může být typologie firemní kultury vzhledem k mezinárodnímu prostředí. Mezinárodní firmy řeší problém vzájemného vztahu firemní a národní kultury, a to zejména při řízení a utváření strategie. Klíčovým problémem je pak reálná možnost uplatnění a efektivní využití řídicích nástrojů, technik a metod v prostředí, které je častokrát kulturně a sociálně velmi odlišné o místa jejich původního užití. Nejedná se o problémy spojené s neznalostí jazyků. Problémy jsou hlubší, přičemž jde o různé interpretace stejných pojmů a kategorií, jejich odlišný význam, váhu a místo v hierarchii společenských hodnot, což vede k nedorozuměním, problémům a konfliktům (Veber a kol. 2009).

Veber a kol. (2009) člení firemní kulturu v mezinárodním prostředí následovně:

### **Polycentrická firemní kultura**

Jedná se o firemní kulturu, kdy se jednotlivé subjekty (dceřiné společnosti) mezinárodní společnosti nacházejí v různých zemích a mohou svobodně utvářet svoji vlastní firemní kulturu vycházející z národní kultury, ve které se nacházejí. Riziko polycentrické firemní kultury představuje složitou vnitřní komunikaci mezi jednotlivými subjekty, obtížnou koordinaci a spolupráci. Na druhou stranu nejsou kladeny nové požadavky



na pracovníky a manažery co se mezinárodních zkušeností a interkulturních kompetencí týče (Veber a kol. 2009).

### **Globální firemní kultura**

Mateřská společnost prosazuje svoji firemní kulturu, která je standardem a v téměř identické podobě je aplikována ve všech dceřiných společnostech po celém světě. Takováto firemní kultura se opírá o uniformitu a standardizaci vnitřních procesů s cílem dosáhnout jednotného vnitřního prostředí, a to tak, aby bylo minimalizováno riziko nedorozumění z důvodu odlišných kultur jednotlivých částí firmy. Firemní kultura klade důraz na mobilitu pracovníků, kteří v zahraničí představují nositele společné kultury. Jako hlavní výhoda globální firemní kultury je uváděna homogenita vnitřního prostředí celé mezinárodní firmy. Nevýhodou může být střet univerzální kultury s místní kulturou, ve které nemusí být nástroje managementu efektivní a úspěšné jako v mateřské společnosti (Veber a kol. 2009).

### **Geocentrická firemní kultura**

Tato firemní kultura vychází z logiky předmětu podnikání a strategie jeho řízení, aniž by vycházela z národní kultury, kde firma působí. Předmětem podnikání firem s geocentrickou firemní kulturou jsou skutečně globální produkty, např. informační a komunikační technologie. V této kultuře je kladen důraz na mezinárodní týmy a jejich velkou mobilitu mezi zeměmi a kulturami (Veber a kol. 2009).

## **3.6 Diagnostika a audit firemní kultury**

Dle Šiguta (2004) diagnóza firemní kultury představuje proces porozumění fungování podniku a zároveň tento proces poskytuje informace o tom, co je nutné ke kvalitnímu výkonu firmy a k procesu provedení změn v organizaci. Cílem diagnostiky firemní kultury je výstižně popsat prvky dané firemní kultury. Podstatou takovéto diagnostiky je správné sledování, zvažování, zjišťování a interpretace symptomů vžitých představ, přístupů a hodnot. Autor dodává, že je důležité, aby diagnostika probíhala objektivně a nezaujatě.

Management dané organizace je obvykle využívá získané informace například při vývoji firemní strategie, při komplikacích s implementací již zvolené strategie, při hledání příčin nízké výkonnosti firmy či při plánování fúze, akvizice apod. (Lukášová, Nový 2004).

Lukášová, Nový (2004) zdůrazňují důležitost správného postupu provedení diagnostiky firemní kultury, přičemž příprava výzkumného projektu by měla zahrnovat následující důležitá rozhodnutí:

- Volbu a specifikaci teoreticko-metodologických východisek (volba výzkumného přístupu)
- Volbu výzkumných metod
- Vymezení jednotky analýzy, volbu zkoumaného souboru a způsobu zpracování dat.

### **3.6.1 Teoreticko-metodologická východiska a problémy výzkumu firemní kultury**

#### **Volba výzkumného přístupu**

Dle Lukášové, Nového (2004) bývá při výzkumu firemní kultury tradičně uplatňován přístup objektivistický (organizace „má“ kulturu) a přístup interpretativní (organizace „je“ kulturou). Autoři dále dodávají, že v souvislosti s praktickou diagnostikou sílí důraz na potřebu kombinace obou přístupů. Tato kombinace znamená rovněž kombinaci metod výzkumu a metod analýzy získaných dat.

#### **Volba úrovně analýzy indikátorů**

Lukášová, Nový (2004) konstatují, že současní autoři se shodují na tom, že firemní kulturu je třeba chápat jako komplexní a vícevrstvý jev, jehož některé indikátory jsou pro vnějšího pozorovatele viditelnější (např. artefakty, chování), jiné jsou pozorovatelné obtížněji a některé zůstávají skryté a mohou být odhaleny pouze nepřímo (např. základní předpoklady). Současné přístupy v diagnostice firemní kultury postihují obsah firemní kultury na více úrovních studovaného jevu, a to z důvodu zvýšení spolehlivosti interpretace znaků kultury a odhalení případné nekonzistentnosti jednotlivých rovin firemní kultury.

### **3.6.2 Metody diagnostiky firemní kultury**

Pro výzkum firemní kultury mohou být použity kvalitativní nebo kvantitativní výzkumné postupy. V současnosti většina autorů zastává názor, že oba postupy mají své výhody a nevýhody a ideální je tedy kombinace obou s ohledem na účel a cíl výzkumu Lukášová, Nový (2004). Kvantitativní a kvalitativní výzkum se liší především v jejich základním zaměření, tedy v charakteru jevů, které analyzují. Zásadní otázkou

kvantitativního výzkumu je „kolik?“ (jaká je četnost, frekvence), kvalitativní výzkum se ptá „proč?“ (jaké jsou důvody a motivace) (Kozel a kol. 2011).

### **Kvalitativní metody diagnostiky firemní kultury**

Kvalitativní výzkumné metody mají za cíl získat informace o zkoumaném jevu, odkryt významy těchto informací a porozumět zkoumanému jevu (Lukášová, Nový 2004). Kozel a kol. (2011) dodávají, že cílem kvalitativního výzkumu je formulování nových hypotéz a nových pohledů na realitu, hledání motivů, příčin, postojů apod., a to prostřednictvím práce s jednotlivci nebo malými skupinami. Dle Lukášové, Nového (2004) respondenti vypovídají podle toho, co považují za podstatné. Není to tedy diagnostik, kdo určí předem, které proměnné jsou pro výzkum relevantní. Kozel a kol. (2011) dále uvádí, že kvalitativní výzkum silně redukuje počet osob. Autoři dále vnímají zobecnění na populaci jako problematické a získaná data jsou dle autorů málo spolehlivá. Kvalitativní metody jsou dále dle autorů vysoce validní.

Lukášová, Nový (2004) v souvislosti s firemní kulturou uvádí následující metody kvalitativního výzkumu: pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů, projektivní metody.

#### **Pozorování**

Lukášová, Nový (2004) popisují pozorování jako cílené a zaměřené vnímání zkoumaného jevu, a to bez předem zvolených kritérií pozorování. Pozorovatel tedy musí být schopen vnímat a adekvátně zaznamenat vše podstatné. Pozorování je prováděno buď jako zúčastněné – výzkumník se účastní každodenního života lidí ve sledované organizaci, anebo jako nezúčastněné, kdy výzkumník vystupuje jako vnější pozorovatel – účastní se například porad, sleduje komunikaci se zákazníky.

Předmětem pozorování mohou být veškeré vnější projevy firemní kultury – artefakty, zvyky, rituály, ceremoniály, způsoby rozhodování, chování k zákazníkům, dále například jazyk používaný v organizaci, historky či mýty (Lukášová, Nový 2004).

#### **Hloubkový rozhovor**

Hloubkový (individuální) rozhovor probíhá na základě předem připraveného schématu, přičemž tazatel neklade předem připravené otázky, ale spíše volné dotazy v rámci připravených tematických bloků. Tazatel je schopen pružně reagovat na situaci a stimulovat odpovědi dotazovaného (Sackmann, 1991, in Lukášová, Nový, 2004). Kozel a kol. (2011)

poukazují na to, že mezi zkušeným tazatelem a dotazovaným vzniká uvolněná atmosféra, při které může tazatel zjistit velké množství pravdivých subjektivních názorů, které mohou objasnit, co se děje v mysli dotazovaného. Podobný názor sdílí Sackmann (1991, in Lukášová, Nový, 2004), který spatřuje jako hlavní přínos individuálního rozhovoru získání informací značné hloubky, přičemž vidí problém v obtížném rozlišování mezi individuálními názory a odpověďmi kulturního charakteru (Sackmann, 1991, in Lukášová, Nový, 2004).

### **Skupinový rozhovor (Focus Group)**

Podobně jako individuální rozhovor se skupinový rozhovor opírá o předem připravený rámcový scénář, dle kterého klade moderátor dotazy. Součástí rozhovoru ve skupině je vzájemná interakce a výměna názorů členů skupiny (Lukášová, Nový 2004). Je důležité, aby účastníky rozhovor bavil. Jedině tak se budou účastníci vyjadřovat spontánně a upřímně. Rozhovor proto musí mít dynamiku, spád a vnitřní tlak (Kozel a kol. 2011).

Přes svoji náročnost na organizaci bývá skupinový rozhovor využíván častěji než individuální rozhovor. V rámci rozhovoru jsou kladeny vysoké nároky na složení skupiny, moderaci a kvalitu záznamu, neboť se analyzuje, co bylo řečeno, ale také, jak to bylo řečeno, jak se diskuse vyvíjela apod. (Lukášová, Nový 2004).

### **Analýza dokumentů**

Předmětem analýzy dokumentů za účelem diagnostiky firemní kultury jsou různé psané záznamy, uchovávané v organizaci – výroční zprávy, zápisy z porad, záznamy z hodnotících pohovorů apod. Cílem analýzy je buď získání určitých informací, zahrnutých v dokumentech, nebo provedení hlubšího průzkumu se snahou porozumět významu znaků, které byly identifikovány v dokumentech. Analýza dokumentů může být zřídka kdy aplikována jako samostatná metoda a je tedy spíše doplňkem jiných metod (Lukášová, Nový 2004).

### **Projektivní metody**

V rámci výzkumu prováděného projektivními metodami je respondentovi předložen podnět (popis situace, obrázek, začátek věty, kterou je třeba dokončit...), který jej donutí k interpretaci (situace, obrázku, věty...), která je založena na jeho vlastním cítění a vnímání firemní kultury. Pro získání kvalitních dat je zapotřebí, aby podnět respondenta dostatečně

směřoval ke zkoumaným obsahům kultury, ale zároveň, aby mu poskytoval dostatečnou volnost pro jeho vlastní interpretaci metod (Lukášová, Nový 2004).

### **Kvantitativní postupy**

Mezi základní techniky sběru dat v rámci kvantitativního výzkumu jsou pozorování a dotazování (ústní – rozhovor, písemné – dotazník). Uvedené metody jsou ale na rozdíl od kvalitativního výzkumu užívány ve standardizované podobě (Lukášová, Nový 2004). Při kvantitativním výzkumu je redukován počet proměnných a vztahů mezi nimi. Dotazy jsou z důvodu vyhodnocení předem pevně strukturované (Kozel a kol. 2011).

Smyslem dotazování je dle Kozel (2006) zadávání otázek respondentům, jejichž odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. Autoři dále zdůrazňují, že vybraní respondenti musí odpovídat cíli a záměru výzkumu.

Dotazování by dle Příbová a kol. (in Kozel, 2006) mělo probíhat v následujících fázích:

1. Vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést
2. Určení způsobu dotazování
3. Specifikace cílové skupiny respondentů a jejich výběr
4. Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace
5. Konstrukce celého dotazníku
6. Pilotáž

Kozel (2006) zdůrazňuje pravidla, kterých by se tvůrce dotazníku měl držet. Zmiňme alespoň následující: ptát se přímo a jednoduše, užívat známý slovník a jednovýznamová slova, ptát se konkrétně, nabízet srovnatelné odpovědi, užívat krátké otázky, vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí, vyloučit nepříjemné otázky či vyloučit odhady.

Dle Tahal (2017) by měl být dotazník členěn do následujících částí: úvod, filtrační (screeningová) otázka, kvótní otázky, meritorní otázky a identifikační otázky.

Dle Kozel (2006) by po filtrační otázce měly následovat otázky věcné a dále zahřívací otázky, specifické otázky a nakonec identifikační otázky.

### **Pozorování**

Pozorovatelé při pozorování provádějí záznamy do předem připravených záznamové archů, ve kterých jsou vymezeny kategorie typů chování a jejich projevů v organizaci. Předmětem pozorování může být jak frekvence určitých projevů nebo míra projevu určitých, předem připravených charakteristik (Lukášová, Nový 2004).

### **Strukturovaný rozhovor**

V rámci strukturovaného rozhovoru jsou respondentům kladeny otázky jednotným způsobem. Osobní kontakt mezi tazatelem a respondentem může být výhodou, neboť tazatel může podněcovat odpovědi respondenta. Zároveň se ale může jevit jako nevýhoda, neboť téma firemní kultury je velmi citlivé a respondentovi může vyhovovat spíše anonymita (Lukášová, Nový 2004). Autoři dále uvádějí, že se jedná o velmi nákladný a zdlouhavý postup a doporučují tedy rozhovor polostrukturovaný – respondentům jsou kladeny stejné otázky, ale tazatel je může dále dle situace doplňovat a ujasňovat.

Lukášová, Nový (2004) vnímají pozorování a strukturované rozhovory pro kvantitativně založenou diagnostiku firemní kultury jako málo efektivní metody. Jejich vhodnost připadá v úvahu, pokud je studium zaměřeno pouze na určitou subkulturu (např. vrcholový management) a zkoumaný soubor je málo početný. Pro dotazování velkého množství vzorků jsou většinou užívány dotazníky, jelikož se jedná o nejméně nákladnou metodu.

#### **3.6.3 Analýza (audit) firemní kultury**

Urban (2014), Lukášová, Nový (2004) a Šigut (2004) se shodují na tom, že kulturu organizace je potřeba analyzovat. Urban (2004) uvádí jako nespolehlivější nástroj analýzy (audit) firemní kultury dotazování zaměstnanců, zaměřené na to, do jaké míry se žádoucí hodnoty a normy firemní kultury promítají ve skutečném jednání osob a organizace jako celku a jak zaměstnanci různé projevy firemní kultury sami hodnotí. Autor dále dodává, že toto dotazování probíhá většinou anonymně a písemně.

Šigut (2004) o auditu firemní kultury uvádí, že je většinou definován, jako zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování organizace, jejich cílů, strategií a jejich uskutečňování. Záměrem auditu je dle autora identifikace problémových okruhů, příležitostí a hrozeb. Součástí auditu je doporučení plánu činností směřujících ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace zvolené strategie organizace. Autor rozlišuje dva typy auditu: externí, který je prováděn externími subjekty organizace a interní, který vychází z podnikového informačního a kontrolního systému a je prováděno oddělením, které je přímo podřízeno vedení organizace.

Lukášová, Nový (2004) se věnují analýze firemní kultury v souvislosti s řešením problémů managementu. Dle autorů může tato analýza sloužit k posouzení:

- funkčnosti firemní kultury ve vztahu k výkonnosti organizace,
- obsahu firemní kultury z hlediska předností a omezení vůči zvažovaným strategickým alternativám, či vůči plánovaným organizačním změnám,
- kompatibility dané kultury dané organizace s kulturou jiných organizací (při plánování strategické spolupráce).

### **3.7 Změna a utváření žádoucí firemní kultury**

Dle Urbana (2014) je neúspěšná firemní kultura brzdou firemní konkurenceschopnosti a jejího dalšího vývoje a je tedy nutné čas od času firemní kulturu a její zvyklosti a zásady, které již neodpovídají potřebám firmy, měnit. Tyto změny jsou ovšem obtížné a náročné na čas a představují tak jeden z nejnáročnějších úkolů managementu. Lukášová, Nový (2004) dodávají, že změna firemní kultury postihuje velké množství oblastí organizace, a to někdy v nepředvídatelných souvislostech a v obtížně představitelné podobě a míře. Dle Šiguta (2004) je utváření firemní kultury založeno na dlouhodobém procesu sociálního učení. Pfeifer, Umlaufová (1993) dodávají, že dosažení cílového stavu firemní kultury není definitivním cílem, ale jedná se spíše o vybudování startovní pozice, po které následuje nikdy nekončící rozvoj, pěstování kultury a případně provádění dalších změn.

Dle Armstronga (1995, in Lukášová, Nový, 2004) je změna firemní kultury žádoucí zejména:

- Je-li organizace průměrná až horší,
- Je-li organizace malá, ale velmi rychle roste,
- Má-li organizace postoupit do sféry velmi velkých společností,
- Je-li v odvětví silná, bleskově postupující organizace.

Každý z těchto uvedených důvodů implicitně předpokládá, že součástí je nová strategie.

Dle Pfeifer, Umlaufová (1993) je potřeba firemní kulturu měnit, pokud:

- Dochází k nesouladu mezi vžitou kulturou organizace a strategicky potřebnou kulturou organizace,

- Je překonán charakter vžitá firemní kultury změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí organizace,
- Dochází ke změně v životním cyklu organizace,
- Probíhá generační výměna v organizaci, a to ve vedení a v první linii
- Je závažně změněn předmět podnikání,
- Dochází ke změně postavení organizace na trhu,
- Dochází k převzetí nebo fúzi.

### 3.7.1 Postup při utváření žádoucí firemní kultury

Urban (2014) uvádí, že tvorba nové firemní kultury nebo provádění změn firemní kultury musí být chápáno jako cílené vytváření a rozšiřování chování, postojů, hodnot či přesvědčení zaměstnanců. Výsledkem změn je lépe odpovídající poslání organizace, která lépe dosahuje svých cílů.

Lukášová, Nový (2004) navrhuji následující postup utváření žádoucí firemní kultury:

1. Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy
2. Formulace očekávání firmy/organizace vůči zaměstnancům
3. Formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí žádoucí organizační kultury, a to co v největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení
4. Popis a hodnocení současné kultury organizace v rozhodujících dimenzích, které jsou vázány na strategii firmy
5. Vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisejí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení.
6. Informování zaměstnanců
7. Vzdělání, vysvětlování, trénink zaměstnanců
8. Kontrola, sankce
9. Diagnostika změn v kultuře.



## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika společnosti SMP CZ, a.s.**

Tato část byla vypracována na základě pozorování a analýzou dostupných firemních materiálů – výroční zpráva za rok 2019, firemní časopis, publikace 30 let společného příběhu a webové stránky společnosti – [www.smp.cz](http://www.smp.cz).

Společnost SMP CZ, a.s. je stavební společností se sídlem v Praze. Společnost operuje ve všech krajích České republiky, zejména však v hl. m. Praze, Středočeském, Západočeském a Ústeckém kraji. Společnost dále prostřednictvím svých dceřiných společností staví na Slovensku a v Německu.

#### **4.1.1 Základní údaje o společnosti**

Obchodní firma:	SMP CZ, a.s.
Sídlo:	Vyskočilova 1566, Michle, 140 00 Praha 4
Datum vzniku:	30. listopadu 2004
Identifikační číslo:	27195147
Právní forma:	Akciová společnost

#### **4.1.2 Historie společnosti**

Vznik společnosti SMP CZ, a.s. sahá do 50. let minulého století, kdy byl založen specializovaný mostařský závod firmy Stavby silnic a železnic. Tento závod se v průběhu 70. a 80. let minulého století podílel na nejvýznamnějších mostařských projektech v tehdejší Československu, a to například na stavbě Nuselského a Barrandovského mostu v Praze, mostech na dálnici D1 ve Hvězdonicích a D5 v Berouně, nebo na stavbě zavěšeného mostu přes rybník Jordán v Táboře (SMP CZ, a.s. 2020).

Počátkem 90. let minulého století se začala psát historie samotné společnosti, kdy ze závodu vznikl státní podnik Stavby mostů Praha a následně byl tento státní podnik přetransformován na akciovou společnost. V průběhu 90. let společnost založila dceřiné společnosti Transportbeton Mosty, SM 7 a SMS s orientací na výstavbu mostů na území Slovenské republiky. V roce 1994 koupila francouzská společnost GTM Dumez 50,2 % akcií a stala se tak majoritním vlastníkem společnosti (SMP CZ, a.s. 2020).

Společnost změnila v roce 2001 svůj název na SMP Construction. Důvodem byl vznik členství v koncernu Skupiny VINCI Construction (SMP CZ, a.s. 2020).

V následujících letech společnost rozšířila své portfolio služeb o vodohospodářské, ekologické a energetické stavby (SMP CZ, a.s. 2020).

Doposud poslední změna názvu společnosti se uskutečnila v roce 2005, kdy VINCI Construction koupilo 100% podíl a stalo se tak jediným vlastníkem společnosti. Společnost změnila název na SMP CZ, a.s. (SMP CZ, a.s. 2020).

Rok 2011 byl pro SMP CZ, a.s. rokem vstupu na zahraniční trh. Společnost se podílela na realizaci dálnic před fotbalovým šampionátem EURO 2012 v Polsku (SMP CZ, a.s. 2020).

V roce 2012 SMP CZ, a.s. rozšířila základnu svých dceřiných společností a koupila 100% podíl ve firmě ARKO TECHNOLOGY se specializací na dodávky investičních celků vodohospodářských staveb, provozování vodohospodářských zařízení pro veřejnou potřebu, výrobu bazénů a bazénové technologie a oblast dmychadel a kompresorů. Došlo ke změně názvu dceřiné společnosti SM 7 na FREYSSINET CS. Byla ukončena dlouholetá licenční spolupráce se společností Dywidag a 50% podíl byl nabídnut v rámci Skupiny VINCI francouzskému specialistovi na předpínání – firmě FREYSSINET (SMP CZ, a.s. 2020).

SMP CZ, a.s. ve spolupráci se společností EUROVIA CS založila v roce 2014 společnost PREFA PRO se specializací na prefabrikace, zejména pro dopravní stavby a společnost specializovanou na ocelové konstrukce OK Třebestovice (SMP CZ, a.s. 2020).

V roce 2015 na základě rozhodnutí hlavního akcionáře VINCI, prostřednictvím ovládací smlouvy začala úzká spolupráce SMP CZ, a.s. se sesterskou společností PRŮMSTAV působící v oboru pozemního stavitelství (SMP CZ, a.s. 2020).

Od roku 2016 společnost rozšířila své aktivity do Německa, kde úzce spolupracovala s německou větví EUROVIA na výstavbě dálničních staveb a mostů. V roce 2019 společnosti založily v Německu novou mostařskou firmu VIA STRUCTURE a roce 2020 do akcionářské struktury nově vzniklé společnosti vstoupila další sesterská společnost z VINCI Construction, polský WARBUD (SMP CZ, a.s. 2020).

SMP CZ, a.s. po dobu své existence získalo mnoho ocenění, např. Nejlepší stavební firma roku 2006 v kategorii Velké stavební společnosti nad 250 zaměstnanců, ocenění za opravu Karlova mostu, ocenění za projekt Ústřední čistírny odpadních vod v Praze,

Evropskou cenu v Bruselu za projekt Rekonstrukce železničního mostu Hracholusky (SMP CZ, a.s. 2020).

### 4.1.3 Specializace společnosti

Jak je patrné z historie společnosti, SMP CZ, a.s. za dobu své existence neustále rozšiřovala svoji specializaci, a to ať již přímo svými vlastními kapacitami, nebo prostřednictvím specializovaných dceřiných společností (SMP CZ, a.s. 2020).

Stěžejním oborem společnosti SMP CZ, a.s. jsou dopravní stavby, zejména potom výstavba a rekonstrukce železobetonových mostů, ocelových a dřevěných lávek, realizace silnic a protihlukových stěn. Výjimečnou specializací je výstavba mostů z příčných prefabrikátů, technologií letmé betonáže, zavěšených a visutých mostů (SMP CZ, a.s. 2021).

V oblasti vodohospodářských služeb zaujímá SMP CZ, a.s. přední místo na českém trhu. Společnost realizuje komplexní dodávky čistíren odpadních vod, úpraven pitné vody, vodovodních a kanalizačních systémů, protipovodňových opatření a úpravy vodních toků, přehrad a plavebních komor (SMP CZ, a.s. 2021).

V oboru průmyslových a ekologických staveb společnosti provádí dodávky technologických celků, výstavby objemných úložišť a retenčních nádrží, dále realizuje zakázky technické a občanské vybavenosti, sanace krajiny po důlní těžbě a odstraňování ekologických škod (SMP CZ, a.s. 2021).

SMP CZ, a.s. dále působí v oblasti podzemních a inženýrských staveb, které představují práce v hloubených i ražených tunelech (SMP CZ, a.s. 2021).

Společnost rovněž působí v oblasti pozemních staveb, kde realizuje technické a občanské stavby, jako jsou školy, stadiony, nemocnice atd (SMP CZ, a.s. 2021).

### 4.1.4 Vize, poslání a hodnoty společnosti

Společnost v rámci vnitřního dokumentu IMS-B-01 Strategické plánování z roku 2018 stanovuje svou vizi, poslání a hodnoty následovně:

#### **Vize**

*„Dosahovat spokojenosti zákazníka kvalitou a komplexností našich služeb prováděných motivovanými a loajálními pracovníky. Uspokojovat zájmy vlastníka.“*  
(SMP CZ, a.s. 2018).

## **Poslání**

*„Být jednou z předních tuzemských stavebních společností zaměřenou na stavební trh v českých zemích a na Slovensku. Zvýraznit se oproti konkurenci tím, že díky přesnému vymezení specializací jsme schopni cíleně oslovit definovatelný okruh zákazníků a partnerů a jim prostřednictvím neotřelých inteligentních technických řešení našich odborníků nabízet vyšší kvalitu a užitnou hodnotu námi realizovaných staveb.“ (SMP CZ, a.s. 2018).*

## **Hodnoty**

*„• podpora týmové spolupráce*

- podpora profesního, odborného růstu jednotlivců*
- posilování vědomí vnitřní sounáležitosti*
- dtto příslušnosti ke skupině VINCI CONSTRUCTION*
- kvalitou produkce a zodpovědným jednáním zajistit, aby společnosti byla vnímána jako spolehlivá firma bez nutnosti zvýšené vnější kontroly*
- vysoká motivace pracovníků k dosažení určených výsledků*
- atmosféra důvěry a podpory aktivních, loajálních spolupracovníků*
- společné sdílení základní hodnoty ve vztahu ke společnosti a zákazníkům*
- budování obrazu jednotné, kompaktní společnosti na veřejnosti“*

*(SMP CZ, a.s. 2018).*

Dále v dokument zdůrazňuje závaznost pro všechny THP zaměstnance: *„Dokumenty strategického plánování jako jsou politika společnosti, poslání, vize a hodnoty jsou základními kameny společnosti a znalost jejich zásad je bezpodmínečnou povinností každého THP zaměstnance“ (SMP CZ, a.s. 2018).*

Na svých webových stránkách v sekci *„Naše hodnoty“* společnost uvádí:

*„Pracovat společně a opírat se o kvalitní partnerství se zákazníky i s jejich prostředím!“* Hlavním mottem společnosti SMP, resp. VINCI je slovo *„společně“*. K tomu je na webových stránkách dále uvedeno: *„Společně! Jedná se o slovo s širokou paletou významů, které po formální stránce vzbuzuje mnoho asociací. Jde o výzvu k dobré spolupráci se všemi lidmi zapojenými do projektů skupiny a o výzvu k dialogu se všemi účastníky těchto projektů.“ (SMP CZ, a.s. 2021)*

Dále je zde odkaz na dokument *„Manifest Společně!“*, ve kterém se Skupina VINCI a všechny její dceřiné společnosti zavazují k dodržování následujících osmi oblastí:

- „Společně koncipovat a budovat*

- *Společně v dodržování etických zásad*
- *Společně za ekologickým růstem*
- *Společně v občanské angažovanosti*
- *Společně za dosažení cíle „žádné úrazy“*
- *Společně za rozdílnost a rovnost příležitostí*
- *Společně za trvalou profesní dráhu*
- *Společně za sdílením výsledků naší výkonnosti“ (SMP CZ, a.s. 2021).*

Manifest je podepsán předsedou představenstva a generálním ředitelem VINCI: *„Zavazuji se, že zmobilizuji síly všech manažerů VINCI a požádám je, aby uvedené závazky uplatňovali v terénu a učinili z nich jádro sociálního dialogu. Skupina nechá ověřit dodržování a účinek tohoto Manifestu nezávislým orgánem a bude pravidelně a průhledným způsobem publikovat dosažené výsledky“ (SMP CZ, a.s. 2021).*

Vedle výše zmíněného se společnosti Skupiny SMP zavázaly k dodržování společné ambice CAP (Complementary additional programme) 2020 VINCI Construction, která vymezuje vizi, hodnoty, systém řízení a základní principy.

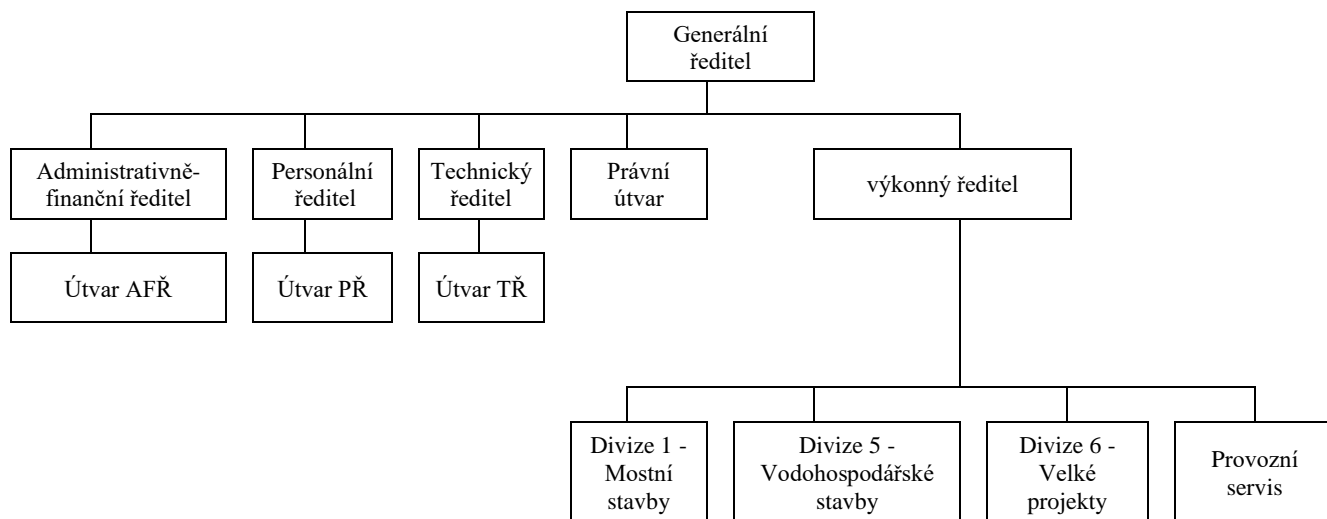
### **Organizační struktura**

Společnost SMP CZ, a.s. je součástí Skupiny SMP. Skupina SMP je uskupení společností SMP CZ, a.s., SMS, PRŮMSTAV, ARKO Technology, PREFA PRO, Freyssinet CS, OK Třebestovice a VIA Structure. V čele Skupiny SMP stojí generální ředitel. V roce 2019 Skupina SMP vykazovala konsolidovaný obrát 3 992 384 tisíc Kč a zaměstnávala 883 zaměstnanců (SMP CZ, a.s. 2021).

Společnost SMP CZ, a.s. je řízena čtyřčlenným představenstvem, v jehož čele stojí předseda představenstva. Na činnost představenstva dohlíží tříčlenná dozorčí rada (SMP CZ, a.s. 2021).

Organizační struktura společnosti je znázorněna na obrázku č. 7. V čele společnosti stojí generální ředitel, kterému je přímo podřízen právní útvar, odborní ředitelé – administrativně-finanční, personální a technický ředitel a dále výkonný ředitel, kterému jsou podřízeny jednotlivé výrobní divize. Odborní ředitelé a právní útvar poskytují servis všem společnostem Skupiny SMP. V čele divizí stojí ředitelé divizí.

Obrázek 8 Organizační struktura SMP CZ, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z organizačního schéma vyplývá, že struktura společnosti SMP CZ, a.s. vykazuje znaky funkční i divizní struktury a jedná se tedy o tzv. hybridní organizační strukturu.

#### 4.1.5 Ekonomické a hospodářské výsledky

Dle zveřejněné výroční zprávy za rok 2019 svědčí ekonomické výsledky společnosti o její dlouhodobé finanční stabilitě. V roce 2019 zaznamenala SMP CZ, a.s. 5% nárůst obrátu oproti předchozímu roku, a to na celkovou výši 1,777 mld. Kč. Společnost dosáhla v roce 2019 výsledku hospodaření na úrovni 1,0 % z obrátu. Stav peněžních prostředků (včetně prostředků na cashpoolových účtech a podílů na bankovních účtech sdružení, která společnost SMP CZ, a.s. spravuje) činil ke konci roku 2019 632 mil. Kč (*SMP CZ, a.s. 2020*).

Dle výroční zprávy v roce 2019 pracovala společnost SMP CZ, a.s. celkem na 97 projektech. V průběhu roku zahájila 50 nových projektů a 63 projektů úspěšně dokončila. Ve špičce stavební sezony kontrolovala společnost SMP CZ, a.s. 48 stavenišť (*SMP CZ, a.s. 2020*).

Vybrané finanční ukazatel společnosti jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Vybrané finanční ukazatele SMP CZ, a.s.

Vybrané finanční ukazatele SMP CZ			
		výpočtový vzorec	2019
<b>Ukazatele likvidity</b>	celková	oběžná aktiva / (kr.závazky+kr.bank.úvěry a výpomoci)	1,485
	běžná	(oběžná aktiva-dlouh.pohledávky) / (kr.závazky+kr.bank.úvěry a výpomoci)	1,471
	pohotová	(oběžná aktiva - dlouh.pohledávky-zásoby)/(kr.závazky+kr.bank.úvěry a výpomoci)	1,338
	okamžitá (peněžní)	finanční majetek / (kr.závazky+kr.bank.úvěry a výpomoci)	0,148
	čistý pracovní (provozní) kapitál	(oběžná aktiva-dl.pohledávky) - (kr.závazky+kr.bank.úvěry a výpomoci)	634 871
<b>Ukazatele rentability</b>	ROE (rentabilita vlast. kapitálu)	HV po zdanění / vlastní kapitál	0,77 %
	ROA (rentabilita aktiv)	HV po zdanění / celková aktiva	0,77 %
	ROS (rentabilita tržeb)	provozní HV / tržby	1,57 %
<b>Ukazatele zadluženosti</b>	celková zadluženost (věřitelské riziko)	(celk.pasiva - vl.kapitál) / celková aktiva (pasiva)	0,00 %
	zadluženost po zohlednění leasingu	(celk. pasiva - vl. kapitál + závazky z fin. leasingu + závazky z dl. oper. leasingu) / (celková pasiva+ závazky z fin. a oper. leasingu)	0,95 %
	dlouhodobá zadluženost	(dl. bank.úvěry + dl.závazky z fin. leasingu + dl. závazky z oper. leasingu)/upravený VK (TNW)	0,96 %
	ukazatel pře(pod)kapitalizování	vlastní kapitál / stálá aktiva	8,19
<b>Ukazatele aktivity</b>	doba obratu zásob (počet dní)	průměrný stav zásob / (tržby / 365)	4
	doba obratu (splatnosti) pohledávek	průměrný stav pohledávek / (tržby/365)	194
	doba obratu (splatnosti) závazků	průměrný stav závazků / (tržby/365)	190
	obrat stálých aktiv	tržby / stálá aktiva	6,37
<b>Ostatní ukazatele</b>	produktivita práce I.	výkony / průměr. počet zaměstnanců	3 694
	produktivita práce II.	přidaná hodnota / průměr. počet zaměstnanců	452
	produktivita práce III.	provozní HV / průměrný počet zaměstnanců	62

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.1.6 Personální údaje

V roce 2019 společnost SMP CZ, a.s. zaměstnávala 346 technickohospodářských zaměstnanců a 163 dělníků. V průběhu roku 2019 nastoupilo do pracovního poměru na dobu určitou i dobu neurčitou 141 zaměstnanců, a ve stejném období odešlo 68 zaměstnanců. Po započítání zaměstnanců na DPP a DPČ, by se jednalo o 171 nástupů a 102 výstupů. V roce 2019 zaměstnávala společnost 3 osoby se zdravotním postižením (*SMP CZ, a.s. 2020*).

Z tabulky č. 2 je patrné, že zastoupení mužů a žen ve společnosti není rovnoměrné. Ženy ve společnosti SMP CZ, a.s. představují necelou čtvrtinu zaměstnanců. Zaměstnankyně pracují převážně na THP pozicích.

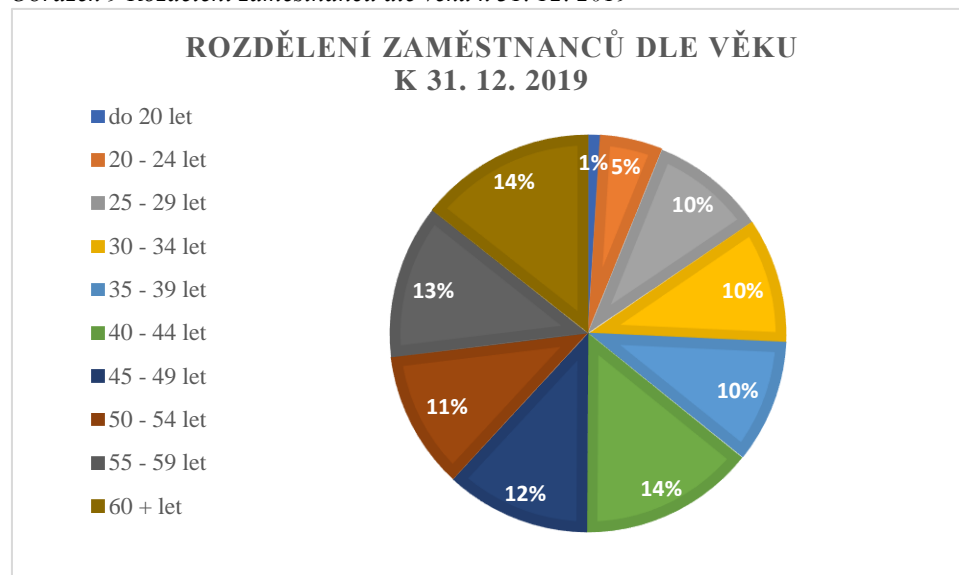
Tabulka 2 Počet a struktura zaměstnanců dle organizačního zařazení a pohlaví k 31. 12. 2019

	Muži		Ženy		Počet zaměstnanců	
	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
Vrcholový management	5	1 %	1	1 %	6	1 %
Střední management	20	5 %	4	3 %	24	5 %
Liniový management	30	8 %	5	4 %	35	7 %
Ostatní zaměstnanci THP	182	46 %	99	86 %	281	55 %
Ostatní zaměstnanci dělníci	157	40 %	6	5 %	163	32 %
<b>Celkem</b>	<b>394</b>	<b>100 %</b>	<b>115</b>	<b>100 %</b>	<b>509</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu na obrázku č. 9 vyplývá, že 50 % ze všech zaměstnanců tvoří zaměstnanci ve věkové skupině 40-59 let. S 14% zastoupením zaměstnanců nad 60 let tvoří zaměstnanci nad 40 let 64 % všech zaměstnanců.

Obrázek 9 Rozdělení zaměstnanců dle věku k 31. 12. 2019

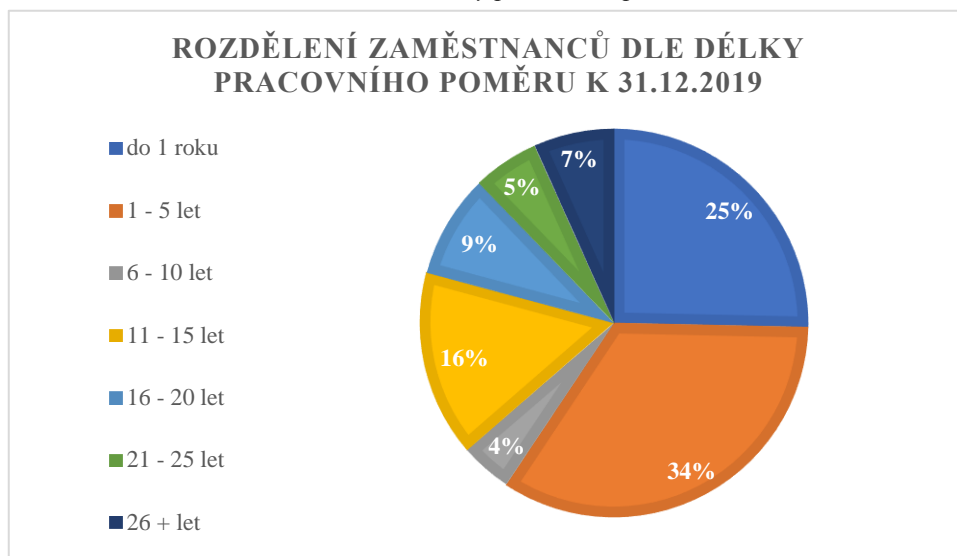


Zdroj: vlastní zpracování



Jak je patrné z obrázku č. 10, zaměstnanci pracující u společnosti do 5 let tvoří 59 % všech zaměstnanců.

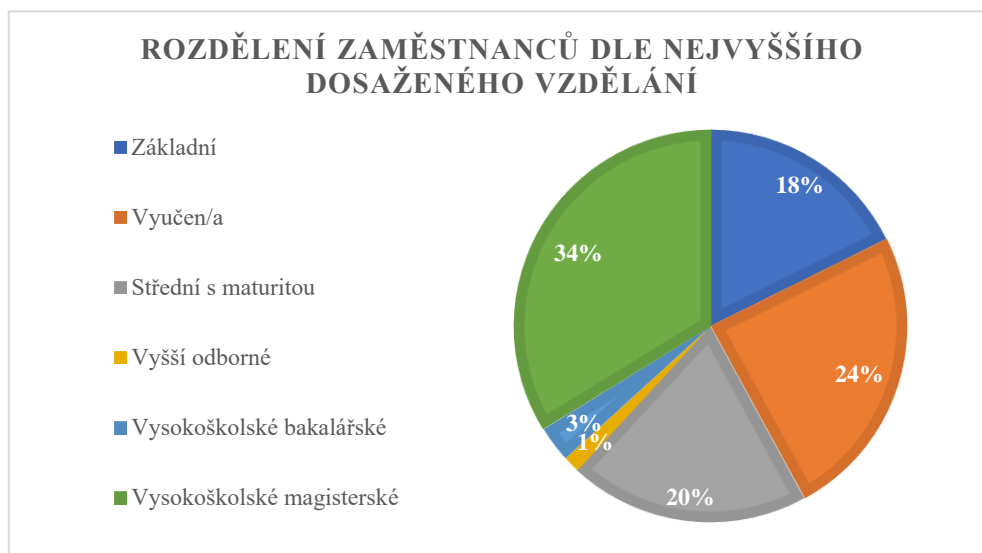
Obrázek 10 Rozdělení zaměstnanců dle délky pracovního poměru k 31. 12. 2019



Zdroj: vlastní zpracování

37 % zaměstnanců je vysokoškolsky vzděláno. Podrobné rozdělení zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání je zobrazeno v obrázku č. 11.

Obrázek 11 Rozdělení zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání k 31. 12. 2019



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Charakteristika mateřské společnosti VINCI Construction

Historie Skupiny VINCI (VINCI GROUP) sahá do konce 19. století, kdy byla založena společnost Sociétés Général d'Entreprises. V roce 2000 přichází spojení se skupinou GTM. Nové uskupení vystupuje pod názvem VINCI a stává se světovým leaderem v koncesích a stavebnictví (VINCI 2021).

VINCI patří mezi největší soukromé stavební skupiny na světě. Skupina působí přibližně ve sto zemích. Sídlo společnosti je ve Francii (VINCI 2021).

V roce 2019 Skupina VINCI generovala obrát ve výši 48 053 mil. €, čistý výsledek hospodaření dosahoval částky 3 260 mil € a Skupina celosvětově zaměstnávala 222 397 zaměstnanců (VINCI 2021).

VINCI staví na dvou hlavních aktivitách – koncesi a contractingu. V rámci koncesí provozuje dálnice a letiště, spravuje železniční infrastrukturu ve Francii a provozuje čtyři stadiony. Contracting představují tři obory, resp. dceřiné společnosti – VINCI Energies, EUROVIA a VINCI Construction (VINCI 2021). Organizační struktura je znázorněna na obrázku č. 12.

Busines model VINCI Construction je založen na třech vzájemně se doplňujících pilířích – specializované dceřiné společnosti (např. pro životní prostředí VINCI Environnement, pro jadernou energii NUVIA, pro digitalizaci stavebnictví Sixense), společnosti zaměřené na velké projekty (VINCI Construction Grands Projets, VINCI Construction Terrassement) a síť lokálních dceřiných společností (VINCI Construction France, VINCI Construction UK, VINCI Construction International Network) (VINCI 2021). Organizační struktura VINCI Construction je znázorněna na obrázku č. 13.

Obrázek 12 Organizační struktura VINCI

VINCI					
KONCESE			CONTRACTING		
VINCI Autoroutes	VINCI Airports	Ostatní koncese	VINCI Energies	EUROVIA	VINCI Construction
ASF Escota Cofiroute Arcour Arcos	ANA (Portugalsko) Cambodia Airports (Kambodža) Aerodom (Dominikánská republika) Belgrade Nikola Tesla Airport (Srbsko) Belfast International Airport (Spojené království) Aéroports de Lyon (Francie) Kansai Airports (Japonsko) Nuevo Pudahuel (Čile) Ostatní letiště (Francie, USA, Brazílie, Costa Rica, Švédsko)	VINCI Highways VINCI Railways VINCI Stadium Ostatní projekty	VINCI Energies France VINCI Energies Europe East VINCI Energies Europe West VINCI Energies International & Systems	France Continental Europe Rail & Specialities Americas and UK	Great Projects Division VINCI Construction France <b>VINCI Construction International Network</b> Soletanche Freyssinet Entrepose VINCI Construction UK

Zdroj: (Organizační struktura VINCI,2020), vlastní zpracování

Obrázek 13 Organizační struktura VINCI Construction

VINCI Construction							
VINCI Construction France	VINCI Construction UK	VINCI Construction International Network (VCIN)					
		Sociedad Mexicana de Construcción de Edificios (Mexiko)	VINCI Construction Dom-Tom (zámořská Francie)	Sogea-Satom (Afrika)	Skupina SMP Warbud (střední Evropa)	HEB Construction (Nový Zéland)	Seymour White (Austrálie)

Zdroj: (Organizační struktura VINCI Construction,2020), vlastní zpracování

## 4.3 Systematické pozorování prvků firemní kultury ve společnosti SMP CZ, a.s.

Pozorování ve společnosti SMP CZ, a.s. jsem prováděla v průběhu ledna a února 2021. Pozorování probíhalo v sídle společnosti v Praze. Pozorování bylo zaměřeno na prvky firemní kultury, zejména potom na artefakty materiální a nemateriální povahy a normy.

### 4.3.1 Artefakty materiální povahy

#### Vizuální styl

Společnost má vypracovaný grafický manuál, který je volně dostupný na webových stránkách společnosti. V úvodu grafického manuálu stojí: *„Vizuální identita zajišťuje jednotnost komunikace, a zároveň tak umožňuje rozpoznat společnost SMP CZ, a.s. na všech místech, kde komunikuje, a na všech jejích podpůrných prostředcích, které používá“* (SMP CZ, a.s., 2019, s.3).

Grafický manuál upravuje následující oblasti týkající se loga, písma, grafických prvků, barevnosti, tiskovin, reklamních předmětů, označení budov a staveb, aut a pracovních oděvů.

#### Logotyp

Grafický manuál rozlišuje primární a sekundární logotyp. Primární logotyp má dvě varianty: Varianta 1 – zejména pro tiskoviny (brožury, hlavičkový papír, vizitky), s touto variantou je vždy používáno dodatkové logo. Varianta 2 – pro zařízení stavenišť, oplocení, billboardy. Obě varianty jsou zobrazeny v obrázku č. 14. Manuál umožňuje ve výjimečných případech použít textovou verzi loga, která obsahuje webovou adresu firmy: [www.smp.cz](http://www.smp.cz). Sekundární varianty logotypu jsou povoleny, pokud existuje omezení využití barevného logotypu – např. černobílá tiskárna.

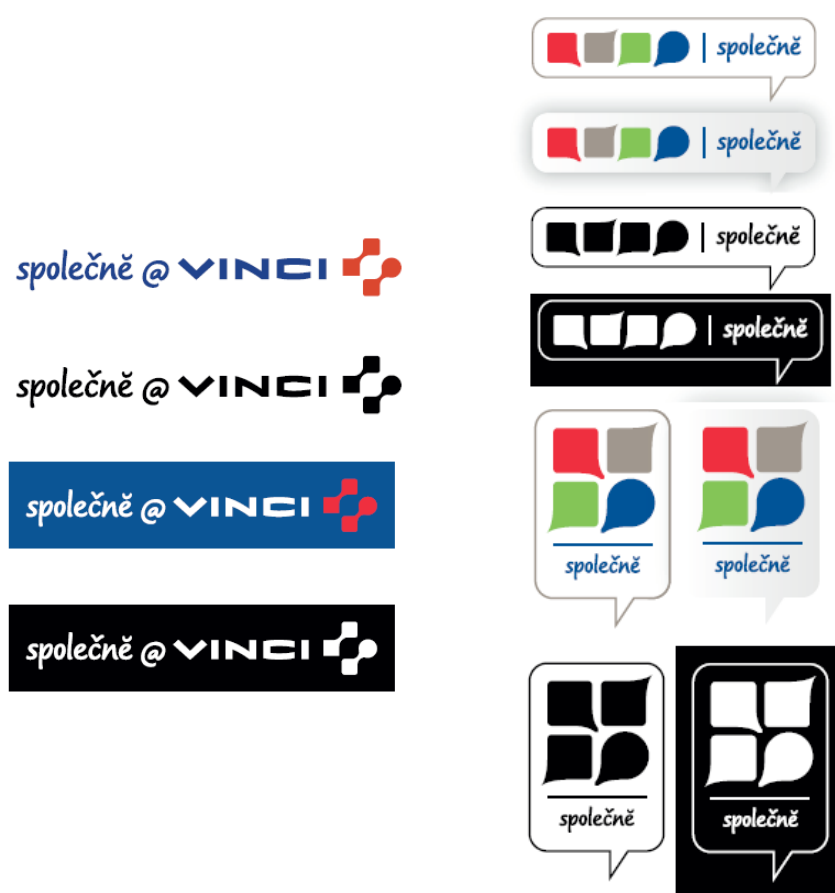
Obrázek 14 Primární varianty logotypu



Zdroj: SMP CZ, a.s., 2019, s.4

Grafický manuál dále vymezuje použití loga „Společně“. „Projekt „Společně“ vyjadřuje naši vůli kvalitněji spolupracovat se zákazníky a všemi dalšími aktéry zapojenými do našich projektů. Z tohoto důvodu VINCI zavádí vizuální prvky (zejména identifikační prvek „Společně“), které při opakovaném používání více zviditelní konkrétní kroky směrem k otevřenosti a dialogu se všemi našimi partnery. Postupně hodláme prosadit jednotný vizuální styl, který bude snadno identifikovatelný pro všechny cílové skupiny“ (SMP CZ, a.s., 2019, s.8).

Obrázek 15 Logo Společně a doplňkové logo



Zdroj: SMP CZ, a.s., 2019, s.8

### Písmo

Společnost používá pro imageový běžný text font Vinci a jeho varianty Rounded, Sans a Serif. Doplňkově je povoleno použít písmo Tahoma. Převážně pro použití digitálními médii se používají ikony fontu Vinci Dingbat.

Obrázek 16 Použití fontu Vinci

# VINCI ROUNDED

TITULKY NA ÚVODNÍCH STRÁNKÁCH  
VELKÝM PÍSMENEM

VINCI Sans

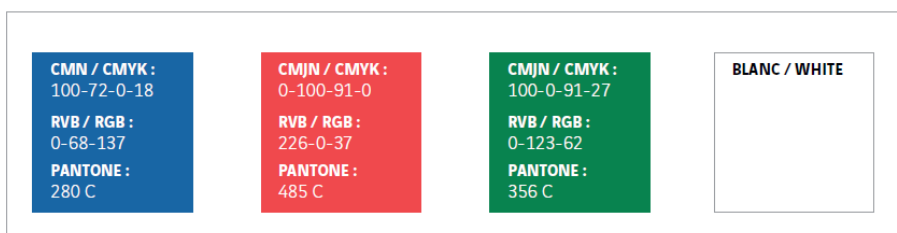
VINCI Serif

Zdroj: SMP CZ, a.s., 2019, s.9

## Barevnost

Grafický manuál upravuje parametry základní barvy základního loga, dále doplňkové barvy a barevnost loga Společně. Specifikaci přibližuje obrázek č. 17.

Obrázek 17 Barevnost loga

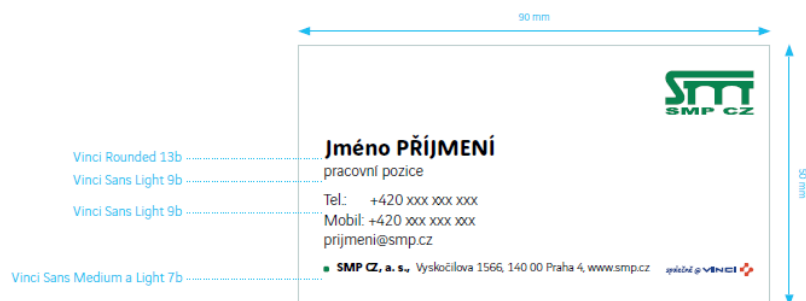


Zdroj: SMP CZ, a.s., 2019, s.12

## Tiskoviny

Grafický manuál upravuje podobu vizitky (viz obrázek č. 18), hlavičkového papíru, obálek, vnitřního sdělení, poznámkového bloku, e-mailového podpisu, razítka.

Obrázek 18 Vizitka



Zdroj: SMP CZ, a.s., s.15

## Budovy a staveniště

Grafický manuál upravuje označení budov a stavenišť následujícím způsobem – vlajka, označení na fasádách, označení stavenišť, buňky, ploty, osvětlení, krátkodobé označení stavby, jeřáby, označení staveniště u vstupu, prestart tabule a cedule Bezpečnostní instrukce při vstupu na staveniště, která je znázorněna na obrázku č. 19.

Obrázek 19 Označení staveniště u vstupu

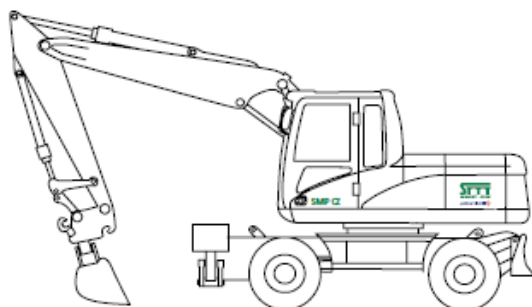


Zdroj: SMP CZ, a.s., 2019, s. 30

## Označení aut

Označení firemních osobních vozidel se liší pro vedoucí pracovníky a pro ostatní zaměstnance. Označení nákladních vozidel a těžké techniky je znázorněno na obrázku č. 20.

Obrázek 20 Označení bagru



Zdroj: SMP CZ, a.s., 2019, s. 32

## Pracovní oděvy

Grafický manuál vymezuje barevné varianty přileb a pracovních oděvů dle pracovního zařazení – dělník, mistr, stavbyvedoucí a vedoucí střediska, vedení (pro návštěvy staveb) a ostatní návštěvy. Obrázek č. 21 zobrazuje jednu z možných variant oděvu.

Obrázek 21 Pracovní oděv stavbyvedoucího



Zdroj: SMP CZ, a.s., 2019, s. 35

Vedle Grafického manuálu je na webových stránkách ke stažení logo k oslavám 30 let společnosti, zobrazeno na obrázku č. 22, které společnost používá od dubna 2020, kdy byl zaměstnancům rozeslán e-mail, který je informoval o použití loga v souvislosti s výročím společnosti. V e-mailu byly vytyčeny oblasti, kdy je vhodné logo použít a kdy nikoliv.

Obrázek 22 Logo 30 let společného příběhu



Zdroj: SMP CZ, a.s., 2021



## **Budova sídla společnosti**

Společnost SMP CZ, a.s. sídlí od roku 20017 v kancelářské budově v Praze Michli. Společnost zabírá 3,5 pater z celkového počtu 11. V ostatních patrech sídlí jiné společnosti. Přístup do budovy je bezbariérový. Do budovy se vchází přes recepci, kde je přítomna recepční, která informuje návštěvníky a přepojuje hovory. Každé patro je rozděleno na dvě křídla, do kterých je umožněn přístup pouze s čipovou kartou. U vstupu do každého křídla je cedule s logem SMP CZ, a.s. společně @ VINCI, dále je zde umístěn přehled oddělení. Zaměstnanci jsou rozřazeni do kanceláří dle typu práce a útvaru nebo divize. Kanceláře mají výměru od 15 do 37 m<sup>2</sup> a jsou sdíleny od 2 do 6 lidí. Vrcholový management a odborní ředitelé kanceláře nesdílí. Dveře kanceláří jsou opatřeny cedulkou se jmény zaměstnanců a logem SMP CZ, a.s. společně @ VINCI.

## **Prezentace firmy na internetu**

### **Webová prezentace firmy**

Dle Příkrylové, Jahodové (2019) je komunikace ve formě firemních webových stránek základním a nejrozšířenějším způsobem komunikace firem na internetu, přičemž stránky poskytují tři typy informací:

- Informace pro novináře a další pracovníky médií
- Informace finančního charakteru pro akcionáře a finanční kruhy blízké organizaci
- Informace určené pro odbornou i laickou veřejnost a obchodní partnery.

Z tohoto výčtu vyplývá, že webové stránky nejsou primárně určeny zaměstnancům společnosti.

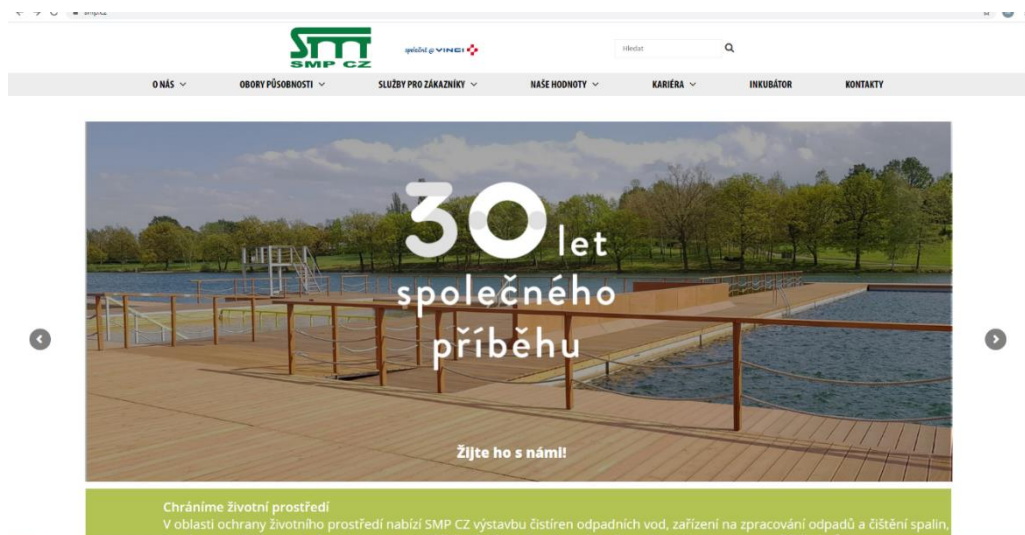
Společnost SMP CZ, a.s. využívá své webové stránky na adrese [www.smp.cz](http://www.smp.cz). Webové stránky jsou v češtině. Stránky respektují vizuální styl společnosti. Stránky jsou responsivní, na mobilním zařízení a tabletu se zobrazují bezproblémově.

Z rozboru Google Analytics vyplývá, že webové stránky společnosti průměrně navštíví 100 osob za den. Návštěvníci stránek po domovské stránce nejčastěji vyhledávají kontakty a pracovní nabídky.

Domovská stránka (zobrazena na obrázku č. 23), sestává z loga společnosti v horní části, dále je zde umístěna lišta s rozbalovacím menu: O nás, Obory působnosti, Služby pro zákazníka, Naše hodnoty, Kariéra, Inkubátor, Kontakty. Největší plochu zabírá banner

informující o třicetiletém výročí společnosti. Pod bannerem jsou dlaždice jednotlivých stavebních oborů společnosti. Dále krátké představení společnosti, aktuality a tiskové zprávy, informace o právě dokončených projektech, informace o firemním časopise, ročenka Profil 2019, publikace k třicetiletému výročí společnosti, dále video ze staveb, náborové video a nabídka pracovních míst. V dolní části domovské stránky se nachází informace o příslušnosti ke Skupině VINCI a Skupině SMP a odkazy na mateřskou a dceřiné společnosti. V nejnižší části se nachází odkazy na sociální sítě Facebook, LinkedIn, Vimeo a Instagram a dále kontakty s mapou.

Obrázek 23 Domovská stránka [www.smp.cz](http://www.smp.cz)



Zdroj: SMP CZ, a.s., 2021

## Sociální sítě

### Facebook

Společnost SMP CZ, a.s. využívá ke své prezentaci sociální síť Facebook, kterou sleduje přibližně 700 lidí. Nalezneme zde kontaktní informace a převážně příspěvky s aktualitami ze staveb. Příspěvky komentují a „likují“ převážně zaměstnanci společnosti.

### Instagram

Profil společnosti byl na sociální síti Instagram vytvořen v srpnu roku 2020. Příspěvky se shodují s příspěvky na Facebooku, přičemž se jedná zejména o bližší představení staveb pomocí fotografií. Profil sleduje přibližně 80 osob.

### **LinkedIn**

Profil společnosti na profesní sociální síti LinkedIn sleduje přibližně 700 osob, z toho zhruba 100 zaměstnanců. Profil společnosti informuje o aktivitách ze společnosti a o volných pracovních pozicích.

### **Yammer**

V rámci celé Skupiny VINCI je pro vnitřní neformální komunikaci využívána sociální síť Yammer. SMP CZ, a.s. zde vystupuje pod skupinou VCIN\_SMP CZ, a.s. a zaměstnanci jsou zde vyzváni k publikaci informací, fotek či diskuzi: „*Sledujte novinky ze života SMP CZ, a.s. a sami přispívejte. Slavíte pokrok na stavbě, úspěch střediska, divize? Máte pro nás něco zajímavého? Chcete představit člena týmu? Udělali jste pěknou fotku? Podělte se, ať můžeme sdílet naše úspěchy. Objevte i uživatelská fóra a vzdělávejte se pro jednodušší a efektivnější práci*“ (SMP CZ, a.s., 2021). Všichni zaměstnanci mohou být součástí a přispívat i do jiných skupin VINCI.

## **4.3.2 Artefakty nemateriální povahy**

### **Zvyky, rituály, ceremoniály**

Dle Lukášové (2010) jsou zvyky, rituály a ceremoniály ustálenými vzorci chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány, přičemž jako součást firemní kultury napomáhají hladkému fungování organizace.

Ve společnosti SMP CZ, a.s. je zvykem mezi zaměstnanci a převážně uvnitř jednotlivých oddělení slavit narozeniny a významné životní události. Jednotlivá oddělení pořádají své teambuildingy.

Každoročně v březnu jsou zaměstnancům sdělovány ekonomické a hospodářské výsledky formou celodenní konference, která se koná v konferenčních prostorách v Praze. Konferenci zahajuje a ukončuje generální ředitel. V průběhu dne vystoupí představitelé jednotlivých oddělení a divizí a představí své výsledky a projekty. V průběhu konference je vyhlášen zaměstnanec roku – Veselý Pilát.

Na podzim jsou organizovány Sportovní hry Skupiny SMP, kterých se mohou účastnit všichni zaměstnanci Skupiny. Zaměstnanci tradičně soupeří v různých sportovních disciplínách.

V polovině prosince je každoročně pořádán vánoční večírek.

Zvláštním typem jsou akce spojené se zahájením a ukončováním staveb. Tyto akce probíhají za účasti investorů či veřejných osob a bývají zprostředkovány veřejnosti médií.

Z důvodu pandemické situace v roce 2020 neproběhla žádná z uvedených akcí.

### **Organizační mluva**

V mluvě zaměstnanců se odráží fakt, že pracují pro stavební firmu. Zaměstnanci používají řadu slangových výrazů z oboru stavebnictví. Zároveň je mluva mezi kolegy neformální. Kolegové mají různé přezdívky. Zaměstnanci si mezi sebou tykají, není výjimkou tykání mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Pokud si zaměstnanci mezi sebou netykají, používají k oslovení jméno a vykáání.

Zaměstnanci mohou v rámci pracovní doby využívat benefit výuky cizích jazyků. Mohou si vybrat jeden z následujících jazyků – francouzština, angličtina a němčina.

V případě návštěvy zástupců mateřské společnosti probíhá komunikace v angličtině, případně je tlumočena v mutaci francouzština – čeština.

Příchozí korespondence z mateřské společnosti je psána v anglickém jazyce, případně ve francouzštině, kdy je potřeba následně zajistit překlad do češtiny pro vedení společnosti.

### **Cestování zaměstnanců**

Top management společnosti je v průběhu roku zván na různá setkání, konference a workshopy, a to zejména ve Francii, ale také v jiných zemích, kde jsou zastoupeny dceřiné společnosti VINCI.

Mladí zaměstnanci SMP CZ, a.s. mají možnost účastnit se pracovních a vzdělávacích stáží ve Francii.

Zaměstnanci se dle svého pracovního zařazení mohou účastnit zahraničních konferencí a setkání ve Francii, jedná se např. o setkání právníků, zaměstnanců BOZP či personalistů.

## **4.3.3 Normy chování**

### **Oblékání**

Způsob oblékání zaměstnanců na centrále společnosti, resp. THP zaměstnanců neupravuje žádný vnitřní dokument. Zaměstnanci ve vyšších pozicích se oblékají více formálně než zaměstnanci na nižších pozicích. Nepsaným pravidlem je uvolněnější atmosféra v oblékání v pátek.

### Otevřené dveře kanceláří

Zaměstnanci pracující v blízkosti generálního ředitele, včetně generálního ředitele, mají po celou pracovní dobu otevřeny dveře svých kanceláří. Jedná se o zaměstnance na pozicích asistentka GŘ, vedoucí právního oddělení, administrativně-finanční ředitelka.

Zaměstnanci, kteří sdílí kancelář s dvěma a více lidmi mají dveře kanceláří spíše zavřené.

### Stravování

V každém patře budovy jsou dva kuchyňské kouty, ve kterých je možné připravovat nápoje. V budově je jedna jídelna, jako samostatná místnost, kde si zaměstnanci mohou ohřát a sníst svůj oběd. Zaměstnanci až na výjimky nekonzumují své obědy v kancelářích.

## 4.4 Dotazníkové šetření

Dotazník byl vytvořen v programu MS Office Forms. Dotazník byl následně zaslán zaměstnancům Společnosti SMP CZ, a.s., kteří mají firemní e-mailovou adresu. Celkem se jednalo o 292 zaměstnanců. Dotazník obsahoval 40 otázek. Do dotazníkového šetření se zapojilo 57 zaměstnanců, což představuje návratnost 19,5 %.

### 4.4.1 Charakteristika respondentů

Dotazník vyplnilo 57 zaměstnanců, což představuje návratnost 19,5 %. Tabulka č. 3 zobrazuje rozdělení respondentů dle pracovního zařazení.

Tabulka 3 Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení

Pracovní zařazení	Odpovědi	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
THP	34	60 %
liniový management	8	14 %
střední management	10	18 %
vrcholový management	5	9 %
<b>Celkový součet</b>	<b>57</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 1: Všichni respondenti odpověděli, že pracují ve společnosti SMP CZ, a.s., a tudíž nebylo nutné žádného respondenta vyloučit.

Otázka č. 2: Z tabulky č. 4 je patrné, že 43,9 % respondentů uvedlo, že naprosto rozumí pojmu firemní kultura. 31,6 % respondentů uvedlo, že pojmu rozumí o něco méně. Je tudíž patrné, že respondenti mají o pojmu firemní kultura dobré povědomí.

Tabulka 4 Porozumění pojmu firemní kultura

Odpověď	Počet odpovědí	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 – naprosto rozumí	25	43,9 %
2	18	31,6 %
3	6	10,5 %
4	7	12,3 %
5 – vůbec nerozumí	1	1,8 %
<b>Celkový součet</b>	<b>57</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.2 Analýza údajů

##### Obsah firemní kultury

Otázka č. 3: Co podle Vás tvoří firemní kulturu SMP CZ, a.s.? 45 % respondentů se shodlo, že firemní kultura je tvořena dobrými vztahy a kolektivem. Pouze 3 % respondentů uvedlo vizuální stránku společnosti. Detailní náhled do přehledu odpovědí je znázorněn v tabulce č. 5.

Tabulka 5 Přehled odpovědí a výskytů na otázku č. 3

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
dobré vztahy, kolektiv	30	45 %
psaná a nepsaná pravidla	8	12 %
vystupování firmy navenek	8	12 %
hodnoty	7	11 %
pocit sounáležitosti	6	9 %
komunikace	5	8 %
vizuální stránka	2	3 %
<b>Celkem</b>	<b>66</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Vyjmenujte nějaké normy (= nepsaná pravidla/zásady chování v určitých situacích) SMP CZ, a.s. Nejčastěji (31 % výskytů) respondenti uváděli „slušnost“ jako normu SMP CZ, a.s. Dále (jednotně po 13 %) zaměstnanci uváděli Compliance kodex,

otevřené dveře kanceláří, loajalitu či zodpovědnost, jak znázorňuje tabulka č. 6. 13 % respondentů nedokázalo identifikovat žádné normy společnosti.

*Tabulka 6 Přehled odpovědí a výskytů na otázku č. 4*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
slušnost	10	31 %
Compliance kodex	4	13 %
otevřené dveře kanceláří	4	13 %
loajalita	4	13 %
zodpovědnost	4	13 %
nevím	4	13 %
tykání si	2	6 %
<b>Celkem</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Vyjmenujte nějaké zvyky SMP CZ, a.s. Mezi odpověďmi byly nejčastěji uváděny sportovní hry (39 %). Detailní zobrazení nejčastějších odpovědí je znázorněno v tabulce č. 7.

*Tabulka 7 Přehled odpovědí a výskytů na otázku č. 5*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
sportovní hry	11	39 %
vánoční večírky	6	21 %
oslavy, setkání	6	21 %
teambuildingy	5	18 %
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Vyjmenujte nějaké ceremonie SMP CZ, a.s. (=slavnostní události, které se konají při speciálních příležitostech). Respondenti nejčastěji uváděli výroční konferenci společnosti, jako ceremonie SMP CZ, a.s. Přehled odpovědí je zobrazeno v tabulce č. 8.

Tabulka 8 Přehled odpovědí a výskytů na otázku č. 6

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
konference	17	34 %
slavnostní zahájení/ukončení stavby	15	30 %
vyhlášení nejlepšího zaměstnance (= Veselý Pilát)	10	20 %
vánoční večírky	8	16 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Vyjmenujte nějaké rituály SMP CZ, a.s. (= mají symbolickou hodnotu, odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v podniku v dané situaci a čase očekávány, např. způsob zdravení). Respondenti měli problém identifikovat rituály společnosti a nejčastěji (30 výskytů) uvedli, že neví, jak uvádí tabulka č. 9.

Tabulka 9 Přehled odpovědí a výskytů na otázku č. 7

Odpověď	Počet výskytů
nevím	30

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Má SMP CZ, a.s. nějaké hrdiny (= reálné nebo imaginární osoby, které jsou modelem chování)? Pokud ano, uveďte. Respondenti identifikovali konkrétní reálné osoby a také imaginárního hrdinu, jak je zobrazeno v tabulce č. 10.

Tabulka 10 Přehled odpovědí a výskytů na otázku č. 8

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ing. Krauz	13	31 %
Ing. Brejcha	12	29 %
Ing. Doksanský	11	26 %
Imaginární – Veselý Pilát	6	14 %
<b>Celkem</b>	<b>42</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky č. 9–12 směřovaly k určení typu firemní kultury dle vybraných typologií na základě nabídnuté definice. Detailní přehled odpovědí je zobrazen v tabulce č. 11



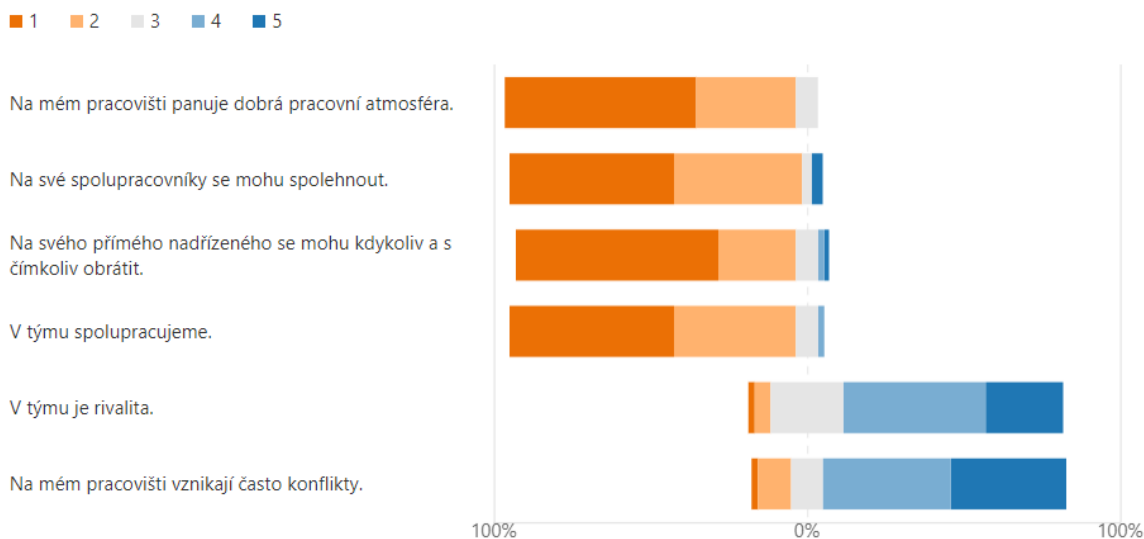
Tabulka 11 Přehled odpovědí na otázky týkající se určení typu firemní kultury

<b>Typologie F. Trompenaarse</b>				
	<b>rodina</b>	<b>Eiffelova věž</b>	<b>kultura řízené střely</b>	<b>kultura inkubátoru</b>
absolutní četnost	20	29	0	8
relativní četnost	35 %	<b>51 %</b>	0 %	14 %
<b>Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho</b>				
	<b>kultura drsných hochů</b>	<b>kultura tvrdé práce</b>	<b>sázky na budoucnost</b>	<b>procesní kultura</b>
absolutní četnost	5	16	25	11
relativní četnost	9 %	28 %	<b>44 %</b>	19 %
<b>Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků</b>				
	<b>klanová kultura</b>	<b>hierarchická kultura</b>	<b>adhocratická</b>	<b>tržní</b>
absolutní četnost	24	19	9	5
relativní četnost	<b>42 %</b>	33 %	16 %	9 %
<b>Modely firemní kultury v mezinárodním prostředí</b>				
	<b>polycentrická</b>	<b>globální</b>	<b>geocentrická</b>	
absolutní četnost	29	27	1	
relativní četnost	<b>51 %</b>	47 %	2 %	

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Vztahy a atmosféra na pracovišti – ohodnoťte následující tvrzení na škále od 1 do 5: 1 – zcela souhlasím, 5 – vůbec nesouhlasím. Detailní přehled odpovědí je zobrazen na obrázku č. 24. Z odpovědí respondentů vyplývá, že na pracovišti panuje dobrá pracovní atmosféra, respondenti mají pocit, že se na své spolupracovníky mohou spolehnout, nemají problém se obracet na svého nadřízeného a v týmu je spolupráce. Tvrzení: „V týmu je rivalita“ hodnotilo 45,6 % číslem 4 a 24,6 % číslem 5. Tvrzení „Na mém pracovišti vznikají často konflikty“ hodnotilo 44 % číslem 4 a 36,8 % číslem 5.

Obrázek 24 Přehled odpovědí na otázku č. 13

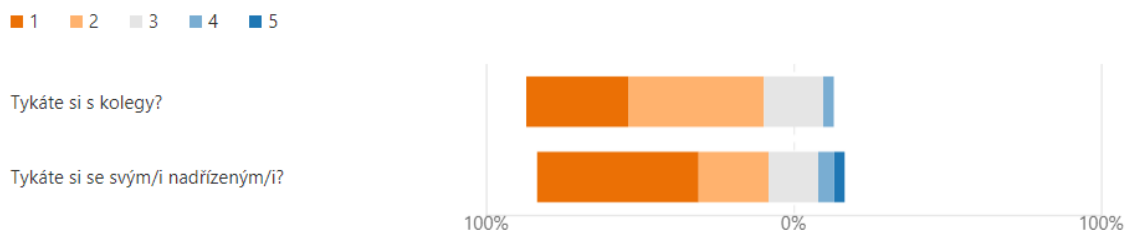


Zdroj: vlastní zpracování

Otázky č. 14–16 byly dále zaměřeny na atmosféru na pracovišti. 70 % respondentů hodnotilo atmosféru na pracovišti jako spíše neformální. Dále 70 % respondentů hodnotilo vztahy se svými kolegy jako přátelské a 21 % jako nadprůměrné. 51 % respondentů vyhodnotilo vztah se svým nadřízeným jako přátelský, 26 % jako nadprůměrný a 23 % jako neutrální.

Otázka č. 17: Tykání / vykání – uveďte na škále od 1 do 5: 1 – tykám si se všemi, 5 – netykám si s nikým. Detailní přehled odpovědí je znázorněn na obrázku č. 25. 33,3 % respondentů se vyjádřilo že si tyká se všemi kolegy, 43,9 % respondentů hodnotilo tykání hodnotou 2. 52,6 % respondentů uvedlo, že si tyká se svými nadřízenými.

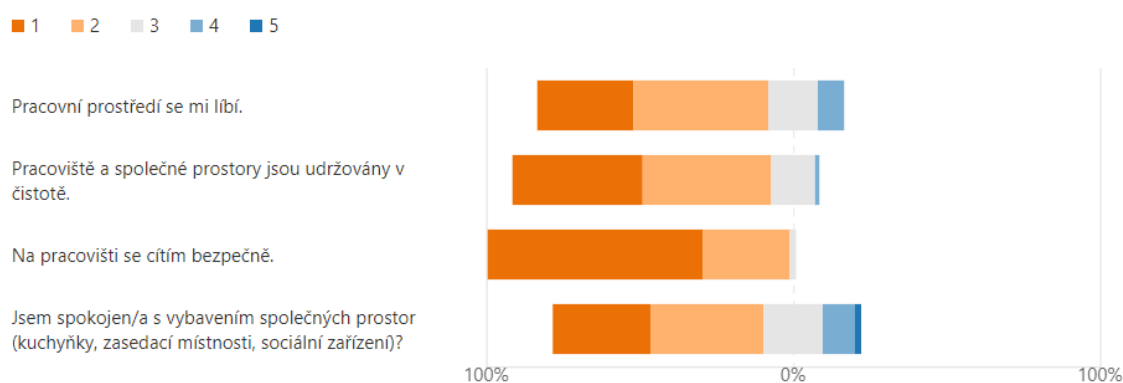
Obrázek 25 Přehled odpovědí na otázku č. 17



Zdroj: vlastní zpracování

Otázku č. 18 tvořila čtyři tvrzení týkající se prostředí pracoviště. Respondenti hodnotili tvrzení na škále od 1 do 5, přičemž 1 znamenalo „zcela souhlasím“ a 5 „vůbec nesouhlasím“. Tvrzení se týkala toho, jak se zaměstnancům líbí pracovní prostředí, zda je pracoviště udržováno v čistotě, zda se zaměstnanci cítí na pracovišti bezpečně a zda jsou spokojeni s vybavením společných prostor. Přehled odpovědí je zobrazen na obrázku č. 26. Pro všechna tvrzení se respondenti v 70 % vyjádřili hodnotou 1–2. U tvrzení týkající se spokojenosti vybavenosti společných prostor se 31,6 % respondentů vyjádřilo hodnotou 3–5. 24 % respondentů se vyjádřilo k tvrzení, zda se jim líbí pracovní prostředí hodnotami 3–4.

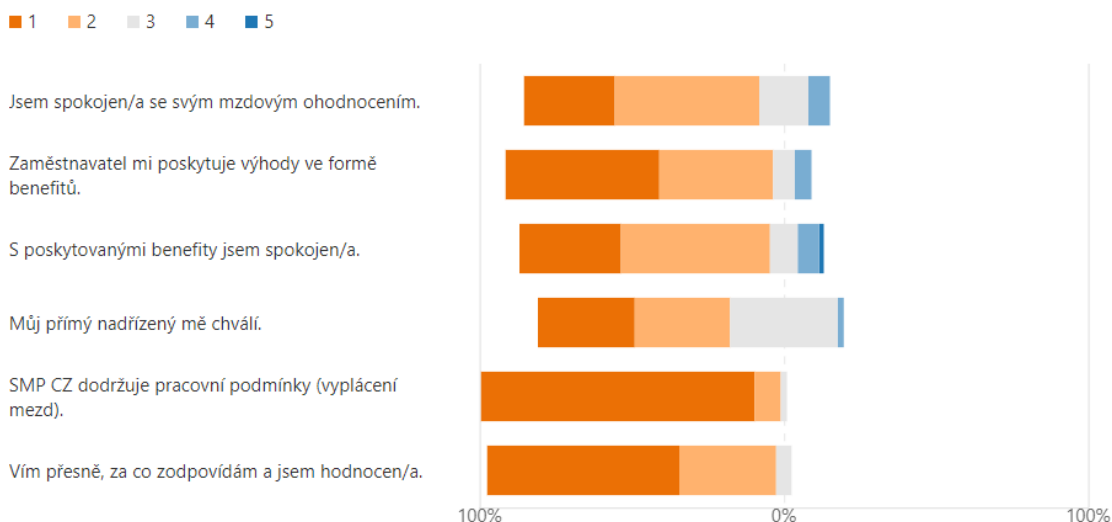
Obrázek 26 Přehled odpovědí na otázku č. 18



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Odměňování – ohodnoťte následující tvrzení na škále od 1 do 5: 1 – zcela souhlasím, 5 – vůbec nesouhlasím. Na obrázku č. 27 je znázorněn přehled odpovědí na otázky týkající se ohodnocení. 29,8 % respondentů ohodnotilo tvrzení „Jsem spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením.“ hodnotou 1, 47,4 % respondentů se k tvrzení vyjádřilo hodnotou číslo 2. 89 % respondentů ohodnotilo tvrzení „SMP CZ dodržuje pracovní podmínky (vyplácení mezd) hodnotou 1.

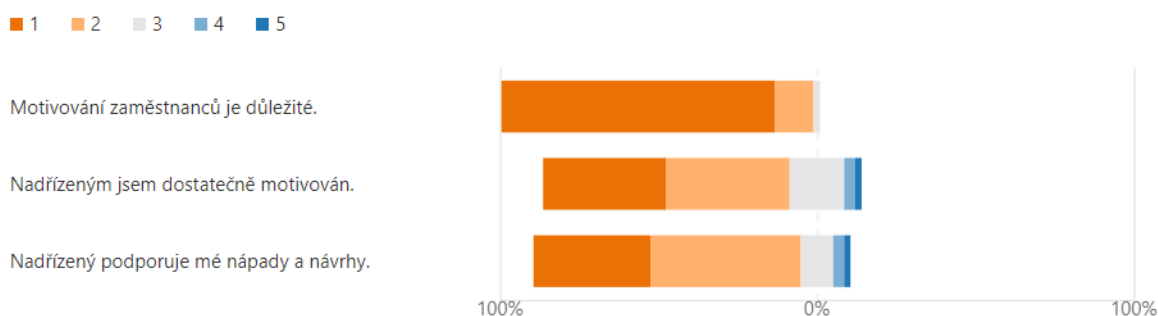
Obrázek 27 Přehled odpovědí na otázku č. 19



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Motivování – ohodnoťte následující tvrzení na škále od 1 do 5: 1 – zcela souhlasím, 5 – vůbec nesouhlasím. Na obrázku č. 28 je zaznamenán přehled odpovědí týkající se tvrzení o motivování zaměstnanců. 84,2 % respondentů ohodnotilo hodnotami 1–2 tvrzení „Nadřízený podporuje mé nápady a návrhy.“

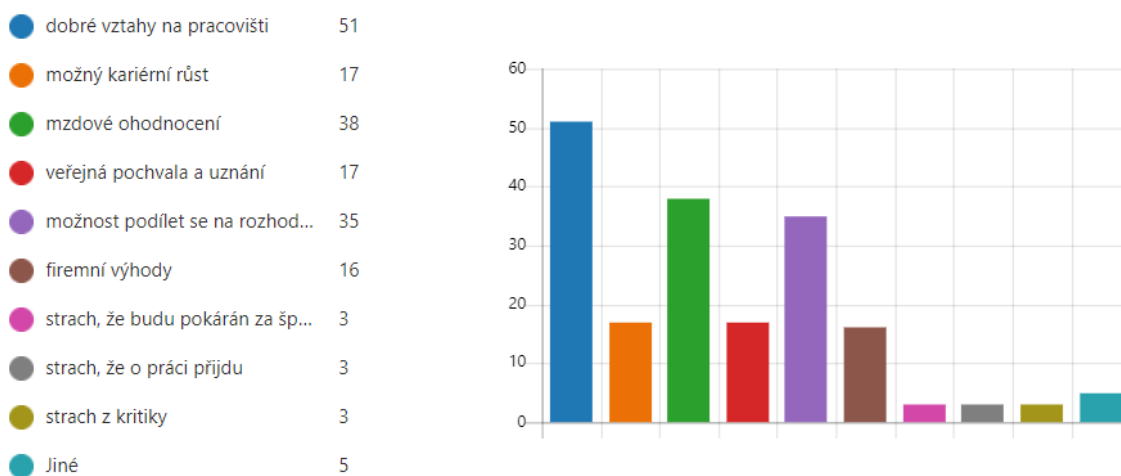
Obrázek 28 Přehled odpovědí na otázku č. 20



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21: K práci mě nejvíce motivuje (můžete zaškrtnout více odpovědí). Obrázek č. 29 zachycuje jednotlivé motivační stimuly, které respondenti označili, jako motivační. Respondenti uvedli, že je nejvíce motivují dobré vztahy na pracovišti. Možný karierní růst označilo 17 respondentů.

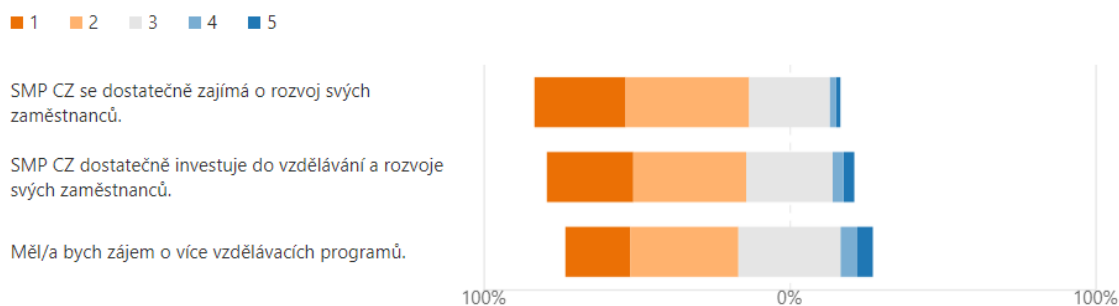
Obrázek 29 Přehled odpovědí na otázku č. 21



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22: Vzdělávání – ohodnoťte následující tvrzení na škále od 1 do 5: 1 – zcela souhlasím, 5 – vůbec nesouhlasím. V obrázku č. 30 je znázorněn přehled odpovědí na tvrzení týkající se vzdělávání ve společnosti i. 29,9 % respondentů hodnotilo tvrzení „SMP CZ se dostatečně zajímá o rozvoj svých zaměstnanců.“ hodnotami 3–5. 35,1 % respondentů hodnotilo hodnotami 3–5 tvrzení „SMP CZ dostatečně investuje do vzdělání a rozvoje svých zaměstnanců.“

Obrázek 30 Přehled odpovědí na otázku č. 22

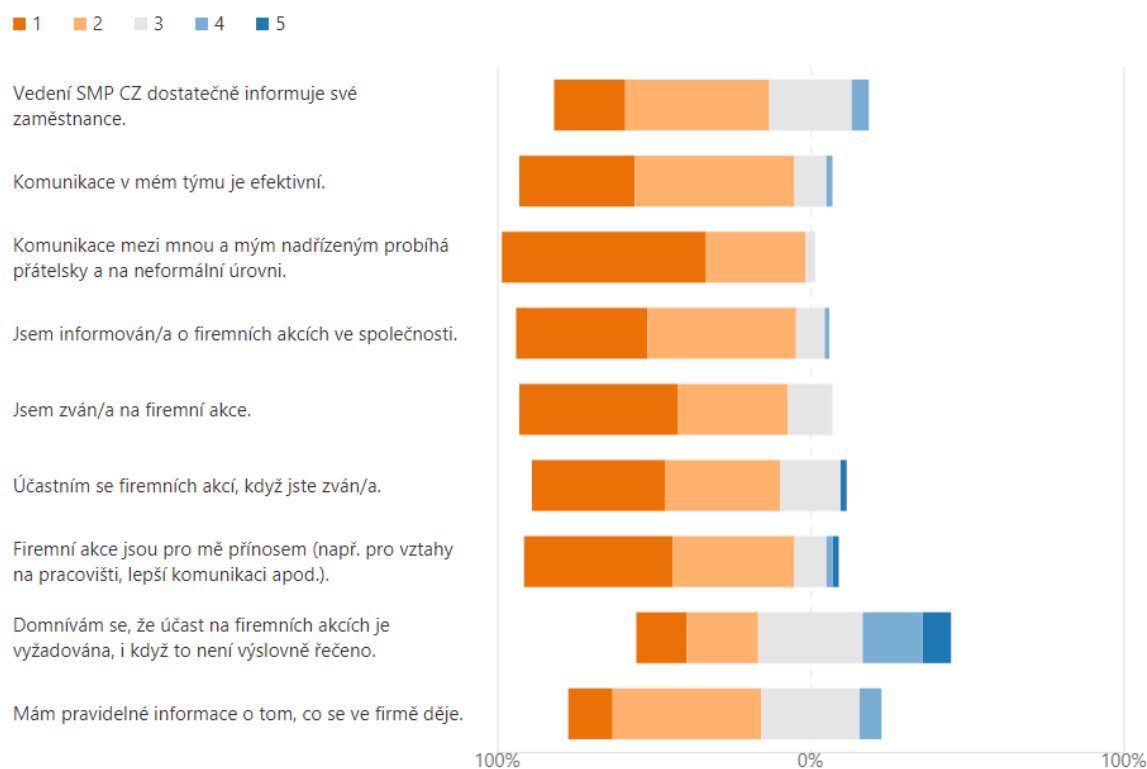


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23: Komunikace – ohodnoťte následující tvrzení na škále od 1 do 5. 1 – zcela souhlasím, 5 – vůbec nesouhlasím. V obrázku č. 31 je znázorněn přehled tvrzení

a odpovědí týkající se komunikace ve společnosti. 38,6 % respondentů ohodnotilo hodnotou 3–4 tvrzení „Mám pravidelné informace o tom, co se ve firmě děje.“

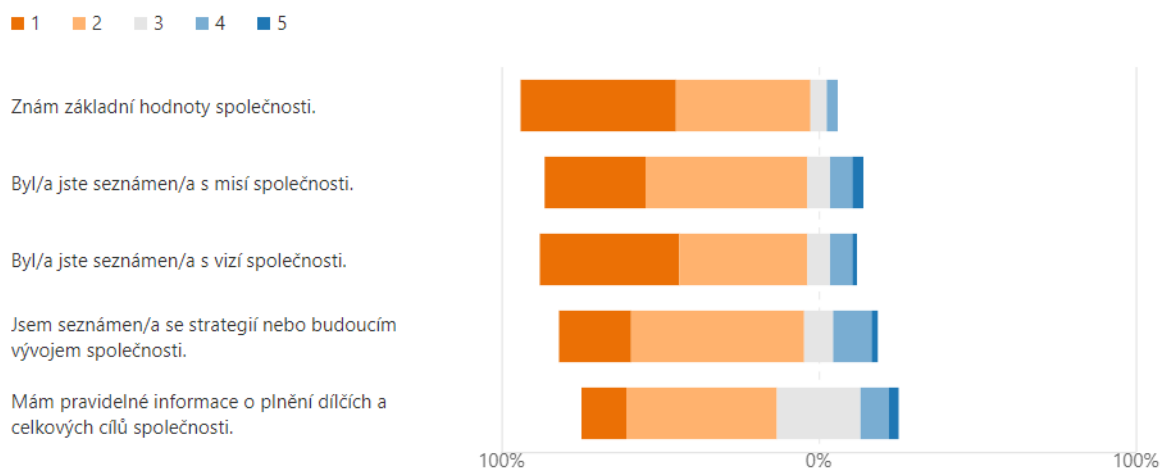
Obrázek 31 Přehled odpovědí na otázku č. 23



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24: Hodnoty, mise, vize, strategie – ohodnoťte následující tvrzení na škále od 1 do 5: 1 – zcela souhlasím 5 – vůbec nesouhlasím. Obrázek č. 32 znázorňuje přehled odpovědí na tvrzení týkající se hodnot, mise, vize a strategie společnosti. 91,2 % respondentů ohodnotilo tvrzení „Znám základní hodnoty společnosti.“ hodnotou 1–2.

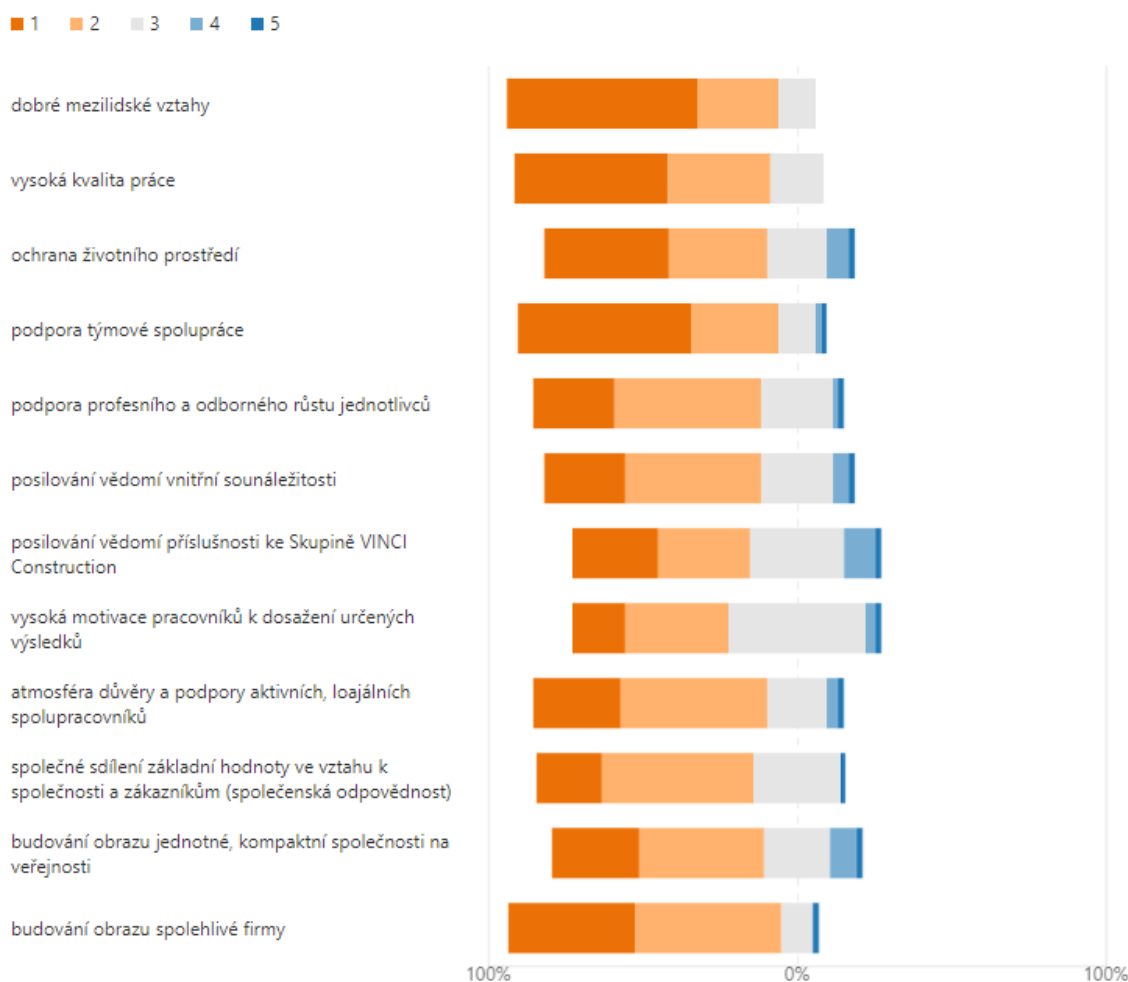
Obrázek 32 Přehled odpovědí na otázku č. 24



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 25: Prosazuje SMP CZ některé z níže uvedených hodnot? Uveďte na škále 1–5: 1 – určitě prosazuje, 5 – určitě neprosazuje. Na obrázku č. 33 je znázorněn přehled odpovědí na tvrzení, týkající se prosazování hodnot SMP CZ. 49,2 % respondentů ohodnotilo tvrzení „vysoká motivace pracovníků k dosažení určených výsledků“ hodnotou 3–5.

Obrázek 33 Přehled odpovědí na otázku č. 25



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 26: Jaký vliv by na Vás měly výše uvedené hodnoty?

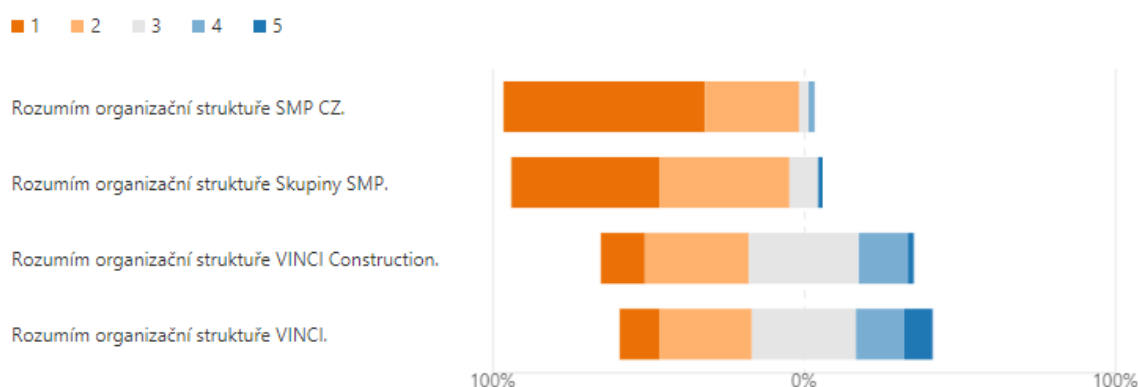
86 % respondentů se vyjádřilo, že by jim uvedené hodnoty pomáhaly při práci. 14 % respondentů uvedlo, že by na ně uvedené hodnoty neměly žádný vliv.

Otázka č. 27: Výčet hodnot uvedený v otázce č. 25 je deklarován v dokumentu IMS 2018–01–Strategické plánování jako hodnoty SMP CZ. Jak se s těmito hodnotami ztotožňujete? 58 % respondentů se vyjádřilo, že se ztotožňuje se všemi hodnotami. 42 % respondentů uvedlo, že se ztotožňuje pouze s některými.



Otázka č. 28: Organizační struktura – ohodnoťte následující tvrzení na škále od 1 do 5: 1 – zcela rozumím, 5 – vůbec nerozumím. Obrázek č. 34 znázorňuje odpovědi na tvrzení týkající se organizačních struktur. 52,7 % respondentů ohodnotilo hodnotou 3–5 tvrzení „Rozumím organizační strukturu VINCI Construction.“ a 57,9 % se vyjádřilo hodnou 3-5 k tvrzení „Rozumím organizační strukturu VINCI.“

Obrázek 34 Přehled odpovědí na otázku č. 28



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 29: 88 % respondentů se vyjádřilo, že jsou hrdí na to, že pracují ve společnosti SMP CZ, a.s. Detailní vyjádření v závislosti na délce pracovního poměru je znázorněno v tabulce č. 12.

Tabulka 12 Vyjádření hrdosti za práci v SMP CZ, a.s, vzhledem k délce pracovního vztahu ve společnosti

Jsem hrdý/á na to, že pracuji ve společnosti SMP CZ, a.s.	Délka pracovního poměru ve společnosti								Celkový součet	
	Do 1 roku		1-5 let		6-10 let		11 a více let			
ano	1	50 %	13	87 %	11	85 %	25	93 %	50	<b>88 %</b>
nevím	1	50 %	2	13 %	2	15 %	2	7 %	7	<b>12 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 30: 77 % respondentů se vyjádřilo, že jsou hrdí na to, že pracují pod značkou VINCI. Detailní vyjádření v závislosti na délce pracovního poměru je znázorněno v tabulce č. 13.

Tabulka 13 Vyjádření hrdosti za práci ve VINCI vzhledem k délce pracovního vztahu ve společnosti

Jsem hrdý/á na to, že pracuji pod značkou VINCI	Délka pracovního poměru ve společnosti								Celkový součet	
	do 1 roku		1-5 let		6-10 let		11 a více let			
ano	2	100 %	9	60 %	10	77 %	23	85 %	44	77 %
ne	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	4 %	1	2 %
nevím	0	0 %	2	6 %	3	23 %	3	11 %	12	21 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 31: V čem se podle Vás shoduje firemní kultura SMP CZ a VINCI?

Z přehledů odpovědí a výskytů v tabulce č. 14 je patrné, že největší shodu firemních kultur společností vnímají respondenti v oblasti BOZP.

Tabulka 14 Přehled odpovědí a výskytů k otázce č. 31

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
BOZP	12	35 %
Zaměření na zaměstnance a vztahy	9	26 %
Shoduje se ve všem	7	21 %
Kvalita odvedené práce	6	18 %
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 32: V čem se podle Vás rozchází firemní kultura SMP CZ a VINCI?

Jak je patrné z tabulky č. 15, respondenti nejvíce vnímají rozdíly firemních kultur v otázkách národní kultury a demografie.

Tabulka 15 Přehled odpovědí a výskytů k otázce č. 32

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
kulturní rozdíly vycházející z národní kultury a demografie	16	64 %
důraz na životní prostředí	3	12 %
příprava/realizace projektů	3	12 %
v ničem se nerozchází	3	12 %
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 33: Na otázku, jak jsou zaměstnanci celkově v práci spokojeni, odpovědělo 61 % respondentů spíše spokojen/a a 39 % jako velmi spokojen/a. Tabulka č. 16 znázorňuje

závislost mezi pohlavím a spokojeností v práci. Z tabulky je patrný rozdíl mezi rozdílnou spokojeností mužů a žen.

Tabulka 16 Závislost mezi pohlavím a spokojeností v práci

celková spokojenost v práci	pohlaví				Celkový součet	
	muž		žena			
velmi spokojen/a	18	42 %	4	29 %	22	39 %
spíše spokojen/a	25	58 %	10	71 %	35	61 %
<b>Celkem</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>	<b>57</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 17 vyjadřuje vzájemnost spokojenosti a věku zaměstnanců. Z tabulky je patrné, že nejvíce jsou spokojeni zaměstnanci ve věkové skupině 61 let a více.

Tabulka 17 Závislost mezi věkem a spokojeností v práci

spokojenost v práci	věk								Celkový součet	
	do 30 let		31–45 let		46–60 let		61 let a více			
velmi spokojen/a	1	33 %	10	34 %	6	38 %	5	56 %	22	39 %
spíše spokojen/a	2	67 %	19	66 %	10	63 %	4	44 %	35	61 %
<b>Celkem</b>	<b>3</b>	<b>100 %</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>	<b>16</b>	<b>100 %</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>	<b>57</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 34: Doporučil/a bych svému známému práci v SMP CZ. 54 % respondentů by práci v SMP CZ, a.s. určitě doporučilo svému známému, 46 % se klonilo k odpovědi „spíše ano“. Tabulka č. 18 vyjadřuje rozdíl odpovědí mezi muži a ženami, kdy u mužů převahovala odpověď „určitě ano“ (58 %) a u žen odpověď „spíše ano“ (57 %).

Tabulka 18 Závislost mezi pohlavím a spokojeností v práci

Doporučil/a bych svému známému práci v SMP CZ, a.s.	pohlaví				Celkový součet	
	muž		žena			
určitě ano	25	58 %	6	43 %	31	54 %
spíše ano	18	42 %	8	57 %	26	46 %
<b>Celkem</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>	<b>57</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.5 Individuální hloubkové rozhovory

V rámci praktické části byly provedeny dva hloubkové rozhovory. Tematické okruhy otázek k rozhovorům jsou přílohou. Dotazovaní si nepřáli uvést přesný přepis odpovědí.

### 4.5.1 Rozhovor s generálním ředitelem SMP CZ, a.s.

Rozhovor s generálním ředitelem společnosti SMP CZ, a.s. byl proveden 4. 3. 2021 a trval jednu hodinu.

Hlavní body rozhovoru jsou následující:

Ing. Martin Doksanský, působí na pozici generálního ředitele společnosti SMP CZ, a.s. 19 let. Společnost podle něj staví na historii, která sahá do 50. let minulého století. Společnost jako taková vznikla v 90. letech, kdy se vyhranila jako mostařská společnost, která postupem let rozšiřovala své portfolio o další podoby. K tomuto odkazu se společnost hlásí a je něj hrdá.

Firemní kultura má dle generálního ředitele obrovský vliv na výkonnost a úspěšnost firmy. Aby byla firma úspěšná, musí mít dobře sestavený tým, který vyznává stejné hodnoty, má stejné vidění světa, stejný přístup k základním hodnotám a je motivovaný. Jedině poté může tento tým táhnout stejným směrem a být úspěšný.

Firemní kultura SMP CZ, a.s. se dle generálního ředitele utvářela léta. Před šesti lety byly stanoveny parametry, které utváří současnou firemní kulturu společnosti – spolupráce, morální hodnoty, vztahy k okolí, dodržování slova, nepovyšování svých osobních zájmů nad zájmy týmů, neustále zdokonalování a ochotu na sobě pracovat.

Obsahem firemní kultury SMP CZ, a.s. jsou dle generálního ředitele zásady: férové, otevřené, týmové a zodpovědné chování a dále odbornost, kdy společnost dává trhu najevo, že je firmou odborníků a inovátorů.

Firemní kultura je jednoznačně řízena a ovlivňována, a to formálně a neformálně. V neformální rovině osobním příkladem generálního ředitele. Po formální stránce za firemní kulturu zodpovídá personální ředitel.

Generálnímu řediteli v současnosti na firemní kultuře společnosti nic nevádí, neboť pokud by mu něco vadilo, tak by měl tendenci to měnit, což se neděje. Na druhou stranu přiznává, že mu vadí nedostatečná aktivita a pasivita lidí ve věcech, které vedou k posunu.

Tato neaktivita je buď způsobena současnou pandemickou situací, nebo osobním nastavením lidí.

Normami společnosti jsou dle generálního ředitele otevřenost, neformálnost a dále například otevřené dveře kanceláří, které představují otevřenost k diskusi. Jako zvyky společnosti generální ředitel uvádí např. přání si k svátku, k narozeninám, setkávání se a přání si na začátku nového roku, dále různé teambuildingy. Generální ředitel dodává, že samozřejmě není možné popřát k narozeninám 500 zaměstnancům, ale vede si evidenci narozenin nejbližších spolupracovníků. Jako ceremoniály uvádí zejména významná pracovní výročí zaměstnanců po 5, 10, 15, 20 a více letech, kterými společnost dává najevo, že si svých zaměstnanců váží.

Na otázku, zda má společnost nějaké hrdiny, generální ředitel jmenoval zakladatele společnosti – Ing. Brejchu, Ing. Krauze a Ing. Jecha, kterých si velmi váží a respektuje je. Těmto pánům bylo také umožněno, aby dále docházeli do společnosti poté, co oficiálně odešli do důchodu.

Organizační struktura společnosti SMP CZ, a.s. prošla několika etapami vývoje. V tuto chvíli se dle generálního ředitele nachází v nejlepším uspořádání. Společnost má tři jednoznačně vyhraněné divize, nad kterými stojí útvar výrobního ředitele. Vedle výkonného bloku dále existuje blok správy a backoffice Skupiny SMP. Propojení s backofficem nemá dle generálního ředitele v Čechách obdoby. Společnostem Skupiny SMP je poskytován backoffice přímo z SMP CZ, a.s. Jedná se zhruba o 30 zaměstnanců, kteří zodpovídají za správu Skupiny SMP a zodpovídají za sladění všech osmi firem do jedno celku. Každá firma Skupiny SMP je samostatná, má své vedení, které se zodpovídá vedení Skupiny SMP. Ve VINCI aktuálně probíhá organizační změna, která ještě není u konce. A dle slov generálního ředitele se stále čeká, co tato změna přinese.

Zaměstnanci se podle generálního ředitele neorientují v organizační struktuře VINCI, což je ale pochopitelné, neboť se jedná o skupinu o 200 tisících zaměstnancích, která se neustále mění. Při každé výroční konferenci je ale struktura VINCI zaměstnancům připomínána. Vzhledem k vývoji organizační struktury SMP CZ, a.s. a Skupiny SMP se v ní dle generálního ředitele zaměstnanci doposud zcela neorientují, ale věří, že se to zlepší.

Vztahy a atmosféra na pracovišti jsou dle generálního ředitele přátelské a otevřené. Je to místo, kam chodí rád.

Generální ředitel je rád, pokud vidí, že se zaměstnanci podílí na řízení společnosti. Styl řízení je podle něj demokratický, snaží se naslouchat, a do jisté míry provádět změny. Podle něj je to cesta k rozvoji firmy a má prioritní smysl a význam.

Firemní kultura má podle generálního ředitele naprosto prioritní význam na motivovanost zaměstnanců. Je podle něj důležité, aby lidé pracovali na projektech, které je baví, dávají jim smysl a spatřují v nich poslání. Podle generálního ředitele není strach dobrým motivačním stimulem, ale zároveň by zaměstnanec neměl své chyby opakovat.

Od svých zaměstnanců očekává otevřenost, pozitivní naladění, vůli pracovat na sobě a spolupracovat. Naopak je pro něj nepřipustné šíření negativismu, povyšování svých zájmů nad zájmy kolektivu a nerespektování základních hodnot firmy.

Zaměstnancům je poskytována zpětná vazba prostřednictvím ročního hodnocení a dále v průběhu roku jsou s nimi probírány jednotlivé cíle a jejich postupné dosahování.

Generální ředitel doufá, že zaměstnanci jsou pravidelně informováni o tom, co se děje ve firmě. Snaží se pravidelně a smysluplně poskytovat zaměstnancům informace o plánech do budoucna a budoucím směřování.

Společnost má vytyčenou vizi a hodnoty, se kterými byli zaměstnanci seznámeni na konferenci a při významných událostech jsou připomínány.

Firemní kultura SMP CZ, a.s. je dle generálního ředitele významně ovlivňována firemní kulturou VINCI. Jedná se například o oblasti BOZP, ochranu životního prostředí, ekonomické a odborné zaměření. Dále SMP CZ, a.s. přebírá vše, co souvisí s etikou podnikání.

Firemní kultura SMP CZ, a.s. a VINCI se dle názoru generálního ředitele shoduje ve všech základních věcech. Rozchází se v drobnostech, které souvisí s jiným demografickým vývojem ve Francii a v ČR, přičemž Francie žije více problémy integrací různých etnik a menšinových skupin, které v ČR nejsou. Ze strany mateřské společnosti je vyvíjen tlak na mobilitu zaměstnanců, přičemž Češi nejsou příliš ochotni cestovat za prací.

Hlavní nedostatky společnosti spatřuje generální ředitel v nízké proaktivitě v některých inovativních oblastech, které je potřeba rozvíjet. Dalším nedostatkem je klubismus jednotlivých týmů či divizí a neochota spolupracovat mezi těmito týmy a divizemi.

Hlavní předností společnosti jsou její základní hodnoty a to, že důležití lidé zůstávají ve společnosti dlouhou dobu a vyrůstají v odborníky, techniky a manažery. Generální ředitel na závěr dodává, že vnitřní atmosféra firmy je výjimečná a každý ve firmě to tak vnímá.

V závěru rozhovoru byl generální ředitel požádán, aby určil definici Ansoffovy typologie firemní kultury, která nejlépe vystihuje firemní kulturu SMP CZ, a.s. Generální ředitel zvolil kulturu anticipující.

#### **4.5.2 Rozhovor se zástupcem vedení zahraniční mateřské společnosti**

Rozhovor se zástupcem vedení zahraniční mateřské společnosti (dále jen zástupce vedení) proběhl 5. 3. 2021 prostřednictvím MS Teams a trval jednu hodinu. Zástupce vedení zahraniční mateřské společnosti si nepřál být blíže specifikován.

Hlavní závěry rozhovoru jsou následující:

Zástupce vedení jako předseda dozorčí rady SMP CZ, a.s. dohlíží na dodržování strategie společnosti. Je přímým nadřízeným generálního ředitele SMP CZ, a.s.

Dle zástupce vedení je důležité, aby ve společnosti byla přítomna firemní kultura, která je vlastně motorem celé společnosti. Je potřeba, aby zaměstnanci měli zájem a chuť účastnit se dění ve firmě, posouvat se dál a stavět.

Business model VINCI je postaven na decentralizovaných a autonomních společnostech. Firemní kultura VINCI je definována Manifestem VINCI, který se skládá z osmi hodnot, které propojuje slovo „společně“: budování, dodržování etických zásad, ekologický růst, občanská angažovanost, nula úrazů, rovnost příležitostí, trvalá a udržitelná profesní dráha, sdílení výsledků společné práce. Je na každé dceřiné společnosti, aby dodržovala a dohlížela na dodržování Manifestu VINCI. Vedle toho je každá společnost zodpovědná za svoji vlastní politiku a kulturu. Kultura jednotlivých společností vychází z jejich lokální kultury. Do čela dceřiných společností nejsou dosazováni lokální manažeri.

Vizuální propojení společností Skupiny VINCI je dle zástupce vedení další součástí firemní kultury VINCI. Jedná se o používání stejných log, barev a tištěných materiálů.

Dle zástupce vedení je firemní kultura SMP CZ, a.s. soustředěna okolo generálního ředitele. Dle zástupce vedení je společnost SMP CZ, a.s. společností, jejíž hlavní předností je know-how a vášeň pro stavařinu. SMP CZ, a.s. je dobře zavedená a známá a respektovaná firma na českém trhu.

Vedle toho ale zástupce vedení shledává SMP CZ, a.s. poněkud zastaralé a je podle něj potřeba postupné generační obnovy a modernizace. SMP CZ, a.s. je dále dle zástupce vedení velmi klubové, a to jak mezi divizemi, ale také mezi jednotlivými společnostmi Skupiny SMP. Společnost SMP CZ, a.s. je dle zástupce vedení značně strnulá a neadaptabilní a je potřeba podnikat nápravné kroky.

Zástupce vedení neidentifikoval žádnou oblast v SMP CZ, a.s., kterou by firemní kultura VINCI neovlivňovala.

Dle zástupce vedení není potřeba, aby zaměstnanci podrobně znali jednotlivé organizační struktury VINCI, VINCI Construction a VINCI Construction International Network. Pro zaměstnance by mělo být důležité znát organizační strukturu své společnosti, měli by znát svého přímého nadřízeného, generálního ředitele SMP CZ, a.s. a generálního ředitele VINCI. Co je mezi tím, není dle zástupce vedení pro zaměstnance důležité.

V závěru rozhovoru byl zástupce vedení požádán, aby vybral definici firemní kultury ve vztahu k mezinárodnímu prostředí, která nejlépe vystihuje vztah SMP CZ, a.s. – VINCI. Zástupce vedení vybral polycentrickou firemní kulturu.



## **5 Výsledky a diskuse**

### **5.1 Zkoumané cíle diplomové práce**

V podkapitole 2.1 byly vytyčeny cíle práce. Tyto cíle byly splněny. V teoretické části diplomové práce byl sestaven ucelený přehled o problematice firemní kultury.

Cílem praktické části bylo zhodnotit stávající firemní kulturu společnosti SMP CZ, a.s. a přenos firemní kultury mateřské společnosti – VINCI na tuto společnost. Cíle praktické části byly splněny na základě provedeného výzkumu a jsou specifikovány v následujících podkapitolách.

#### **5.1.1 Síla firemní kultury**

Firemní kultura SMP CZ, a.s. je poměrně silná. Hodnoty společnosti jsou jasné a silně zakotvené a jsou proječovány navenek a uvnitř společnosti. Společnost staví vedle hodnot na dlouholeté tradici, vztazích, loajalitě a odbornosti. Zaměstnanci zůstávají zaměstnání dlouhou dobu a mají možnost kariérního postupu. Silnou firemní kulturu potvrzuje také fakt, že firma má tendence k uzavřenosti, trvání na tradicích a není dostatečně pružná.

#### **5.1.2 Určení obsahu firemní kultury**

Obsah firemní kultury SMP CZ, a.s. je tvořen hodnotami, normami a artefakty materiální a nemateriální povahy, jak znázorňuje tabulka č.19.

Tabulka 19 Prvky firemní kultury a jejich projevy

prvek firemní kultury	zdroj/projev
hodnoty	Manifest Společně!
	IMS – B-01 Strategické plánování
normy	slušnost
	Compliance kodex
	otevřené dveře kanceláří
	loajalita
	zodpovědnost
	tykání si
artefakty materiální povahy	grafický manuál – vizuální styl
	logo, písmo, barevnost,
	označení budov, staveb
	označení aut
	OOPP
	prezentace firmy na internetu
	budova sídla společnosti
artefakty nemateriální podoby	
zvyky	přání si k narozeninám
	přání k novému roku
	zdravení se
	tykání si s kolegy
ceremoniály	výroční konference
	vyhlášení nejlepšího zaměstnance
	významná pracovní výročí zaměstnanců
hrdinové	zakladatelé společnosti
	generální ředitel
	imaginární – nejlepší zaměstnanec

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.1.3 Určení typu firemní kultury

Na základě provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, hloubkového rozhovoru s generálním ředitelem společnosti a se zástupcem vedení mateřské společnosti hodnotím firemní kulturu společnosti SMP CZ, a.s. dle vybraných typologií jako následující:

#### **Typologie dle F. Trompenaarse: Eiffelova věž a rodina**

Dle typologie F. Trompenaarse je firemní kultura SMP CZ, a.s. kombinací kultury Eiffelovy věže a rodiny. Tvrzení opírám o vyjádření respondentů, kdy se 51 % respondentů

vyjádřilo, že kultura SMP CZ, a.s. je kulturou typu Eiffelova věž a 35 % uvedlo kulturu rodiny. Kultura SMP CZ, a.s. je hierarchická, nalezneme zde přesné rozdělení rolí a funkcí, které jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Na první pohled je patrné, že ve firmě jsou blízké vztahy členů ve spojení s hierarchií. 51 % respondentů uvedlo, že mají přátelský vztah se svým nadřízeným, 21 % respondentů tento vztah hodnotilo jako nadprůměrný. V čele rodiny stojí „otec“ – generální ředitel, který má zkušenosti a autoritu. Respektování moci a hierarchie vychází z morálních hodnot.

### **Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho: Kultura sázky na budoucnost**

Dle typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho odpovídá firemní kultura SMP CZ, a.s. kultuře sázky na budoucnost. Pro tuto typologii se vyjádřilo 44 % respondentů. Ve firmě existuje velká míra rizika rozhodování, přičemž zpětná vazba je velmi pomalá. Výběrová řízení jsou zdlouhavá a častokrát se na ně firma připravuje i několik let. Lidé, kteří provádí rozhodnutí, riskují budoucnost celé společnosti. Správná rozhodnutí jsou nesmírně důležitá, a proto jsou několikrát prověřena a zkontrolována, přičemž rizika musí být maximálně eliminována. Pracovníci spolupracují, což dokazuje jak dotazník, tak rozhovory, ze kterých ale vyplynulo, že pracovníci spolupracují zejména v rámci jednotlivých divizí a oddělení. Zaměstnanci respektují hierarchii, autoritu a technickou kompetenci. Technická kompetence, know-how a odbornost zazněly nejen v dotazníku, ale také v hloubkových rozhovorech jako hlavní silné stránky, na kterých firma staví.

### **Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků: Klanová kultura**

Pro klanovou kulturu dle typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků se v dotazníku vyjádřilo 42 % respondentů. Klanová kultura je podobná kultuře rodiny dle typologie F. Trompenaarse. Na pracovišti je velmi přátelské prostředí, 70 % respondentů se v dotazníku vyjádřilo, že se svými kolegy mají přátelské vztahy, 21 % vztahy hodnotilo jako nadprůměrné. Ve firmě jsou sdíleny hodnoty vycházející z Manifestu Společně! Dále platí, že ve firmě zastávají vedoucí pracovníci roli „rodičů“ a organizace je stmelována loajalitou a tradicí.

### **Ansoffova typologie: Anticipující kultura**

Generální ředitel během rozhovoru označil firemní kulturu SMP CZ, a.s. jako kulturu anticipující, přičemž se podle něj společnost soustřeďuje na současnost, do jisté míry akceptuje riziko a je schopna dílčích změn.

### **Typologie v mezinárodním prostředí: Polycentrická firemní kultura**

Managing director VCIN Europe označil firemní kulturu z hlediska mezinárodního prostředí jako kulturu polycentrickou. SMP CZ, a.s. může svobodně utvářet svoji vlastní firemní kulturu, která vychází z národní kultury a trhu.

#### **5.1.4 Určení, jak a v jakých oblastech je ovlivňována firemní kultura SMP CZ, a.s. svojí mateřskou společností**

Základní hodnoty společnosti jsou určeny mateřskou společností, neboť vychází z „Manifestu Společně!“. Firemní kultura SMP CZ, a.s. a VINCI se tak shoduje zejména v oblastech společného směřování, budování, dodržování etických zásad, v oblasti ochrany životního prostředí, občanské angažovanosti, BOZP, v rovnosti příležitostí, v přístupu k trvalé profesní dráze a sdílení výsledků společné práce. Vedle toho společnost SMP CZ, a.s. utváří svoji vlastní firemní kulturu, která vychází z lokální kultury a z oboru, ve kterém společnost působí. Po vizuální stránce je do firemní kultury promítána kultura VINCI použitím jednotného písma, loga a tiskopisů.

Nebyly identifikovány žádné oblasti, ve kterých by byla firemní kultura SMP CZ, a.s. v rozporu s firemní kulturou své mateřské společnosti. Pokud takový rozpor byl identifikován, mateřská společnost by podnikla nápravné kroky k odstranění případného rozporu.

## **5.2 Návrh zlepšujících opatření**

Z rozhovorů s generálním ředitelem a zástupcem vedení mateřské společnosti vyplynuly následující tři oblasti, ve kterých by se měla společnost SMP CZ, a.s. zlepšit:

### **Postavení žen ve společnosti**

Z dotazníkového šetření vyplynulo rozdílné vnímání spokojenosti ve společnosti mezi muži a ženami, přičemž ženy jsou ve společnosti méně spokojeny. Vedle toho ženy tvoří pouze 23 % všech zaměstnanců. Jednou ze základních hodnot zakotvených v Manifestu Společně! je rovný přístup k příležitostem, přesto ve vedoucích pozicích – liniový management, střední management a top management, tvoří ženy pouze 15 % zaměstnanců.

Společnost nabízí bez velkých rozdílů řadu benefitů všem zaměstnancům, proto nevidím potenciál v rozšiřování nabídky například dovolené, možnosti práce z domova nebo zvýšení počtu sick days. Věřím, že pro zvýšení spokojenosti zaměstnankyň by přispěla možnost účasti na vzdělávacím programu osobního a profesního rozvoje. Tyto programy nabízí například Ženský byznys nebo platforma Femme Palette. Akademie Ženský byznys je půlroční program, který je pro účastníky zdarma. V rámci Akademie jsou řešeny otázky sebevědomí, tvorby sítě kontaktů, budování vlastní značky, vyjednávání a asertivity či prezentace. Pro společnost by účast zaměstnankyň na Akademii nepředstavovala žádné další náklady.

Platforma Femme Palette je placená a nabízí formou nabídky na míru mentoring pro týmy. Mentori jsou specialisté v oblastech marketingu, designu, HR/Recruiting, IT, obchodu, projektovém managementu, financí a účetnictví, manažerských dovedností a soft skills. Doporučila bych pomocí dotazníkového šetření nejprve zjistit, jaký by byl zájem o mentoring ze strany zaměstnankyň. Mentoring by měl být umožněn i zaměstnankyním, které jsou na rodičovské dovolené nebo se znovu zapojují do pracovního procesu. Poté by byly zájemkyně rozděleny do týmů dle pracovního zařazení nebo podle oblasti, ve které by se chtěly rozvíjet. V průběhu šesti měsíců by proběhlo 12 schůzek týmů s mentory. Odhadované náklady na týmový šestiměsíční program mentoringu jsou 3000 Kč na osobu. Při zájmu třiceti zaměstnankyň tedy 90 000 Kč.

Vedle spokojenosti stávajících zaměstnankyň by se společnost měla zaměřit na nábor nových zaměstnankyň. 3. 6. 2021 by měla proběhnout konference Ženy ve stavebnictví. Partnerem konference je mimo jinými stavebními společnostmi také SMP CZ, a.s. Dle úvodních informací na webových stránkách konference, pracuje ve stavebnictví v důležitých pozicích málo žen a získání více žen do oboru je vnímáno jako velká příležitost. Cílem konference je otevřít diskusi, jak současnou situaci změnit. Za společnost SMP CZ, a.s. na konferenci vystoupí dvě ženy ze středního managementu společnosti. SMP CZ, a.s. účastí na konferenci potvrzuje, že si problém postavení žen v oboru stavebnictví uvědomuje a je ochotna ho změnit. Na konferenci je prostor k networkingu, proto by bylo vhodné, aby toho vystupující využily, seznámily se s kolegyněmi z oboru a přiblížily případným zájemkyním práci v SMP CZ, a.s.

## **Modernizace, postupná generační obměna**

Společnost by se měla zaměřit na nábor a výchovu mladých zaměstnanců, neboť průměrný věk zaměstnanců se stále zvyšuje a momentálně tvoří zaměstnanci nad 50 let 38 % všech zaměstnanců. Mladí zaměstnanci jsou ochotnější učit se novým věcem, umí lépe využívat moderní IT technologie a lépe mluví cizími jazyky. Tyto oblasti budou do budoucna stále důležitější. Mladým zaměstnancům přirozeně chybí zkušenosti, proto by měli mít svého mentora z řad starších zaměstnanců. Postupná modernizace a generační obnova by měla být prováděna citlivě s ohledem na stávající zaměstnance.

Doporučuji, aby pro nábor mladých zaměstnanců byla využita sociální síť Instagram, která je mezi mileniály a generací Z nejoblíbenější. V tuto chvíli profil společnosti slouží k prezentaci staveb. Vizuální styl není jednotný a ani není atraktivní. Na profilu by měly být odlehčenou formou prezentovány „zákulisní“ fotky a videa z každodenního dne společnosti. Potenciální kandidáti si tak lépe dokážou udělat obrázek o firemní kultuře a představit si sami sebe ve firmě pracovat. Obsah by měl být přidáván pravidelně (dvakrát týdně) a měl by být doplněn o krátké příběhy, tzv. stories. Obsah příspěvků by měl být následující: chod firmy v kancelářích, chod staveb, zajímavá technická řešení, představení pracovních pozic a konkrétních osob, které tyto pozice vykonávají. Obsah by měl zájemce odkazovat na webové stránky společnosti, kde se k otevřeným pozicím dozví více informací. Správa instagramového profilu společnosti může probíhat třemi způsoby v závislosti na rozpočtu. První možností je správa přímo ze společnosti. Jedná se o nejlevnější variantu (jediným nákladem by byla placená propagace příspěvků v řádu jednotek tisíců Kč měsíčně), zároveň je podle mě ale nejméně efektivní, což dokazuje aktuální stav instagramového profilu společnosti. Druhou možností by bylo outsourcingem specializovanou agenturou. Tato varianta je velmi nákladná, neboť zahrnuje práci nejméně čtyř osob – content manažera, community manažera, fotografa a copywritera, přičemž dolní hranice hodinové sazby jednotlivých osob se pohybuje okolo 800 Kč. Vedle personálních nákladů je dále potřeba počítat s cílenou reklamou v řádu jednotek tisíců Kč měsíčně. Roční náklad za agenturu by se dle zadání a časové náročnosti pohyboval od 500 000 Kč do 1 000 000 Kč. Třetí, a podle mě nejvhodnější, možností je najmout externího specialistu sociálních sítí, jehož platové ohodnocení by bylo 20–30 000 Kč za 80 hodin práce měsíčně. Jednalo by se o specialistu, který by dokázal samostatně tvořit strategii a plánovat obsah. Tento specialista by úzce spolupracoval s jednotlivými odděleními společnosti, která by měla dle zadání specialisty

dodat například fotografie k publikování. Stories by mohla být točena přímo zaměstnanci, kdy by například v průběhu jednoho pracovního dne určený zaměstnanec uveřejňoval jednotlivé příběhy a přibližoval tak publiku náplň své práce.

Modernizace by se měla týkat rovněž vizuální prezentace společnosti, formátu a obsahu společenských akcí jako je vánoční večírek, sportovní hry či výroční konference.

### **Ochota spolupracovat napříč divizemi a odděleními**

Z rozhovorů vyplynulo, že ve společnosti je jistý klubismus a uzavřenost jednotlivých divizí a oddělení, která mezi sebou nespolupracují. Zaměstnancům by mělo být dále vysvětlováno, že úspěch společnosti je společný. To by mělo být prováděno s ohledem na „Manifest Společně!“. Zaměstnanci by se mohli mezi jednotlivými divizemi účastnit stáží a být na určitou dobu začleněni do jiného než jejich kmenového oddělení. Dále by například v rámci Sportovních her mohlo být podmínkou složení jednotlivých týmů z více oddělení. Většinou proti sobě totiž soupeří jednotlivá oddělení a z mého pohledu to právě může zvyšovat mezi odděleními určitou rivalitu.

## 6 Závěr

Cílem této práce bylo v teoretické rovině vytvořit ucelený přehled o problematice firemní kultury. Tento přehled byl vytvořen na základě literární rešerše z české i zahraniční literatury zabývající se firemní kulturou, lidskými zdroji a managementem. Cílem praktické části bylo popsat firemní kulturu společnosti SMP CZ, a.s., identifikovat její prvky a určit její sílu a v jakých oblastech a do jaké míry je tato kultura ovlivněna kulturou své mateřské společnosti VINCI. Výsledky praktické části se opírají o provedený výzkum, který probíhal v podobě pozorování, dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů.

Vedle prvků firemní kultury společnosti SMP CZ, a.s., které jsou na první pohled vnějšmu pozorovateli zřejmé, například vizuální styl společnosti, jsou jádrem firemní kultury prvky skryté, hluboce zakořeněné a vnějšmu pozorovateli tudíž nemusí být na první pohled zřejmé. Kultura společnosti SMP CZ, a.s. je silná, staví na historii, tradici, hrdosti, vztazích, zápalu pro stavařinu a odbornosti. 100% vlastníkem společnosti je zahraniční mateřská společnost, a je tudíž téměř nemožné, aby se tato skutečnost neodrážela ve firemní kultuře SMP CZ, a.s. Vnější pozorovatel by konstatoval, že přenos zahraniční firemní kultury se projevuje především v rovině vizuálního stylu, kdy dceřiná společnost používá spolu se svým logem logo mateřské společnosti. Z provedeného výzkumu ovšem vyplynulo, že přenos firemní kultury se projevuje opět zejména ve skryté rovině, a to především prostřednictvím dodržování a respektování hodnot mateřské společnosti dceřinou společností. Společnost vedle respektování základních hodnot mateřské společnosti ovšem může svobodně utvářet svoji vlastní kulturu a identitu.

Provedený výzkum odkryl několik problémů, se kterými se společnost SMP CZ, a.s. potýká. Jedná se o nmodernost společnosti, neochotu spolupracovat mezi divizemi a odděleními a nerovné postavení mužů a žen ve společnosti. Tyto problémy mohou mít na společnost různý dopad a mohou být předmětem dalšího bádání. Vzhledem k tomu, že se autoři shodují na tom, že zdravá firemní kultura má nezastupitelný vliv na výkonnost firmy, doporučují, aby se vedení společnosti těmito problémy zabývalo.



## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books. ISBN 80-7226-763-9.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

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

LUKÁŠOVÁ, Růžena.; NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s. 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.

PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

TAHAL Radek a kolektiv. *Marketingový výzkum - Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0206-8.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy; European Business School SE, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.

VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management, Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VLÁČIL, Jan a kolektiv. *Organizační kultura v českém průmyslu*. CODEX Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-42-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka., MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

Internetové zdroje:

BUSSINESGRAM. *Instagram pro náboráře aneb jak podojit obrázkovou sociální síť, když pracujete v HR* [online] 16. 5. 2020. [cit. 25. 3. 2021]. Dostupné z <https://businessgram.eu/instagram-pro-naborare-aneb-jak-podojit-obrazkovou-socialni-sit-kdyz-pracujete-v-hr/>

FEMME PALETTE. *Mentoring pro ženy, které chtějí kariérně růst* [online]. [cit. 25. 3. 2021]. Dostupné z <https://www.femmepalette.com/mentoring-program-pro-zeny-praha>

SMP CZ, a.s., *30 let společného příběhu* [online]. [cit. 10.2.2021]. Dostupné z <https://www.smp.cz/>

SMP CZ, a.s. *IMS – B-01 Strategické plánování* [online] 7. 8. 2018 [cit. 10.2.2021] Dostupné z Intranet SMP CZ, a.s.

SMP CZ, a.s., *Grafický manuál 2019* [online]. [cit. 10.2.2021]. Dostupné z <https://www.smp.cz/>

SMP CZ, a.s., *Manifest Společně!* [online]. [cit. 10.2.2021]. Dostupné z <https://www.smp.cz/>

SMP CZ, a.s., *Profil na sociální síti Facebook* [online]. [cit. 11.2.2021]. Dostupné z <https://www.facebook.com/smpcz>

SMP CZ, a.s., *Profil na sociální síti Instagram* [online]. [cit. 11.2.2021]. Dostupné z [https://www.instagram.com/smp\\_cz/](https://www.instagram.com/smp_cz/)

SMP CZ, a.s., *Profil na sociální síti LinkedIn* [online]. [cit. 11.2.2021]. Dostupné z <https://www.linkedin.com/company/smp-cz/>

SMP CZ, a.s. *Profil společnosti na sociální síti Yammer* [online]. [cit. 11.2.2021]. Dostupné z [www.yammer.com/vinci-construction.com](http://www.yammer.com/vinci-construction.com)

SMP CZ, a.s. *Výroční zpráva společnosti za rok 2019* [online] 16.7.2020. [cit. 10.2.2021]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62442490&subjektId=293457&spis=81033>

SMP CZ, a.s., *webové stránky* [online]. [cit. 10.2.2021]. Dostupné z <https://www.smp.cz/>

VINCI. *Presentation* [online]. [cit. 10.2.2021]. Dostupné z <https://www.vinci.com/vinci.nsf/en/index.htm>

VINCI. *The tree structure of Group VINCI at the end of 2019* [online]. [cit. 10.2.2021]. Dostupné z <https://www.vinci.com/vinci.nsf/en/item/business-line-presentation.htm>

ŽENSKÝ BYZNYS [online]. [cit. 10.2.2021]. Dostupné z <https://www.zensky-byznys.cz/>

## 8 Přílohy

### 8.1 Příloha č. 1 Dotazník

# Dotazník k diplomové práci - Firemní kultura SMP CZ, a.s.

Milé kolegyně, milí kolegové,

Do rukou se vám dostává dotazník k mé diplomové práci na téma firemní kultura. V diplomové práci se zabývám konkrétněji firemní kulturou SMP CZ, a.s. a částečně také jejím ovlivňování ze strany VINCI.

Dotazník je anonymní, proto bych Vás chtěla poprosit o pravdivé vyplnění. Odpovědi s Vaším jménem nebudou nikde zveřejněny.

Předem Vám děkuji za spolupráci!

Markéta Šťastná

\* Povinné

1. Pracuji ve společnosti SMP CZ? \*

ano

ne

2. Porozumění pojmu "firemní kultura". Na škále od 1-5 uveďte, jak pojmu rozumíte.

1 - naprosto pojmu rozumím

5 - vůbec pojmu nerozumím \*

	1	2	3	4	5
Rozumím pojmu "firemní kultura"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Co podle Vás tvoří firemní kulturu SMP CZ? \*

4. Vyjmenujte nějaké normy (= nepsaná pravidla/zásady chování v určitých situacích ) SMP CZ. \*

5. Vyjmenujte nějaké zvyky SMP CZ. \*

6. Vyjmenujte nějaké ceremoniály SMP CZ (=slavnostní události, které se konají při speciálních příležitostech). \*

7. Vyjmenujte nějaké rituály SMP CZ (=mají symbolickou hodnotu, odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v podniku v dané situaci a čase očekávány, např. způsob zdravení). \*

8. Má SMP CZ nějaké hrdiny (= reálné nebo imaginární osoby, které jsou modelem chování)? Pokud ano, uveďte. \*

9. Které tvrzení nejlépe vystihuje firemní kulturu SMP CZ ve vztahu na orientaci na úkoly vs. orientaci na vztahy a hierarchii vs. rovnost? \*

- Blízké vztahy členů ve spojení s hierarchií. V čele společnosti stojí „otec“, který má zkušenosti a autoritu a nejlépe ví, co je potřeba dělat. Respektování moci a hierarchie vychází z morálních hodnot. Rozdílné postavení členů organizace se považuje za přirozené.
- Role a funkce jsou přesně rozděleny a jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Plnění úkolů znamená naplňování předepsané role.
- Kultura je rovnostářská a neosobní s orientací na úkoly místo vztahů. Středem zájmu jsou cíle. Role a funkce pracovníků nejsou předem dány. Pracovníci hledají cestu sami, využívají při tom expertů a informací ze zpětné vazby.
- Organizace slouží především k seberealizaci pracovníků, přičemž struktura a hierarchie jsou minimální a autorita pramení z osobních předností jedince. Charakteristickým rysem je tendence inovovat, vytvářet nové věci a testovat nové myšlenky.

10. Které tvrzení nejlépe vystihuje firemní kulturu SMP CZ ve vztahu k širšímu sociálnímu a podnikatelskému prostředí? \*

- Společnost tvoří individualisté, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, ale zároveň potřebují rychlou zpětnou vazbu o úspěchu svých aktivit. Tato kultura je mladá a rychlá se zaměřením na „všechno nebo nic“. Kvalita pracovníka se posuzuje dle jeho posledního výkonu. Není zde dovoleno chybovat nebo zaváhat. Trpělivost, vytrvalost ani týmovost nepatří mezi silné stránky příslušníků tohoto typu kultury. Pracovníci chtějí být hvězdami, nechtějí promarnit šanci, jsou tvrdí k sobě i ostatním. Ve firmě panuje soupeřivost a napětí. Pracovníci jsou pod velkým tlakem a setkávají se s „vyhořením“ ještě před dosažením středního věku. Firma se potýká s vysokou fluktuací. Je velmi obtížné vytvořit zde soudržnost.
- V oboru podnikání je nízká míra rizika a rychlá zpětná vazba trhu. Ve společnosti je kladen důraz na aktivitu, iniciativu, týmovou práci, legraci a zábavu.
- Ve firmě existuje velká míra rizika rozhodování, přičemž zpětná vazba trhu je velmi pomalá. Firma investuje velké množství peněz a trvá roky, než společnost zjistí úspěšnost daného projektu. Ve společnosti panuje uvážlivá atmosféra. Rozhodování probíhá centralizovaně a pracovníci jsou na sobě značně závislí.
- Ve firmě existuje nízké riziko a malá nebo téměř žádná zpětná vazba trhu. Pracovníci se soustředí více na to, jak věci dělají než na to, co dělají. Kultura je založena na technické dokonalosti, správném postupu, přesnosti a zaměřenosti na detaily. Pracovníci nemají zpětnou vazbu a jsou tudíž ochránářští, opatrní, se sklonem chránit daný systém a přeceňovat maličkosti. Chybí jasně definovaný úspěch, hrdiny vytvářejí proto spíše pozice než samotní lidé. Je kladen důraz na pojmenování funkcí a na formality. Známkou úspěchu jednotlivce je jeho postup v hierarchii nahoru.

11. Které tvrzení nejlépe vystihuje firemní kulturu SMP CZ ve vztahu k flexibilitě vs. kontrole a internímu vs. externímu zaměření? \*

- Na pracovišti panuje velmi přátelské prostředí. Kultura se vyznačuje sdílením hodnot a cílů, kolektivním vědomím a týmovým myšlením. Společnost má spíše charakter rozšířené rodiny než podnikatelské entity. Vedoucí pracovníci zastávají roli „rodičů“, organizace je stmelována loajalitou či tradicí. V organizaci panuje vysoká oddanost. Je kladen důraz na dlouhodobý užitek a rozvoj každého jedince, soudržnost, morálku a pracovní prostředí. V organizaci jsou za prvořadé považovány týmová práce, participace a konsenzus. Zákazníci jsou organizací vnímáni jako partneři.
- Pracovní prostředí je formalizované a strukturované, přičemž jsou zdůrazňovány postupy a předpisy. Formální pravidla jsou stmelujícím prvkem. Bezproblémový a hladký chod je považován za nejdůležitější aspekt organizace. Cílem je stabilita a efektivnost. Za úspěch jsou považovány spolehlivost dodávek, hladké plnění harmonogramů a nízké náklady. Řízení zaměstnanců se soustřeďuje především na zabezpečení jistoty zaměstnání.
- Pracoviště společnosti je dynamickým, podnikatelským a tvůrčím prostředím. Pracovníci jsou nakloněni riziku, vedoucí pracovníci jsou vizionáři a inovátoři. Experimentování, inovativní přístupy a myšlení jsou stmelujícím prvkem organizace. Je kladen důraz na to být nejlepší v oblasti znalostí, vývoje nových a unikátních produktů a služeb. Úspěch společnosti je založen na inovativnosti a schopnosti přizpůsobovat se turbulentnímu prostředí. Úkolem manažerů je podporovat individuální iniciativu, tvořivost a svobodu. Každý projekt je unikátní, nic nemůže být standardizováno.
- Společnosti se orientuje na výsledky. Lidé jsou soupeřiví a zaměřeni na cíle. a svými vedoucími jsou poháněni k vysokým výkonům. Společnost se orientuje na vítězství. Pozornost organizace je věnována konkurenčním akcím a dosahování měřitelných cílů. Za úspěch jsou považovány získání tržního podílu a penetrace trhu.

12. Které tvrzení nejlépe vystihuje firemní kulturu SMP CZ ve vztahu k VINCI? \*

- Dceřiné společnosti mezinárodní společnosti se nachází v různých zemích a mohou svobodně utvářet svoji vlastní firemní kulturu vycházející z národní kultury, ve které se nacházejí. Rizikem je složitá vnitřní komunikace, obtížná koordinaci a spolupráce. Na druhou stranu nejsou kladeny nové požadavky na pracovníky a manažery co se mezinárodních zkušeností a interkulturních kompetencí týče.
- Mateřská společnost prosazuje svoji firemní kulturu, která je standardem a v téměř identické podobě je aplikována ve všech dceřiných společnostech po celém světě. Firemní kultura se opírá o uniformitu a standardizaci vnitřních procesů s cílem dosáhnout jednotného vnitřního prostředí za účelem minimalizace rizika nedorozumění z důvodu odlišných kultur jednotlivých částí firmy. Firemní kultura klade důraz na mobilitu pracovníků, kteří v zahraničí představují nositele společné kultury. Hlavní výhodou kultury je homogenita vnitřního prostředí celé mezinárodní firmy. Nevýhodou je střet univerzální kultury s místní kulturou, ve které nemusí být nástroje managementu efektivní a úspěšné jako v mateřské společnosti.
- Firemní kultura vychází z logiky předmětu podnikání a strategie jeho řízení, aniž by vycházela z národní kultury, kde firma působí. V této kultuře je kladen důraz na mezinárodní týmy a jejich velkou mobilitu mezi zeměmi a kulturami.

13. Vztahy a atmosféra na pracovišti - ohodnotte následující tvrzení na škále od 1 do 5.

1 - zcela souhlasím

5 - vůbec nesouhlasím \*

	1	2	3	4	5
Na mém pracovišti panuje dobrá pracovní atmosféra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na své spolupracovníky se mohu spolehnout.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na svého přímého nadřízeného se mohu kdykoliv a s čímkoliv obrátit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V týmu spolupracujeme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V týmu je rivalita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na mém pracovišti vznikají často konflikty.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



14. Pracovní atmosféru SMP CZ hodnotím jako: \*

- velice formální
- spíše formální
- spíše neformální
- velice neformální

15. Vztahy s kolegy hodnotím jako: \*

- nadprůměrné
- přátelské
- neutrální
- nepřátelské

16. Vztah se svým nadřízeným hodnotím jako: \*

- nadprůměrný
- přátelský
- neutrální
- nepřátelský

17. Tykání / vykání - uveďte na škále od 1 do 5.

1 - tykám si se všemi

5 - netykám si s nikým \*

	1	2	3	4	5
Tykám si s kolegy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tykám si se svým/i nadřízeným/i.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Prostředí pracoviště - ohodnotte následující tvrzení na škále od 1 do 5.

1 - zcela souhlasím

5 - vůbec nesouhlasím \*

	1	2	3	4	5
Pracovní prostředí se mi líbí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracoviště a společné prostory jsou udržovány v čistotě.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na pracovišti se cítím bezpečně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen/a s vybavením společných prostor (kuchyňky, zasedací místnosti, sociální zařízení)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Odměňování - ohodnotte následující tvrzení na škále od 1 do 5.

1 - zcela souhlasím

5 - vůbec nesouhlasím

	1	2	3	4	5
Jsem spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnavatel mi poskytuje výhody ve formě benefitů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S poskytovanými benefity jsem spokojen/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj přímý nadřízený mě chválí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SMP CZ dodržuje pracovní podmínky (vyplácení mezd).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vím přesně, za co zodpovídám a jsem hodnocen/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Motivování - ohodnotte následující tvrzení na škále od 1 do 5.

1 - zcela souhlasím

5- vůbec nesouhlasím \*

	1	2	3	4	5
Motivování zaměstnanců je důležité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadřízeným jsem dostatečně motivován.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadřízený podporuje mé nápady a návrhy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. K práci mě nejvíce motivuje (můžete zaškrtnout více odpovědí) \*

- dobré vztahy na pracovišti
- možný kariérní růst
- mzdové ohodnocení
- veřejná pochvala a uznání
- možnost podílet se na rozhodování
- firemní výhody
- strach, že budu pokárán za špatně odvedenou práci
- strach, že o práci přijdu
- strach z kritiky
- 

Jiné

22. Vzdělávání - ohodnotte následující tvrzení na škále od 1 do 5.

1 - zcela souhlasím

5 - vůbec nesouhlasím \*

	1	2	3	4	5
SMP CZ se dostatečně zajímá o rozvoj svých zaměstnanců.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SMP CZ dostatečně investuje do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Měl/a bych zájem o více vzdělávacích programů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Komunikace - ohodnotte následující tvrzení na škále od 1 do 5.

1 - zcela souhlasím

5 - vůbec nesouhlasím \*

	1	2	3	4	5
Vedení SMP CZ dostatečně informuje své zaměstnance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace v mém týmu je efektivní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace mezi mnou a mým nadřízeným probíhá přátelsky a na neformální úrovni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem informován/a o firemních akcích ve společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem zván/a na firemní akce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Účastním se firemních akcí, když jste zván/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní akce jsou pro mě přínosem (např. pro vztahy na pracovišti, lepší komunikaci apod.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Domnívám se, že účast na firemních akcích je vyžadována, i když to není výslovně řečeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám pravidelné informace o tom, co se ve firmě děje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Hodnoty, mise, vize, strategie - ohodnoťte následující tvrzení na škále od 1 do 5.  
 1 - zcela souhlasím  
 5 - vůbec nesouhlasím \*

	1	2	3	4	5
Znám základní hodnoty společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byl/a jste seznámen/a s misí společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byl/a jste seznámen/a s vizí společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem seznámen/a se strategií nebo budoucím vývojem společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám pravidelné informace o plnění dílčích a celkových cílů společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Prosazuje SMP CZ některé z níže uvedených hodnot? Uvedte na škále od 1-5.

1 - určitě prosazuje

5 - určitě neprosazuje \*

	1	2	3	4	5
dobré mezilidské vztahy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vysoká kvalita práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ochrana životního prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
podpora týmové spolupráce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
podpora profesního a odborného růstu jednotlivců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
posilování vědomí vnitřní soudržnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
posilování vědomí příslušnosti ke Skupině VINCI Construction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vysoká motivace pracovníků k dosažení určených výsledků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
atmosféra důvěry a podpory aktivních, loajálních spolupracovníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
společné sdílení základní hodnoty ve vztahu k společnosti a zákazníkům (společenská odpovědnost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
budování obrazu jednotné, kompaktní společnosti na veřejnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
budování obrazu spolehlivé firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Jaký vliv by na Vás měly výše uvedené hodnoty? \*

- Pomáhaly by mi při práci
- Komplikovaly by mi práci
- Neměly by na mě žádný vliv

27. Výčet hodnot uvedený v otázce č. 25 je deklarován v dokumentu IMS 2018 - 01 - Strategické plánování jako hodnoty SMP CZ. Jak se s těmito hodnotami ztotožňujete? \*

- Souhlasím se všemi.
- Souhlasím pouze s některými.
- Nesouhlasím s žádnou z výše uvedených hodnot.

28. Organizační struktura - ohodnotte následující tvrzení na škále od 1 do 5.

1 - zcela rozumím

5 - vůbec nerozumím \*

	1	2	3	4	5
Rozumím organizační strukturu SMP CZ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozumím organizační strukturu Skupiny SMP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozumím organizační strukturu VINCI Construction.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozumím organizační strukturu VINCI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



29. Jsem hrdý/á na to, že pracuji ve společnosti SMP CZ. \*

- ano
- ne
- nevím

30. Jsem hrdý/á na to, že pracuji pod značkou VINCI. \*

- ano
- ne
- nevím

31. V čem se podle Vás shoduje firemní kultura SMP CZ a VINCI? \*

32. V čem se podle Vás rozchází firemní kultura SMP CZ a VINCI? \*

33. V práci jsem celkově: \*

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

34. Doporučil/a bych svému známému práci v SMP CZ. \*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

35. Pohlaví \*

- muž
- žena

36. Můj věk: \*

- do 30 let
- 31 - 45 let
- 46- 60 let
- 61 let a více

37. Mé nejvýše dosažené vzdělání je: \*

- základní
- vyučen/a
- vyučen/a s maturitou
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské - bakalářské
- vysokoškolské - magisterské

Jiné

38. Ve společnosti SMP CZ jsem zaměstnán/a: \*

- do 1 roku
- 1-5 let
- 6-10 let
- 11 let a více

39. Mé pracovní zařazení je: \*

- THP
- liniový management
- střední management
- vrcholový management

40. Děkuji Vám za Váš čas strávený vyplněním dotazníku! Pokud byste mi chtěli ještě něco sdělit, můžete zde.

## **8.2 Příloha č. 2: Okruhy témat a otázek k hloubkovému rozhovoru s generálním ředitelem SMP CZ, a.s.**

1. Doba působení na pozici GŘ SMP CZ.
2. Historie společnosti. Zda společnost staví na historii, důležité momenty z historie společnosti.
3. Význam firemní kultury na úspěšnost a výkonnost firmy.
4. Charakteristika SMP CZ, a.s.
5. Obsah firemní kultury SMP CZ, a.s.
6. Jak je řízena nebo ovlivňována firemní kultura společnosti?
7. Nedostatky současné firemní kultury společnosti.
8. Normy společnosti (pokud nebude vědět, tak upřesnit definicí)
9. Zvyky společnosti (pokud nebude vědět, tak upřesnit definicí)
10. Rituály společnosti (pokud nebude vědět, tak upřesnit definicí)
11. Ceremoniály společnosti (pokud nebude vědět, tak upřesnit definicí)
12. Hrdinové společnosti (pokud nebude vědět, tak upřesnit definicí)
13. Charakteristika organizační struktury SMP CZ, a.s., Skupiny SMP, VINCI
14. Porozumění těchto struktur zaměstnanci. Konfrontace s výsledky z dotazníku.  
Charakteristika vztahů a atmosféry na pracovišti.
15. Popis stylu řízení.
16. Vliv firemní kultury na motivovanost zaměstnanců-
17. Jak jsou zaměstnanci motivováni?
18. Motivace – Konfrontace s výsledky z dotazníku
19. Jaké kvality čekáte od svých zaměstnanců?
20. Jaké chování zaměstnanců je pro vás nepřijatelné?
21. Jak je zaměstnancům poskytována zpětná vazba za jejich práci?
22. Průběh a způsob komunikace ve společnosti. Myslíte si, že je efektivní?
23. Jsou zaměstnanci pravidelně informováni o tom, co se ve firmě děje?
24. Myslíte si, že vedení společnosti dostatečně informuje své zaměstnance?
25. Má společnost SMP CZ vytyčenou misi, vizi, strategii a hodnoty? Můžete je specifikovat?
26. Jak jsou s nimi seznamováni zaměstnanci?
27. Jaké jsou hodnoty společnosti?

28. Myslíte si, že zaměstnanci znají základní hodnoty společnosti? Konfrontace s výsledky dotazníku.
29. Je podle Vás ovlivňována firemní kultura SMP CZ firemní kulturou VINCI? Můžete specifikovat jak?
30. V čem se podle Vás shoduje firemní kultura SMP CZ a VINCI?
31. V čem se podle Vás rozchází firemní kultura SMP CZ a VINCI?
32. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní nedostatky společnosti?
33. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní přednosti společnosti?
34. Které z následujících označení nejlépe vystihuje firemní kulturu SMP CZ?
- **stabilní** (organizace je introvertní, orientovaná do minulosti a s averzí k riskování)
  - **reaktivní** (organizace je introvertní, ale je orientovaná na současnost a akceptuje alespoň „minimum“ rizika),
  - **anticipující** (organizace se soustřeďuje na současnost, ale již o něco více akceptuje riziko a je schopna dílčích změn)
  - **tvořivá** (organizace je velmi extravertovaná, orientuje se na budoucnost a na denní bázi akceptuje rizika)

### **8.3 Příloha č. 3: Okruhy témat a otázky k hloubkovému rozhovoru se zástupcem vedení zahraniční mateřské společnosti**

1. Specifikace pracovní pozice a role v SMP CZ, a.s.
2. Význam firemní kultury na úspěšnost a výkonnost firmy.
3. Charakteristika firemní kultury VINCI. Je něčím výjimečná (pozitivně i negativně)?
4. Obsah firemní kultury VINCI (nabídnout, pokud nebude vědět – hodnoty, postoje, artefakty...)
5. Charakteristika a obsah firemní kultury SMP CZ, a.s. (nabídnout, pokud nebude vědět – hodnoty, postoje, artefakty...)
6. Řídíte nebo cíleně ovlivňujete nějakým způsobem firemní kulturu SMP CZ, a.s.?
7. Existuje něco, co vás na firemní kultuře SMP CZ, a.s. zaujalo? Překvapilo? (pozitivně i negativně)
8. Existuje něco, co se Vám nelíbí na současné podnikové kultuře společnosti SMP CZ, a.s.?
9. Ovlivňuje VINCI svojí kulturou firemní kulturu SMP CZ, a.s.?
10. Je v zájmu VINCI ovlivňovat firemní kulturu SMP CZ, a.s.?
11. Určení oblastí, ve kterých je firemní kultura SMP CZ, a.s. ovlivňována kulturou VINCI?
12. V čem se podle Vás shoduje firemní kultura SMP CZ, a.s. a VINCI?
13. Existují v SMP CZ, a.s. oblasti, do kterých se kultura VINCI vůbec nepromítá?
14. Charakteristika organizační struktury VINCI Construction, VINCI, VCIN?
15. Myslíte si, že zaměstnanci těmito strukturám rozumí?
16. Jak probíhá komunikace mezi SMP CZ, a.s. a VINCI? Myslíte si, že je tato komunikace efektivní?
17. Jsou zaměstnanci SMP CZ, a.s. pravidelně a dostatečně informováni o tom, co se ve VINCI děje?
18. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní nedostatky SMP CZ, a.s.?
19. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní přednosti SMP CZ, a.s.?
20. V odborné literatuře existuje velké množství typologií firemních kultur. Jednou z typologií je typologie založena na mezinárodním prostředí. Která z následujících definic podle Vás nejlépe vystihuje firemní kulturu SMP CZ ve vztahu k mateřské společnosti?

- **Polycentrická firemní kultura**  
 Jedná se o firemní kulturu, kdy se jednotlivé subjekty (dceřiné společnosti) mezinárodní společnosti nacházejí v různých zemích a mohou svobodně utvářet svoji vlastní firemní kulturu vycházející z národní kultury, ve které se nacházejí. Riziko polycentrické firemní kultury představuje složitou vnitřní komunikaci mezi jednotlivými subjekty, obtížnou koordinaci a spolupráci. Na druhou stranu nejsou kladeny nové požadavky na pracovníky a manažery co se mezinárodních zkušeností a interkulturních kompetencí týče (Veber a kol. 2009).
- **Globální firemní kultura**  
 Mateřská společnost prosazuje svoji firemní kulturu, která je standardem a v téměř identické podobě je aplikována ve všech dceřiných společnostech po celém světě. Takováto firemní kultura se opírá o uniformitu a standardizaci vnitřních procesů s cílem dosáhnout jednotného vnitřního prostředí, a to tak, aby bylo minimalizováno riziko nedorozumění z důvodu odlišných kultur jednotlivých částí firmy. Firemní kultura klade důraz na mobilitu pracovníků, kteří v zahraničí představují nositele společné kultury. Jako hlavní výhoda globální firemní kultury je uváděna homogenita vnitřního prostředí celé mezinárodní firmy. Nevýhodou může být střet univerzální kultury s místní kulturou ve které nemusí být nástroje managementu efektivní a úspěšné jako v mateřské společnosti (Veber a kol. 2009).
- **Geocentrická firemní kultura**  
 Tato firemní kultura vychází z logiky předmětu podnikání a strategie jeho řízení, aniž by vycházela z národní kultury, kde firma působí. Předmětem podnikání firem s geocentrickou firemní kulturou jsou skutečně globální produkty, např. informační a komunikační technologie. V této kultuře je kladen důraz na mezinárodní týmy a jejich velkou mobilitu mezi zeměmi a kulturami (Veber a kol. 2009).