

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Firemní kultura ve vybrané společnosti

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Eliška Beneš / MF 27

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1. 9. 2020, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této diplomové práce je formulovat návrh doporučení vedoucích ke zlepšení oblasti firemní kultury vybrané společnosti. Vybranou společností se stal Globus ČR, v.o.s.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce byla zpracována pomocí rešerše dostupné odborné české i zahraniční literatury. V praktické části práce byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Otázky dotazníkového šetření byly vybrány na základě prostudované a v teoretické části využitě literatury. Dotazník se skládal z otevřených i uzavřených otázek a zároveň i z otázek, kdy respondenti vybírali svou míru souhlasu s nabídnutým tvrzením. Sběr dat proběhl v březnu 2020 a byl předčasně ukončen kvůli vyhlášení nouzového stavu. Společnost Globus si přála získat kolem 1000 odpovědí. Dotazníkového šetření se nakonec zúčastnilo 831 respondentů společnosti. Dotazníkové šetření bylo doplněno rozhovorem s paní Brožovou, která je zaměstnankyní společnosti Globus, působí v oddělení pro lidské zdroje a přímo se zabývá firemní kulturou společnosti Globus.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Firemní kultura společnosti Globus je převážně pozitivní, silná, rozšířená a pevně zakotvená: 75,19 % respondentů si slovo „Globus“ spojuje s pozitivní asociací. Nejvíce respondenti souhlasí s pozitivními tvrzeními o kultuře společnosti: „Globus mi poskytuje perspektivu dlouhodobého zaměstnání.“ (1,55); „Vím, co se ode mě v práci očekává.“ (1,59); „Svým jednáním a chováním pomáhám ostatním k plnění jejich cílů...“ (1,88). Naopak nejméně souhlasí s negativními tvrzeními o kultuře společnosti: „Na našem úseku/oddělení chybí lidé a jsem kvůli tomu přetížena.“ (2,83); „Ztrácíme prestiž, kterou jsme měli dříve.“ (2,71); „Společnost se orientuje na zisk na úkor spokojenosti zaměstnanců.“ (2,59). Respondenti jako celek spíše doporučují zaměstnání ve společnosti svým kamarádům a známým (53,50 % spíše doporučuje nebo doporučuje vs. 18,60 % spíše nedoporučuje nebo nedoporučuje). Zaměstnanci společnosti si cení zejména: stability a jistoty práce, Globusu jako spolehlivého a korektního zaměstnavatele a pravidelného příjmu, který je vyplácen včas.

Firemní kultura společnosti Globus vykazuje rysy procesní kultury, kultury tvrdé práce a zábavy a konsensuální firemní kultury. Mezi základní pozitivní rysy a hodnoty firemní kultury společnosti Globus patří podle získaných dat: kvalita a velký výběr, jistota, kolektiv a rodina, široký sortiment a čerstvost. Dále stabilita a jistota práce, Globus jako spolehlivý a korektní zaměstnavatel a pravidelný příjem, který je vyplácen včas. Naopak k negativním hodnotám a rysům firemní kultury společnosti Globus patří: nízké finanční ohodnocení a nedostačující benefity, nedostatky v přístupu k zaměstnancům, zejména neprofesionální přístup vedoucích, nedostatky v komunikaci, chybějící zaměstnanci a z toho plynoucí stres a přetížení, namáhavost práce, nedostatek motivace, pochvaly a podpory produktivity práce, drahé zboží.

Z dimenzí firemní kultury se Globus přiklání k orientaci na: vztahy a sociální ohleduplnost, kolektivismus a týmovou práci. Objevují se i dispozice k zaměření na tradici a zavedené postupy, zájem o vnější prostředí organizace a sklon k informační uzavřenosti. Nejvíce potvrzenou částí Polárky je: „Děláme ostatním světu o kousek lepší.“ (2,04), což dokresluje i výše uvedené.

Mezi jednotlivými skupinami respondentů panuje přiměřená shoda ve vnímání firemní kultury společnosti. Rozdíly existují, ale jsou logicky provázané na společný rys dané skupiny. Informace respondenti čerpají nejčastěji od svého nadřízeného.

4. Závěry a doporučení:

Doporučení pro vedení společnosti a odpovědné pracovníky jsou:

- 1) seznámení všech manažerů s výsledky dotazníkového šetření: s novými, žádoucími hodnotami i oblastmi, kde byla identifikována potřeba změny;
- 2) vzdělávání v oblasti komunikace, zpětné vazby a podpory motivace ostatních (pro vedoucí pracovníky);
- 3) off-line a on-line informační kampaň o nových hodnotách;
- 4) revize finančního ohodnocení a benefitů pro jednotlivé skupiny zaměstnanců;
- 5) přehodnocení počtu zaměstnanců v rámci jednotlivých týmů;
- 6) úprava znění firemního kodexu, tzv. „Polárky“;
- 7) ověření dopadů realizovaných opatření a tím i identifikace změn firemní kultury.

Žádoucím výsledkem výše uvedených doporučení je zlepšení oblasti firemní kultury společnosti Globus, kdy část doporučení se opírá o obecné kroky vedoucí ke změně firemní kultury dle Urbana (2014, s. 60), část je

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

přímo namířena na překonání negativních rysů firemní kultury společnosti Globus, které byly odhaleny na základě vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

KLÍČOVÁ SLOVA

firemní kultura, typologie firemní kultury, diagnostika firemní kultury, změna firemní kultury, Globus

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The objective of this master thesis is to formulate a proposal of recommendations that would lead to improving the company culture of the selected company. The company selected has been Globus ČR, v.o.s.

2. Research methods:

The theoretical part of the thesis was conducted by researching the available literature, both Czech and foreign. In the practical part, the questionnaire survey method has been selected. The survey questions have been chosen based on the studied and in the theoretical part utilized literature. The questionnaire comprised of both open and closed questions as well as questions, where respondents selected the degree of their agreement with a given statement. The data collection took place in March 2020 and was concluded prematurely due to the declaration of a state of emergency. The Globus company wished to receive circa 1000 responses. In the end, 831 respondents took part in the survey. The questionnaire survey was supplemented by an interview with Ms. Brožová, who is an employee of Globus, works in the human resources department, and directly deals with Globus' company culture.

3. Result of research:

Globus' company culture is mostly positive, strong, widespread, and firmly entrenched: 75.19% of respondents have positive associations with the word "Globus". Most respondents agree with the positive statements about the company culture: "Globus gives me the prospect of long-term employment." (1.55); "I know what is expected of me at work." (1.59); "Through my actions and behavior, I help others to fulfill their goals" (1.88). On the contrary, they least agree with the negative statements about the company culture: "Our section/department lacks personnel and I am overwhelmed because of it" (2.83); "We are losing the prestige we had before." (2.71); "The company is profit-oriented at the expense of employee satisfaction." (2.59). Respondents as a whole tend to recommend employment in the company to their friends and acquaintances (53.50% rather recommend or recommend vs. 18.60% who rather not recommend or do not recommend). The company's employees especially appreciate the following: stability and job security, Globus as a reliable and fair employer, and a regular income that is paid on time.

Globus's company culture shows the features of a process culture, a culture of hard work and entertainment, and consensual company culture. According to the obtained data, the main positive features and values of Globus' company culture include as follows: quality and a large selection, security, team and family, a wide product range, and freshness. Furthermore, stability and job security, Globus as a reliable and fair employer and a regular income that is paid on time. On the contrary, the negative values and features of Globus' company culture include the following: low financial rewards and insufficient benefits, shortcomings in attitude towards employees, especially unprofessional approach of managers, shortcomings in communication, missing employees and resulting stress and overload, difficult workload, lack of motivation, praise and promoting labor productivity, expensive goods.

From the dimensions of company culture, Globus tends to focus on: relationships and social consideration, collectivism, and teamwork. There are also dispositions to focus on tradition and established practices, interest in the external environment of the organization, and a tendency for information closedness. The most confirmed part of the „Polárka“ (the company code) is: "We are making the world a little bit better" (2.04), which illustrates all of the above.

There is a reasonable agreement between the individual groups of respondents in the perception of the company culture. Differences exist, but they are logically linked to a common feature of a given group. Respondents most often draw information from their superior.

4. Conclusions and recommendation:

The recommendations for the company's management and responsible employees are the following:

- 1) acquaintance of all managers with the results of the questionnaire survey: with new, desirable values as well as areas where the need for change has been identified;
- 2) education in the field of communication, feedback and support of motivation of others (for managers);

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- 3) off-line and on-line information campaign regarding new values;
- 4) revision of financial evaluation and benefits for individual groups of employees;
- 5) reassessment of the number of employees within individual teams;
- 6) modification of the wording of the company code, the so-called "Polárka";
- 7) verification of the impacts of the implemented measures and thus the identification of changes in the company culture.

A desirable result of the above-mentioned recommendations is the improvement of the company culture of Globus, where part of the recommendation is based on general steps leading to a change in company culture according to Urban (2014, p. 60), another part is directly aimed at overcoming the negative features of Globus company culture that were revealed on the basis of the evaluation of the results of the questionnaire survey.

KEYWORDS

company culture, company culture typology, company culture diagnostics, company culture change, Globus

JEL CLASSIFICATION

M14 Corporate Culture, Diversity, Social Responsibility; M12 Personnel Management

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Eliška Beneš
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 27
Název DP:	Firemní kultura ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Firemní kultura 2.2 Typologie firemní kultury 2.3 Utváření a změna firemní kultury 2.4 Diagnostika firemní kultury 2.5 Metodika 3 Praktická část 3.1 Charakteristika společnosti 3.2 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení 3.3 Shrnutí a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ALVESSON, M. <i>Understanding Organizational Culture</i>. London : SAGE Publications, 2013. ISBN 978-0-85702-557-9.• LUKÁŠOVÁ, R. <i>Organizační kultura a její změna</i>. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.• SCHEIN, E. H. <i>Organizational Culture and Leadership</i>. Hoboken : Wiley, 2017. ISBN 978-1-119-21204-1.• URBAN, J. <i>Firemní kultura a identita</i>. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 18. 12. 2019• Zpracování teoretické části do 22. 01. 2020• Zpracování výsledků do 25. 03. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Snýdřová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 7. 11. 2019

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1 Firemní kultura	3
2.2 Typologie firemní kultury	9
2.3 Utváření a změna firemní kultury	12
2.4 Diagnostika firemní kultury	16
2.5 Metodika.....	18
3 Praktická část.....	23
3.1 Charakteristika společnosti	23
3.2 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení	23
3.3 Shrnutí a doporučení	40
4 Závěr.....	54
Literatura	55
Seznam příloh.....	57
Přílohy	I

1 Úvod

Tématem firemní kultury se odborná literatura zabývá již desítky let. K uznávaným autorům patří například Edgar Schein, který svou publikaci „Organizational Culture and Leadership“ vydal poprvé již v roce 1985. Stále trvající význam a vývoj tématu dokresluje i to, že stejný autor vydal v roce 2016 již páté, aktualizované, vydání tohoto díla. Avšak pojem firemní kultura a témata s ním spojená pronikají do běžného života stále častěji. Na jedné straně si společnosti uvědomují, že firemní kultura jejich organizace může být silnou zbraní, cestou, jak získat tolik cennou konkurenční výhodu na mnohdy až přesyceném trhu, ale může být i překážkou v dalším rozvoji. Na straně druhé si stávající i potenciální zaměstnanci mohou více všimnout firemní kultury a vnímat ji i jako jednu z významných charakteristik společnosti při rozhodování, zda v zaměstnání zůstat či přijmout nabízené místo. Ani jedna ze stran nemusí přímo používat pojem „firemní kultura“ nebo znát jeho přesnou definici, ale směr, kterým uvažují a vlastnosti, které berou v potaz, vymezení firemní kultury naplňují.

Mezi autory nepanuje shoda v tom, zda má silná a pozitivní firemní kultura přímý dopad na vyšší výkonnost organizace. Skeptičtí jsou například Alvesson (2013, s. 61) nebo Sackmann (2011). Naopak například Lukášová (2010, s. 74) spojení mezi silnou firemní kulturou a vyšší výkonností organizace uvádí. I bez přímého vlivu na výkonnost organizace se autoři shodnou na celé řadě jiných pozitivních dopadů silné firemní kultury na její zaměstnance i na společnost jako celek. Autoři Bedrnová, Jarošová, Nový et al. (2012, s. 15) jmenují například kvalitnější komunikaci, rychlejší rozhodování i zavádění změn, vyšší motivaci pracovníků a nižší potřebu jejich kontroly, Lukášová uvádí (2010, s. 74) například eliminaci konfliktů, pozitivní postoj k práci a loajalitu zaměstnanců k organizaci. Jedná se o rysy fungování organizace a jejich zaměstnanců, o které jistě stojí nejedna společnost, ale které mohou být velmi těžko zajistitelné, zejména rychle, kvalitně a přímými zásahy. Nabízí se k těmto výhodám cesta právě skrze poznání a následný rozvoj firemní kultury společnosti.

Firemní kultura bývá zmiňována už v náborových inzerátech společností, zejména u menších firem, tzv. startupů. Potíž může nastat, když si pod firemní kulturou představuje něco jiného vedení společnosti, jinak ji vnímají stávající zaměstnanci, jinak ji popisuje autor náborového inzerátu a jinou představu získají potenciální uchazeči o zaměstnání. Nejen v tomto případě může být výhodné investovat čas a energii do diagnostiky firemní kultury, a teprve poté nabízet reálný obraz firemní kultury navenek, a tím i lákat do zaměstnání ve společnosti ty, kteří vlastní budou firemní kultuře do budoucna prospívat. Kvalitní poznání firemní kultury společnosti má mnohé další výhody: podle Lukášové (2010, s. 138) je podstatné například v rámci vývoje firemní strategie a při jejím zavádění, při slučování společností nebo při řešení výrazných problémů a hledání jejich příčin. Schein (2017, s. 253) přidává řešení konfliktů mezi dvěma týmy a již dříve zmíněnou potřebu uchazeče o zaměstnání více porozumět tomu, v jaké společnosti by případně přijal místo. Firemní kultura navíc vzniká a vyvíjí se, i když o ni není aktivně pečováno. Stejně tak ovlivňuje chování zaměstnanců i chod celé organizace, i když jí není věnována přímá pozornost. I proto je dobré, zejména z pohledu manažerů, být si vědom aktuální firemní kultury a případné vznikající negativní stránky kultury včas zachytit a korigovat. Lukášová (2010, s. 138) varuje, že není dostačující firemní kulturu pouze subjektivně odhadnout, ale je velmi potřebné získat přesné a spolehlivé informace prostřednictvím kvalitní diagnostiky firemní kultury.

Firemní kultura je tedy již dlouhé roky zkoumaným a důležitým tématem a její význam nemizí ani v současné době. Firemní kultura je součástí fungování každé společnosti a má na společnost, její fungování a přenesení i její úspěch výrazný přímý i nepřímý vliv. V mnohých, i relativně často se vyskytujících, situacích je výhodné firemní kulturu kvalitně poznat a na základě tohoto poznání dále rozvíjet, ideálně směrem k silné a pozitivní firemní

kultuře. **Cílem této diplomové práce je formulovat návrh doporučení vedoucích ke zlepšení oblasti firemní kultury vybrané společnosti.** Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí: části teoreticko-metodologické a části praktické. V teoreticko-metodologické části je nejprve vymezena firemní kultura a její prvky, význam, obsah a síla. Další podkapitoly se věnují typologii firemní kultury a diagnostice firemní kultury. Záměrem teoreticko-metodologické části je shromáždit ucelený přehled informací z aktuální literatury, který poté tvoří kvalitní základ pro návrh a výběr konkrétních otázek dotazníkového šetření, které je využito dále v práci. V praktické části je krátce popsána společnost, jejíž firemní kultura je v této práci řešena, vyhodnoceno zmíněné dotazníkové šetření doplněné o rozhovor s pracovníkem z oddělení pro lidské zdroje, který se přímo zabývá firemní kulturou společnosti Globus, a navržena, na výsledky dotazníkového šetření navazující, doporučení pro danou společnost.

Pro spolupráci v rámci této práce byla z řady oslovených společností vybrána společnost Globus ČR, v.o.s. (dále jen Globus), neboť jeden z jeho jednatelů, pan Uwe Wamser, projevil za společnost zájem zabývat se aktuální firemní kulturou své organizace pro její budoucí potřeby i prostřednictvím diplomové práce, tedy pohledem studenta zvenčí, který není zaměstnancem společnosti a není tak vlastní firemní kulturou společnosti ovlivněn.

2 Teoreticko-metodologická část

V následujících kapitolách jsou popsány základní pojmy týkající se firemní kultury, její typologie, utváření, změn a diagnostiky. V závěrečné kapitole teoreticko-metodologické části jsou popsány metody a postupy, které jsou následně využity v praktické části práce.

2.1 Firemní kultura

Cejthamr a Dědina (2010, s. 254) uvádějí, že je velmi obtížné firemní kulturu přesně definovat. Nejen v pracovním prostředí si lidé nemusí být vůbec vědomi kultury, ve které fungují, a která výrazně ovlivňuje jejich chování a jednání. S autory souhlasí i Alvesson (2013, s. 1), který nejen firemní kulturu popisuje jako významnou a komplexní, ale také obecně těžkou k pochopení i cílevědomému řízení. Podle Urbana (2014, s. 11) je navíc možné rozlišit dva základní přístupy k definování firemní kultury: užší, kdy je na firemní kulturu nahlíženo jako na soubor vnějších projevů organizace, a širší, kdy je firemní kultura chápána jako charakteristický způsob zejména pracovního, ale také řídicího a společenského jednání lidí, kteří jsou součástí dané organizace. Stejný autor rovněž tvrdí, že vnější projevy organizace v **užším pojetí** firemní kultury jsou z velké části záměrné a materiální. Jedná se například o vzhled prostor organizace, vzhled firemních dokumentů a prezentačních nástrojů, jako je například logo organizace, dále také o oblečení zaměstnanců, a to, jak společnosti i její zaměstnanci vystupují navenek. Záměrně vytvářené první firemní kultury jsou vhodným nástrojem pro marketing i budování image organizace. V **širším pojetí** firemní kultury Urban (2014, s. 13) naopak vyzdvihuje důležitost mezilidských vztahů nejen na pracovišti, ale také se zákazníky, obchodními partnery i veřejností. Firemní kultura je v širším pojetí popisována jako souhrn tradic, zvyků, hodnot a norem, které působí na jednání zaměstnanců i celých skupin zaměstnanců. Organizace si tyto nástroje záměrně i nezáměrně vytváří pro snadnější řešení úkolů a problémů. Pokud se dané nástroje osvědčí jako funkční, předává je novým zaměstnancům a očekává od nich, že je budou využívat stejným způsobem jako ostatní. Lukášová (2010, s. 15) představuje jiný pohled na vymezení firemní kultury, a to přístup interpretativní a přístup objektivistický. **Interpretativní přístup** vnímá firemní kulturu jako to, čím organizace je. Prvky firemní kultury jsou všechny rysy organizace, která je v tomto pojetí viděna jako souhrn myšlenek, názorů, vizí, hodnot, ale také postojů a norem chování, které jsou sdíleny těmi, kteří danou organizaci tvoří. **Objektivistický přístup** dle stejné autorky chápe firemní kulturu jako to, co organizace má. Firemní kultura se tedy stává objektivním charakteristickým rysem organizace, který má vliv na její fungování a výkonnost, a který lze měnit a přetvářet.

Konkrétní definice firemní kultury se různí právě podle toho, jaké pojetí nebo přístup autor volí, základ ale zůstává podobný a klíčová slova se opakují. K dalším vymezením firemní kultury patří například pohled Lukášové (2010, s. 18), která firemní kulturu popisuje, podobně jako autoři výše, jako soubor přesvědčení, hodnot, postojů a norem, které jsou sdílené každým, kdo je součástí dané organizace, a jejichž projev je poté patrný v myšlení, cítění, chování i výtvorech členů této organizace. Cejthamr a Dědina (2010, s. 254) se znovu zaměřují na chování a firemní kulturu charakterizují jako rozdíl mezi chováním a jednáním, které je v organizaci vítané a tím, kterému je bráněno. Podrobněji pak firemní kulturu vymezují jako soubor zvyklostí, hodnot, postojů, ale také politiky a důvěry, který poté vytváří podmínky pro myšlení i jednání příslušníků této firemní kultury. I Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 510) považují přesné vymezení firemní kultury za velmi obtížné, ale nabízí (2012, s. 511) víceúrovňovou charakteristiku firemní kultury, kterou v základní rovině popisují jako souhrnný pohled na svět, přístup k práci, životu, lidem i sobě samému, ve střední rovině jako pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnoty, zásady a pravidla

týkající se pracovní morálky, loajality nebo vztahů k partnerům organizace, jejím zákazníkům a akcionářům; a v nejvyšší rovině se následně jedná o viditelné a cíleně vytvářené projevy firemní kultury.

Firemní kultura, konkrétně její vnější projevy, kterými se organizace prezentuje navenek, má dle Urbana (2014, s. 12) blízko k pojmu firemní identita. Nejedná se ale o pojmy zcela totožné. Firemní identitu stejný autor popisuje jako záměrně vytvářený obraz nebo image, který se organizace snaží vyvolat u svých zákazníků, obchodních partnerů, možných investorů i možných a stávajících zaměstnanců. Hlavním cílem je odlišení organizace a její produkce od konkurence. Firemní kultura ale, na rozdíl od firemní identity, obsahuje i složky a projevy, které vznikají nezáměrně, tedy například na základě chování zaměstnanců organizace, které ze své podstaty nemůže být plně pod kontrolou vedení organizace.

Lukášová (2010, s. 18) dále vymezuje **prvky firemní kultury**, a to jako nejjednodušší funkční a strukturální složky, které tvoří základní kameny systému firemní kultury. Ani prvky firemní kultury nebývají podle stejné autorky definovány a klasifikovány jednotně, ale nejčastěji jsou uváděny (Lukášová, 2010, s. 18):

- základní přesvědčení;
- hodnoty a postoje;
- normy;
- artefakty.

Základní přesvědčení jsou podle Lukášové (2010, s. 19) zažitá představy, které lidé v organizaci považují za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné, tedy představy o tom, jak funguje realita. Tyto představy fungují automaticky a jsou velmi odolné vůči změně. Nejsou dále vysvětlovány, jejich zpochybňování je považováno dokonce za nevhodné a v takové situaci jsou i bráněny. Schein (2017, s. 7) považuje základní přesvědčení za jádro firemní kultury, které mimo jiné určuje, čemu bude věnována pozornost, ovlivňuje výklad informací i emocionální reakce členů dané kultury. Základní přesvědčení pak podle stejného autora vznikají, když je daný způsob řešení problémů funkční a opakovaně využitý. Příslušníci dané kultury začnou postupně věřit, že takto věci fungují a nebudou chtít volit jiná řešení, i za cenu zkreslování nebo popírání reality. Stejný autor označuje základní přesvědčení také pojmem „kulturní DNA“ a popisuje je jako strategie (názory, hodnoty i žádané chování), které stojí za prvním úspěchem skupiny. I v tomto výkladu autor uvádí, že se o nich nediskutuje, stávají se velmi stabilními a jsou základem pro další rozvoj kultury. Jsou i zdrojem stability skupiny a nemohou být tedy měněny bez změny celé skupiny.

Schein (1992) in Lukášová (2010, s. 19) rozděluje základní přesvědčení podle toho, čeho se týkají:

- přežití a adaptace na vnější prostředí;
- integrace vnitřních procesů;
- podstaty pravdy, času, člověka a jeho vztahů.

Přežití a adaptace na vnější prostředí se podle Lukášové (2010, s. 19) týká hlavně mise a strategie organizace, metod, které jsou využívány k naplnění firemních cílů, a opatření, ke kterým je přistoupeno v případě nedosažení vytyčených cílů. Tato přesvědčení následně ovlivňují, jak se organizace chová vzhledem k vnějšímu prostředí, jak se učí a rozvíjí. Integrace vnitřních procesů se dle stejné autorky týká vnitřního prostředí organizace a lidí

v organizaci. Jedná se například o žádoucí míru blízkosti a přátelství ve vztazích na pracovišti nebo o představu, jaký by měl člověk být, aby zapadl do skupiny nebo celé organizace. Podstata pravdy, času, člověka a vztahů vychází z toho, odkud čerpají členové dané kultury informace pro své rozhodování. Mohou dle stejné autorky vycházet například z výsledků průzkumů, tradice ve společnosti, doporučení formálního vůdce nebo důvěřovat své intuici. Schein (2017, s. 6) nabízí definici firemní kultury opírající se právě o základní přesvědčení. V jeho pojetí je kultura skupiny, tedy i firemní kultura, rovna nashromážděnému a sdílenému vědění, které skupina získala při řešení problémů právě týkající se adaptace na vnější prostředí a integrace vnitřních procesů. Pokud jsou tyto způsoby řešení problémů funkční, jsou dále předávány novým členům skupiny jako návod, jak vnímat, myslet, cítit se i jednat. Toto vědění má podle stejného autora podobu systému přesvědčení, hodnot a norem chování, které jsou považovány za základní přesvědčení, za dané, a nakonec se stanou součástí podvědomí příslušníků kultury. Cejthamr a Dědina (2010, s. 254), stejně jako předcházející autor, popisují základní přesvědčení, respektive základní předpoklady, jako naučené podvědomé reakce, které vznikají na základě opakovaně funkčních zaručených řešení. Řadí je k třetí úrovni firemní kultury. Schein (2017, s. 11) ale upozorňuje, že v rámci jedné firemní kultury může docházet k neshodám, protože se jednotliví členové této kultury učili různé věci v různém čase a různými způsoby. Zaručená a funkční řešení tedy nejsou pro všechny členy skupiny stejná.

Hodnoty popisuje Urban (2014, s. 15) jako to, co je pro organizaci podstatné, o co se snaží. V rámci zdravé firemní kultury by měly vycházet z firemní strategie. K hodnotám organizace podle stejného autora patří například průběžné zlepšování pracovních postupů, kvalitní zákaznický servis nebo týmová organizace práce. Lukášová (2010, s. 21) hodnoty definuje jako obecné preference, které se promítají do rozhodování jedince i celé organizace. Tyto preference poté ovlivňují, jaké postoje lidé zastávají, co považují za dobré nebo špatné, přijatelné nebo nepřijatelné, a co je důležité a správné, aby se v organizaci dělo. Autorka dává za příklad spokojenost zákazníků nebo znovu vzájemnou spolupráci. Cejthamr a Dědina (2010, s. 254) řadí hodnoty k druhé úrovni firemní kultury. Podle těchto autorů se hodnoty mohou proměnit v již zmíněná přesvědčení, pokud jsou řešení, přijatá na jejich základě, funkční. Tato přesvědčení spolu s hodnotami poté výrazně ovlivňují jednání a chování členů firemní kultury, a stejně tak na přijímání firemní kultury mají vliv osobní hodnoty.

Lukášová (2010, s. 21) i Urban (2014, s. 15) varují před nesouladem mezi hodnotami, které jsou proklamované a těmi, které jsou v organizaci reálně sdílené. Nesoulad může vycházet ze skutečnosti, že se lidé s hodnotami, které pochází od vedení organizace, neztotožňují, nebo se jedná o pouhé aspirace. Urban (2014, s. 15) dodává, že malý nebo žádný efekt na fungování organizace mají také hodnoty, které jsou nerealistické, popsány příliš idealisticky nebo se neprojeví v chování manažerů. Takové hodnoty mohou dokonce podlamovat důvěru ve vedení organizace. Stejný autor tedy rozděluje hodnoty dle reálného vlivu na fungování organizace na hodnoty fungující, fungující pouze částečně a deklarované, ale neúčinné nebo pouze formální. Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 138) zmiňují také pojem pracovní hodnoty, který popisují jako preferované charakteristiky práce, jinak řečeno jako představy o ideální práci, které mají následně vliv například na rozhodování člověka při výběru jeho pracovní dráhy, na jeho pracovní chování i celkově kariéru. Mezi pracovní hodnoty podle těchto autorů patří například možnost pomáhat druhým, možnost skloubit pracovní a rodinný život, úspěchy nebo dobré platové ohodnocení. Stejní autoři také uvádějí, že hodnoty jedince jsou konfrontovány s hodnotami společnosti, v užším pojetí i s hodnotami firemní kultury, ve které se pohybuje. Pokud jsou v těchto hodnotových systémech velké rozdíly, jedinec může vzdorovat nebo se přizpůsobit svému okolí, což však není snadné, protože hodnoty patří k stabilním strukturám osobnosti.

Postoje jsou podle Lukášové (2010, s. 22) vztahy k osobám, věcem, událostem nebo problémům. Mají tři složky: kognitivní (tj. názory), afektivní (tj. emoce) a konativní (tj. sklony k jednání ve vztahu k objektu daného postoje). Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 127) zmiňují také pojem pracovní postoje a jejich úzkou provázanost s pracovní spokojeností, která bývá často zkoumána a váže se i k pracovní motivaci. Stejní autoři dodávají, že není dostačující pouze poznat postoje příslušníků dané firemní kultury, ale organizace se často snaží jejich postoje i ovlivňovat. Slouží jí k tomu například workshopy, semináře a jiné intervenční programy.

Podle Bedrnové, Jarošové a Nového (2012, s. 138) jsou **normy chování** úzce propojené s již uvedenými hodnotami: normy z hodnot vychází, a stejně tak hodnoty jsou čitelné v normách. Lukášová (2010, s. 22) popisuje normy chování jako nepsané a neformální zásady, jak se v daných situacích zachovat, přijaté celou skupinou. Skupina dodržování těchto zásad odměňuje vstřícným a přátelským chováním, naopak jejich nedodržování trestá chováním odmítavým, nevšímavým až nepřátelským. Pokud chce být jedinec skupinou přijat, měl by normy chování skupiny akceptovat a jednat v souladu s nimi. Normy chování ovlivňují dle Lukášové (2010, s. 22) celou řadu oblastí firemního fungování i konkrétního jednání členů organizace: pracovní činnost, komunikaci ve skupině, oděv i výkonnost. Tím zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. Pokud sdílené normy chování podporují výkonnost, snižují i potřebu formálních kontrolních systémů ve společnosti.

Artefakty Lukášová (2010, s. 18) popisuje jako vnější projevy firemní kultury a dělí je na materiální a nemateriální. K materiálním patří například architektura budov, vybavení organizace, produkty organizace, výroční zprávy a propagační materiály. K nemateriálním artefaktům následně autorka řadí například mluvu, historiky a mýty, firemní hrdiny, zvyky, rituály nebo ceremoniály. Například mluva, která je v organizaci běžná, reflektuje podle Lukášové (2010, s. 22) sdílené hodnoty, míru formálnosti nebo neformálnosti vztahů i obor podnikání organizace. Autorka dodává, že pro silnou firemní kulturu je typické sdílení a shodné chápání významu užívaných pojmů. Naopak nesoulad v chápání obsahu pojmů je častým zdrojem konfliktů uvnitř organizace. Urban (2014, s. 21) také uvádí firemní mluvu jako jeden z projevů firemní kultury i nástroj její diagnostiky a změny, zejména odborný slang a slovní spojení, která symbolizují určité hodnoty nebo důležité události v organizaci. Stejný autor naproti tomu upozorňuje, že k úplnému poznání firemní kultury nestačí zaměřit se na její vnější projevy, neb ty se nemusí odrážet ve skutečné firemní činnosti. K významným projevům firemní kultury následně autor řadí zejména ty, které se objevují v chování vedení společnosti. Artefakty, jak byly výše popsány, se překrývají s náplní nejvyšší úrovně firemní kultury dle Bedrnové, Jarošové a Nového (2012, s. 510), kteří do dané úrovně zahrnují například již zmíněnou architekturu, vybavení pracovišť, symboly organizace, rituály, mýty, mluvu nebo vhodné oblečení. Také Cejthamr a Dědina (2010, s. 254) řadí artefakty k první a nejviditelnější úrovni firemní kultury. K již předcházejícími autory zmíněným prvkům této úrovně, jako je například psaný a mluvený jazyk nebo typické chování, přidávají navíc pracovní prostor a jeho uspořádání nebo technologické zázemí.

Dalším významným aspektem firemní kultury je její **funkce**, respektive **význam**. Podle Urbana (2014, s. 23) leží význam firemní kultury v ovlivňování jednání a vztahů členů organizace, což má následně vliv na výkonnost organizace. Autor dodává, že firemní kultura může zvýšit výkonnost organizace až o 30 %. Firemní kultura podle něj také funguje jako nástroj k řízení lidí, podmínka úspěšnosti řídicích opatření i jako nástroj řízení vztahů k zákazníkovi, kdy zákazníci, ale také obchodní partneři, mohou díky firemní kultuře předvídat chování a rozhodování organizace, jejich manažerů i řadových pracovníků. Firemní kultura se tak stává součástí marketingové strategie a má přímý pozitivní dopad například na prodej, protože zákazníkům usnadňuje nákupní rozhodování. Také Lukášová (2010, s. 40) nabízí

seznam funkcí firemní kultury, na kterém se podle této autorky shodují i další autoři: firemní kultura snižuje počet konfliktů uvnitř organizace, zabezpečuje kontinuitu, usnadňuje spolupráci a kontrolu, snižuje nejistotu pracovníků, má vliv na pracovní spokojenost a emocionální pohodu pracovníků, může být také významným zdrojem motivace i konkurenční výhodou. Firemní kultura se mimo jiné stává zdrojem efektivnosti organizace, je tedy znovu zmíněno její propojení s výkonností organizace. Navíc podle stejné autorky se v tomto případě jedná o benefit obtížně napodobitelný a vyžadující delší čas k jeho dosažení. Ve stejné myšlence pokračuje i Urban (2014, s. 57), který varuje před situací, kdy neúspěšná firemní kultura brzdí konkurenceschopnost a rozvoj organizace.

Mezi hlavní parametry firemní kultury patří také její obsah a síla. **Obsah** se váže k již zmíněným prvkům firemní kultury, neb se dle Lukášové (2010, s. 32) jedná o základní přesvědčení, sdílené hodnoty a normy chování, artefakty.

Síla firemní kultury pak podle Lukášové (2010, s. 32) určuje, nakolik je obsah firemní kultury sdílen: pokud ve velké míře, je firemní kultura obecně považována za silnou a má zásadní vliv na fungování organizace; pokud v malé míře, větší vliv na chování příslušníků dané kultury mají jejich osobní názory, osobní hodnoty a osobní normy chování jednotlivců. Bedrnová, Jarošová, Nový et al. (2012, s. 513) doplňují dříve zmíněnou autorku tvrzením, že silná firemní kultura má mimořádnou schopnost ovlivnit povahu i průběh všech důležitých jevů, ke kterým v organizaci dochází, dále také usnadňuje proces řízení i působení manažerů na pracovníky a celé týmy.

Silná firemní kultura podle Bedrnové, Jarošové, Nového et al. (2012, s. 513) musí splňovat několik měřítek. Jsou to: jasnost a zřetelnost, rozšířenost, zakotvenost. Jasnost a zřetelnost odkazuje k požadavku na to, aby firemní kultura pracovníkům jasně, přehledně a srozumitelně ukazovala, jaké jednání a činnosti jsou nutné, potřebné, tolerovatelné, a které jsou již nepřijatelné. Aby byla firemní kultura považována za dostatečně rozšířenou, je potřeba, aby pracovníci byli s jejími jednotlivými prvky kvalitně seznámeni, ale také se s nimi potkávali v každé situaci, místě i čase. Zakotvenost firemní kultury vyjadřuje míru, s jakou se pracovníci identifikují a internalizují si hodnoty, vzorce a normy chování dané firemní kultury. Požadavek zakotvenosti firemní kultury je také jistou zárukou trvalosti a účinnosti firemní kultury v organizaci. Stejní autoři doplňují, že firemní kulturu je možné označit za silnou teprve v momentě, kdy se stává neoddělitelnou součástí každodenního jednání většiny pracovníků dané organizace. Schein (2017, s. 10) mluví o dalších znacích kultury, které nutně nenavazují na její sílu, avšak které se nápadně podobají vymezení Bedrnové, Jarošové, Nového et al. (2012, s. 513). U Scheina (2017, s. 10) se jedná o (volným překladem z anglického originálu) šířku, hloubku, strukturální stabilitu, srozumitelnost a začlenění. Síla firemní kultury má dle Lukášové (2010, s. 74) velký význam pro výkonnost organizace. Schein (2017, s. 15) pak nabízí další popis silné firemní kultury, kdy sílu firemní kultury spojuje s tím, jak dlouho skupina existuje, zda se nemění složení jejích členů a s jakou emocionální intenzitou se skupina učila a vyvíjela. Cejthamr a Dědina (2010, s. 254) dodávají, že firemní kulturu posiluje mimo jiné například systém rituálů, očekávané vzorce chování i komunikace, neformální skupiny i dodržování úmluv.

Silná firemní kultura má podle Bedrnové, Jarošové, Nového et al. (2012, s. 515) pro organizaci řadu pozitivních i negativních dopadů. K těm **pozitivním** autoři řadí například to, že silná firemní kultura činí organizaci pro pracovníky přehlednou a snadno pochopitelnou, také vytváří vhodné podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci v organizaci, usnadňuje rychlé rozhodování, plynulé zavádění novinek, snižuje se nutnost kontroly pracovníků, a naopak se zvyšuje jejich motivace a obecně týmový duch na pracovišti. Silná firemní kultura znamená také stabilní sociální systém, což se projevuje v nízké fluktuaci pracovníků, a následně jsou k práci v dané organizaci přitahováni ti, kterým daná firemní kultura vyhovuje

a jsou ochotni a schopni ji rozvíjet, což je prospěšné i pro organizaci. Lukášová (2010, s. 74) k výhodám silné firemní kultury řadí například soulad ve vnímání pracovníků, který následně usnadňuje, dřívějším autory již zmíněnou, komunikaci, ale také eliminuje konflikty. Silná firemní kultura podle stejné autorky také usměrňuje jednání pracovníků a projevuje se sdílením hodnot a cílů, což má za následek mimo jiné i pozitivní postoj k práci, znovu vyšší motivaci pracovníků a také jejich loajalitu k organizaci. Zmíněné výhody silné firemní kultury dle Lukášové (2010, s. 74) přispívají k vyšší výkonnosti organizace, ale mají také význam pro výkonnost jednotlivce, kdy mu poskytují jistotu, emocionální pohodu a vyšší spokojenost. Také Urban (2014, s. 48) se vyjadřuje k tématu silné firemní kultury. Silná firemní kultura podle něj podporuje jednání, které přináší hodnotu firemním zákazníkům, a jednání, které je zdrojem konkurenční výhody pro organizaci. Stejný autor, podobně jako autoři výše uvedení, spojuje silnou firemní kulturu s vyšší výkonností organizace. Ke znakům prosperujících firemních kultur pak řadí například důraz na výkon, osobní odpovědnost, pracovní náročnost, důvěru a otevřenost v komunikaci, týmovou atmosféru, loajalitu a pocit sounáležitosti, dodržování etických hodnot nebo zájem o image organizace. Například první zmíněný znak se může výrazně odrážet v již zmíněné výkonnosti celé organizace.

Ne všichni autoři se však shodují, že silná firemní kultura má opravdu pozitivní vliv na vyšší výkonnost organizace. Tématu se podrobněji věnuje například Alvesson (2013, s. 61), který uznává, že zkoumání tohoto vztahu je předmětem mnoha studií, ty však podle Sackmanna (2011) in Alvesson (2013, s. 61–62) nemusí vždy být dostatečně kvalitní. Alvesson (2013, s. 61) například tvrdí, že autoři některých studií nabízejí variantu, že vztah mezi firemní kulturou a výkonností organizace plyne opačným směrem. Tedy že vysoký výkon organizace vede ke vzniku silné firemní kultury. Sackmann (2011) in Alvesson (2013, s. 62) poté navrhuje, že změna výkonnosti organizace má v takovém případě významný dopad na existující firemní kulturu, kterou buď upevňuje, nebo odstartuje její změnu. Stejný autor dále namítá, že mnohé studie firemní kulturu redukuje jen na firemní normy, což může stát za zkeslením výsledků těchto studií. Alvesson (2013, s. 62) obecně připomíná, že firemní kulturu, stejně jako výkonnost organizace, je náročné kvalitně změřit. Autor také dodává, že firemní kultura má přirozeně vliv na celou řadu činností v organizaci, které následně ovlivňují i finanční výsledky organizace. Ale finanční výsledky ovlivňuje také celá řada jiných faktorů, jejichž působení nelze od firemní kultury zcela oddělit. Například Yesil a Kaya (2013) se ve své studii zabývali efektem firemní kultury na finanční výkonnost organizace a ve svých závěrech navrhuje, že firemní kultura ovlivňuje výkonnost organizace pouze nepřímo: prostřednictvím předávání znalostí, managementu znalostí a preference inovací. Na druhé straně tito autoři sami uvádějí některé nedostatky svého výzkumu: například měření výkonnosti organizace pouze pomocí finančních ukazatelů.

K **negativním** dopadům silné kultury dle Bedrnové, Jarošové, Nového et al. (2012, s. 515) patří tendence k uzavřenosti, ať již všeobecně před informacemi a vnějšími vlivy, nebo konkrétněji před kritikou a konflikty, dále nedostatek flexibility, který se může projevit například jako přílišné zaměření na v minulosti úspěšné postupy, odmítání nových myšlenek či nechuť ke změně. S těmito autory souhlasí Lukášová (2010, s. 74–75), která k nevýhodám silné firemní kultury také řadí zaměření organizace na minulou zkušenost, bránění alternativním myšlenkám a odolnost vůči změně. Pokud se vedení organizace rozhodne pro změny, lidé uvnitř organizace nemusí nutnost změn chápat a přijmout, naopak mají tendenci zůstat u způsobů myšlení a chování, na které jsou zvyklí. Tyto negativní důsledky silné firemní kultury mohou být podle Bedrnové, Jarošové, Nového et al. (2012, s. 515) eliminovány, pokud již ve svém obsahu firemní kultura obsahuje prvky, které zabraňují těmto negativním dopadům: například toleranci dočasných neúspěchů a dílčích konfliktů, kreativitu nebo uznání existence různých cest a variant řešení směřujících k dosažení cílů organizace.

2.2 Typologie firemní kultury

Manažerům dle Lukášové (2010, s. 99) umožňuje typologie firemních kultur porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými reálnými příklady a tím jí lépe porozumět. Typologie firemních kultur také, podle stejné autorky, tvoří teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů pro poradenskou činnost. Cejthamr a Dědina (2010, s. 255) dodávají, že poznání a zařazení firemní kultury je důležité i pro ostatní pracovníky nebo uchazeče o zaměstnání, protože lidé upřednostňují různé typy firemních kultur, a pokud mají mít dobrý pocit ze své práce, musí jejich povahové vlastnosti ladit s firemní kulturou organizace, ve které pracují. Lukášová (2010, s. 99) konkrétně rozlišuje čtyři základní skupiny typologií firemní kultury, a to typologie formulované ve vztahu (Lukášová, 2010, s. 99):

- k organizační struktuře;
- k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí;
- k fázi vývoje organizace;
- k tendencím v chování organizace.

V další části této kapitoly jsou podrobněji rozvedeny jen vybrané typologie. Zejména ty, které mají později význam pro praktickou část této práce. Urban (2014, s. 35) Lukášovou doplňuje, když tvrdí, že ačkoli se firemní kultury mezi sebou přirozeně liší, lze najít i mnohé společné znaky. Ty pak umožňují klasifikaci firemních kultur. Ke klasifikaci firemních kultur lze podle stejného autora přistoupit ze dvou směrů: první se zaměřuje na hlavní vlastnosti nebo rysy, které mají jednotlivé kultury podobné nebo naopak rozdílné. Může se jednat například o orientaci na výkon nebo orientaci na vztahy. Druhý pohled staví na členění kultur do určitých typů dle společných a vzájemně souvisejících vlastností. Příkladem takového dělení může být typ soutěživý, podnikatelský, byrokratický nebo konsensuální.

Vlastnosti firemních kultur jsou podle Urbana (2014, s. 35) označovány i jako dimenze firemní kultury a jedná se o bipolární rysy kultur, tedy vlastnosti, které lze zaznamenat na škále mezi dvěma krajními polohami. Konkrétní firemní kultury se následně nacházejí na této škále různě daleko od jejich krajních bodů. K hlavním dimenzím firemních kultur podle stejného autora patří (Urban, 2014, s. 36):

- orientace na výkon vs. orientace na vztahy a sociální ohleduplnost;
- náročnost vs. sklon tolerovat nedostatky;
- sklon vyhýbat se riziku a nejistotě vs. ochota podstupovat riziko;
- pružnost vs. důraz na tradici, zavedené postupy, pravidla a jejich kontrolu;
- individualismus vs. kolektivismus a týmová práce;
- vysoká nebo nízká míra nerovnosti mezi osobami v organizace, míra centralizace a decentralizace v rozhodování;
- sklon k rychlému a přímému řešení konfliktů vs. tendence konflikty neřešit a odkládat;
- přednostní zájem o vnější nebo vnitřní prostředí organizace;
- důvěra a informační otevřenost vs. sklon organizace a jejího vedení k uzavřenosti.

Typologie firemních kultur se podle Urbana (2014, s. 40) opírá o některé z vlastností firemních kultur, často právě dvou, kdy firemní kultury odpovídají určité kombinaci buď vysokých,

nebo nízkých hodnot pro tyto vlastnosti. Příkladem může dle stejného autora být hodnocení firemních kultur podle jejich orientace na výkon a ochoty podstupovat riziko. Na tomto základě je možné rozlišit již zmíněné typy: soutěživý, podnikatelský, byrokratický a konsensuální. Soutěživý typ je podle stejného autora zaměřen na náročné cíle, dosažení konkurenční výhody a vysokých zisků. Podnikatelský klade důraz na inovace, kreativitu, rychlejší rozhodování a má tendenci riskovat. Pro byrokratický typ firemní kultury je typická standardizace, centralizované řízení a spoléhání se na pravidla. Konsensuální typ si cení tradice, loajality, osobního nasazení, vztahů nebo například týmové práce. Je pro něj typické i nepřímé řízení a delegování pravomocí. Jiné dělení nabízejí Cejthamr a Dědina (2010, s. 254), kteří rozdělují firemní kulturu na silovou, úlohovou, úkolovou a osobní. Právě toto dělení Lukášová (2010, s. 99) označuje jako typologii formulovanou ve vztahu k organizační struktuře. Dále toto rozdělení popisuje jako typologii velmi známou, ale již víceméně překonanou (2010, s. 102).

Silovou kulturu je dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 254) možné najít v malých organizacích, kde vládne vzájemná důvěra, empatie a kvalitní komunikace. Tyto organizace jsou řízeny několika osobnostmi, je zde málo pravidel i byrokracie a rozhodnutí se přijímají v rovnováze vlivu. Lukášová (2010, s. 100) nabízí označení „kultura moci“ a s výše uvedenými autory se shoduje například v tom, že v této kultuře platí málo zásad a je zde potřebná dobrá komunikace a důvěra. Rozhodující osoby autorka popisuje jako ty, které „vědí a mohou všechno“, jsou také zodpovědní za kontrolu. Také Armstrong (2010, s. 129) se věnuje typologii firemních kultur a k silové kultuře zmiňuje mimo jiné i soutěživou atmosféru. Také se shoduje s výše zmíněnými autory například v tom, že v této kultuře existuje jen málo pravidel a procesů. Na rozdíl od předešlých autorů Lukášová (2010, s. 101) neuvádí silovou kulturu jako typickou jen pro malé nebo rodinné podniky, nýbrž zmiňuje také společnosti zabývající se obchodem, financemi nebo velké zločinecké organizace.

Úlohová kultura se dle popisu Cejthamra a Dědiny (2010, s. 254) opírá o několik expertů, jejichž práci a vztahy řídí malá skupina seniorních manažerů. Pro tyto organizace je typická ustálená administrativa a racionální a logické fungování. Lukášová (2010, s. 101) dodává, že pracovníci do tohoto typu firemní kultury jsou vybíráni dle toho, jak dokážou naplnit jednotlivé úlohy, tedy zda jejich chování odpovídá na dané pozici očekávanému. Také Armstrong (2010, s. 129) popisuje tento typ firemní kultury podobně jako předcházející autoři: role v organizaci je nadřazena konkrétnímu člověku, který ji zastává, moc je propojena právě s pozicemi a práce je obecně spojena s řadou procesů a pravidel. Mezi hlavní negativní stránky úlohové firemní kultury řadí Lukášová (2010, s. 101) pomalé rozpoznávání změn a pomalou reakci na ně. K příkladům řadí státní správu, armádu nebo velké komerční organizace. Tady dochází k překrývání typologií firemních kultur. Konkrétně typologie formulovaná ve vztahu k organizační struktuře se potkává s typologií formulovanou ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na toto prostředí: státní správa je uváděna jako příklad procesní kultury například dle Lukášové (2010, s. 106) a armáda naopak jako kultura gamblerů u Cejthamra a Dědiny (2010, s. 255) nebo Urbana (2014, s. 42).

Úkolová kultura se podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 254) soustředí na práci na projektech, kdy se snaží propojit vhodné pracovníky a zdroje. I Armstrong (2010, s. 129) uvádí jako cíl organizací s touto firemní kulturou dát dohromady ty správné lidi a nechat je odvést potřebnou práci. S těmito autory je ve shodě i Lukášová (2010, s. 101), která kulturu úkolů vymezuje jako kulturu orientovanou na úkoly a projekty, kdy úlohou vedení je vybírat vhodné pracovníky, sestavovat týmy a přidělovat potřebné zdroje tak, aby projekty byly úspěšné. Síla tohoto typu kultury spočívá v rychlé práci, přizpůsobivosti, sladění cílů jedince a skupiny i dobře fungujících vztazích založených na respektu plynoucím ze schopností a výkonnosti.

Osobní kultura pak má dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 254) ve středu svého zájmu jedince a všechny struktury dané organizace mají sloužit jedinci a skupině. S tímto popisem plně

souhlasí i Armstrong (2010, s. 129). Podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 254) se jedná například o sdružení lékařů, obhájců nebo konzultantů. Lukášová (2010, s. 102) s předcházejícími autory také souhlasí a doplňuje, že v praktické rovině mohou členové této kultury například sdílet náklady na provoz, vybavení nebo administrativu. Členové takové kultury jsou samostatní, pravomoci sdílené a moc, uplatněná jen v případě nutnosti, je založená na odbornosti.

Dalším způsobem, jak klasifikovat firemní kultury, je dle Urbana (2014, s. 40) ten, jak rychle trh organizacím předává informaci o jejich úspěšnosti a jakému riziku organizace čelí. Toto dělení spadá dle Lukášové (2010, s. 99) pod typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na toto prostředí. Podle Urbana (2014, s. 40) může být zpětná vazba trhu prakticky okamžitá, a stejně tak i reakce organizace, nebo dlouhodobější, kdy sice organizace ještě nějakou dobu pracuje s určitými nedostatky, ale má více času a prostoru na jejich odstranění. Stejný autor upozorňuje, že nízké riziko nenutí organizace k obezřetnosti a vytváření kontrolních mechanismů. Organizace čelící vysokému riziku naopak buď musí hledat nástroje, jak riziku předejít nebo se se situací smířit například tak, že bude zaměstnávat lidi, kterým práce pod tlakem rizika nevádí nebo ji dokonce upřednostňují. Typy firemních kultur, které lze dle Urbana (2014, s. 41) rozlišit na tomto základě, jsou: kultura „tvrdé práce a zábavy“, kultura „drsných chlapíků“, „kultura procesů“ a „kultura gamblerů“. Cejthamr a Dědina (2010, s. 255) uvádějí stejné rozdělení také na základě míry rizika, kterému organizace při svém podnikání čelí, a také na základě toho, jak rychle organizace i její pracovníci získávají zpětnou vazbu na svá rozhodnutí. Jedná se tedy o velmi podobný základ, kteří výše zmínění autoři využívají pro vymezení této typologie.

Pro kulturu tvrdé práce a zábavy je podle Urbana (2014, s. 41) typické, že dostávají rychlou zpětnou vazbu a na jejich trzích čelí jen mírnému riziku. Hlavním zdrojem pracovního stresu těchto organizací je tedy množství práce či potřeba okamžitých oprav v již odvedené práci. Tento stres je však organizací často rychle kompenzován, například okamžitou možností relaxace. Příkladem takových organizací mohou být podle stejného autora restaurace nebo organizace z oblasti softwarového průmyslu. Cejthamr a Dědina (2010, s. 255) přidávají k příkladům těchto organizací také realitní agenty, počítačové experty obecně nebo řetězce s rychlým občerstvením. Dle stejných autorů je pro tyto organizace také typické, že se soustředí na zákazníka a jeho potřeby, cení si co největší dynamičnosti a atmosféra v nich podporuje setkávání, motivaci i hry. Lukášová (2010, s. 105) s výše uvedenými tvrzeními autorů souhlasí, dále je však doplňuje: pro společnosti s touto kulturou je typický důraz na iniciativu, týmovou práci, aktivitu. Zdroje pracovního stresu podle Urbana (2014, s. 41) považuje Lukášová (2010, s. 105) i za zdroje úspěchu: množství a rychlost práce. Také Lukášová (2010, s. 105) zmiňuje zaměření na zákazníka a jeho potřeby jako jednu ze základních hodnot této kultury. Tato kultura dle stejné autorky svědčí lidem zaměřeným na přítomnost, výkon a zábavu, což ale může vést k upřednostňování kvantity před kvalitou.

Kultura drsných chlapíků, dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 255) také nazývána jako chlapská, drsná nebo přísná kultura, vzniká u firem, které také dostávají zpětnou vazbu na svá rozhodnutí rychle, čelí však vysoké míře rizika. Jedná se například o zaměstnance stavebního nebo zábavního průmyslu, různé poradce, ale také o policisty nebo chirurgy. Pracovní stres u těchto profesí a oborů dle Urbana (2014, s. 41) plyne z nárazovosti práce, avšak také z vážných společenských důsledků případného neúspěchu nebo z rizika ztráty odměny. Stejný autor také, podobně jako ten předchozí, uvádí za příklad lékaře a policii, přidává také sportovce. Hlavní důraz této firemní kultury spatřují všichni výše zmínění autoři v zaměření na rychlost a řízení a kontrolu v reálném čase. Finanční ohodnocení bývá dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 255) vysoké, je běžné soutěžení i konflikty, mohou být tolerovány i temperamentní projevy chování, ale zaměstnanci jsou vystaveni většímu riziku

vzniku syndromu vyhoření. Lukášová (2010, s. 104) se ve svém popisu kultury drsných hochů zaměřuje spíše na jedince: hodnocení pracovníka je odvozeno od jeho posledního výkonu, chyba nebo zaváhání nejsou dovoleny, jednotlivci chybí trpělivost a vytrvalost, nestojí o práci v týmu, chce zazářit. Takové společnosti neumí ze spolupráce profitovat, ale je pro ně těžké ji i případně vytvořit, protože čelí například i vysoké fluktuaci. I tato autorka varuje před vyhořením, a to ještě před dosažením středního věku.

Pro **procesní kulturu** je dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 255) charakteristická nízká míra rizika a pomalá zpětná vazba. Výkon zaměstnanců často nemá velký vliv na jejich odměnu. Právě nedostatek zpětné vazby způsobuje, že se zaměstnanci nezaměřují na obsah své práce, ale upínají svou pozornost ke způsobu práce, tedy věnují se například nepodstatným detailům a formální bezchybnosti. Podle Lukášové (2010, s. 106) se organizace s touto kulturou vyznačují i dlouhými poradami, které se často zabývají právě procesy. Urban (2014, s. 42) jako příklad uvádí obory s nízkým pracovním stresem, kde není zásadní rychlost, ale organizace často nabízí pracovní jistoty. Stres dle stejného autora může plynout z příliš složitých pracovních procesů nebo vnitřního politikaření. Příkladem jsou komerční banky nebo pojišťovny. Lukášová (2010, s. 106) s dříve uvedeným autorem souhlasí. Co se týče příkladů organizací, pro které je tento typ kultury typický, přidává i státní správu. Jako nevýhodu pak představuje neschopnost rychlé reakce a pohledu do budoucnosti.

Kultura gamblersů vzniká podle Urbana (2014, s. 42) na podkladě vysoké míry rizika a zpětné vazby dostupné až z dlouhodobého hlediska. Pracovní stres pramení právě z vysokých rizik nepříhodných událostí a ze zpoždění, se kterým se organizace dozvídá, zda postupuje správně. Dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 255) musí organizace pracovat i s několikaletou nejistotou, zda jsou jí přijatá opatření účinná. I Lukášová (2010, s. 105) s autory souhlasí a upozorňuje na zpoždění v řádu let, než se organizace dozví, zda byl její projekt úspěšný, a také na nutnost investovat velké finanční zdroje právě bez přiměřeně rychlé zpětné vazby. Podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 255) můžeme firemní kulturu gamblersů najít v naftařských společnostech, u armády nebo investičních bank. Urban (2014, s. 42) i Lukášová (2010, s. 105) s výše uvedenými autory souhlasí a také uvádějí za příklad ropné společnosti, ale navíc také třeba výrobce v leteckém průmyslu nebo organizace z oblasti farmaceutického nebo jaderného výzkumu. Lukášová (2010, s. 105–106) navíc doplňuje popis této kultury pohledem na jedince, kterému tato kultura vyhovuje: respektuje autoritu, hierarchii, umí pracovat pod tlakem, je tvrdý a zaměřený na sebe jako „drsní chlapíci“, jenže na rozdíl od nich je schopný spolupracovat, vydržet minimum zpětné vazby, být závislý na ostatních a ochotný pracovat v prostředí, kde je kariérový postup velmi pomalý, není zde tedy prostor se přes noc stát hvězdou, což je dle Lukášové (2010, s. 104) přání právě drsných chlapíků.

Lukášová (2010, s. 106) také upozorňuje, že pouze malé množství organizací spadá čistě pod jeden výše uvedený typ firemní kultury. V jedné organizaci můžeme najít v různých odděleních různé typy kultur a přístupy, případně se firemní kultura celé organizace skládá z mixu těchto typů. Silná organizační kultura se podle stejné autorky vyznačuje tím, že využívá všechny typy firemních kultur pro své efektivní fungování v měnícím se prostředí.

2.3 Utváření a změna firemní kultury

Již dříve zmíněný objektivistický přístup chápe dle Lukášové (2010, s. 15) firemní kulturu jako to, co organizace má: firemní kultura má vliv na fungování organizace i její výkonnost a je možné ji měnit a přetvářet. Urban (2014, s. 57) považuje změny firemní kultury za nevyhnutelné, zvláště pokud již firemní kultura neodpovídá potřebám organizace. Jenomže jsou obtížné, časově náročné a výzvou pro vedení organizace. Také Novotná Březovská

(2014, s. 65) považuje změnu firemní kultury za úkol zásadní a komplikovaný, neb se změna nedotýká pouze pracovníků dané organizace, ale také jejich zákazníků, dodavatelů a partnerů. S výše zmíněnými autory souhlasí i Armstrong (2010, s. 128), který o firemní kultuře píše, že její změna vyžaduje čas, stejně jako vyžadoval určitý čas i její vznik. V krátkém období je však firemní kultura relativně stabilní. Urban (2014, s. 60) rovněž varuje, že změna firemní kultury s sebou může nést nezamýšlené důsledky a, stejně jako Armstrong zmíněný výše, i on uvádí, že vyžaduje čas. Nemělo by k ní dle stejného autora docházet bezdůvodně a měla by se opírat o analýzu a popsání slabých a silných stránek stávající firemní kultury.

Urban (2014, s. 57) také upozorňuje, že firemní kultura zejména větších organizací bývá již silně zakořeněna a pro její změnu je potřeba jistý nadhled, kterého manažeři sdílející danou firemní kulturu nemusí být schopni. S tímto autorem souhlasí i Lukášová (2010, s. 164), když píše, že pro manažery je náročné všimnout si i rozumět signálům firemní kultury, ve které fungují. Lukášová (2010, s. 164) dále dodává, že firemní kultura je složitý jev, na který působí řada vnějších a vnitřních vlivů, což, spolu s dříve uvedeným, vede k tomu, že utváření i změna žádoucí firemní kultury je nesnadným úkolem. Až do té míry, že je někdy dle Lukášové (2010, s. 212) nutné management společnosti vyměnit, pokud má dojít k výrazné změně firemní kultury. Původní manažeři dle stejné autorky mohou být překážkou pro rozsáhlejší změnu firemní kultury, protože mohou příliš lpět na minulosti a tradici původní firemní kultury. Autorka také dodává, že pokud původní management v organizaci zůstává i při změně firemní kultury, hrozí, že bude mít snahu měnit ostatní, ale ne svůj přístup, své jednání a styl vedení. Změna je tedy potřebná i v této oblasti a součástí diagnostiky firemní kultury může být i zhodnocení stylu vedení ve společnosti, na který následně navazuje rozvoj manažerů v oblasti vedení tak, aby jejich nový styl vedení odpovídal i nové firemní kultuře.

Lukášová (2010, s. 211) upozorňuje, že management organizace ovlivňuje obsah firemní kultury vědomě během řídicích činností, ale také nevědomě svým běžným chováním. V průběhu řídicích činností se může dle stejné autorky jednat například o rozhodování, které následně určuje priority a hodnoty organizace, o formulaci vize, mise a strategií, které usměrňují chování pracovníků organizace nebo o motivaci pracovníků právě díky sdílení vize, mise, strategií a dlouhodobých cílů. K běžnému chování dle stejné autorky patří například mluva, oblékání, zacházení s časem, způsoby řešení problémů nebo míra formálnosti. Podstatné také je, čemu manažeři věnují pozornost a jejich emocionální reakce v situaci, kdy jsou jimi uznávané normy a hodnoty narušeny. Pro utváření žádoucí firemní kultury je dle Lukášové (2010, s. 212) zásadní, aby manažeři na všech úrovních jednali jednotně, konzistentně a vědomě s ohledem na firemní kulturu, kterou chtějí svým jednáním v organizaci podpořit. I Urban (2014, s. 58) považuje za nejdůležitější nástroj pro vytváření firemní kultury trvalý příklad vedení společnosti, nýbrž také pozitivní i konstruktivní zpětnou vazbu. Oba zmíněné nástroje pak vrací zaměstnance k žádoucí firemní kultuře a brání jim její obsah měnit. Stejný autor dále uvádí seznam zásad, které jsou důležité pro úspěšnou změnu firemní kultury (Urban, 2014, s. 58):

- kodexy nestačí;
- zaměření manažerské pozornosti;
- dlouhodobý proces;
- „okamžiky pravdy“;
- nástroje řízení lidí.

Zásady **kodexy nestačí** a **zaměření manažerské pozornosti** odkazují podle Urbana (2014, s. 58) k tomu, že změny firemní kultury nelze dosáhnout pouhým sepsáním pravidel

pro chování zaměstnanců. Mnohem větší vliv má změna reálného chování manažerského týmu: co je pro ně důležité, co odměňují nebo trestají, jaké vybírají do týmů nové posily, co pravidelně kontrolují, co je obsahem schůzí a podobně. Zaměstnanci spíše přejmou chování a hodnoty svých nadřízených, než aby se řídili kulturním kodexem nebo podnikovým desaterem, které není s tímto chováním v souladu. V tomto ohledu se autor shoduje i s výše uvedenou Lukášovou (2010), kdy oba zdůrazňují vliv chování manažerů organizace při utváření i změně firemní kultury. Etickému kodexu jako nástroji řízení organizace se podrobněji věnuje například Caha a Urban (2017, s. 10), kteří podobně jako Lukášová (2010, s. 22) vidí výhody jasně deklarovaných hodnot a norem chování (u těchto autorů prostřednictvím etického kodexu) v tom, že se organizace stává důvěryhodnou, předvídatelnou a spolehlivou ve vztahu ke svým partnerům i ve vnitřních vztazích. Úlohou a základní náplní etického kodexu je pak podle Caha a Urbana (2017, s. 10–11) stanovit pravidla správného jednání, a především jednoznačná žádoucí řešení konkrétních, komplikovaných nebo eticky náročných situací, které se v dané organizaci opakují. I tito autoři ale zdůrazňují, že aplikace principů etického řízení je dlouhodobý proces, podobně jako Urban (2014, s. 58–59) v zásadě dlouhodobého procesu níže, kdy je potřeba vynaložit velké úsilí, aby pracovníci principy pochopili, a může se projevit až neochota pracovníků i manažerů ke spolupráci v tomto ohledu.

Také Novotná Březovská (2014, s. 65) zmiňuje odpor ke změně, který lze očekávat i při změně firemní kultury. Mezi příčiny tohoto odporu řadí vlastní zájmy pracovníků, nejistotu, jak to bude dál, obavy ze ztrát, špatné zkušenosti a nepochopení. Za hlavní nástroj pro zavedení změny označuje komunikaci, která však musí mít emoční náboj a vyžadovat iniciativu. Jermář, Egerová et al. (2017, s. 172) dokonce varují před situací, kdy je odpor ke změně tak zásadní, že se změnu nepodaří uskutečnit. Jako prevenci této situace uvádějí dostatečné a včasné informování o změnách, tedy znovu komunikaci, kterou uváděla i Novotná Březovská (2014, s. 65). Konkrétně Jermář, Egerová et al. (2017, s. 172) vyjadřují nutnost, aby manažeři naznačovali pracovníkům potřebu změny, plánovali ji, zdůrazňovali její pozitivní efekt, vysvětlovali její dopady na konkrétní pracovníky a zejména změnu řídili. Ke konkrétním možným metodám vedoucím k eliminaci nebo zmírnění odporu ke změně poté tito autoři řadí již zmíněnou komunikaci a vysvětlování, podílení se na změnách, usnadnění a podporu ze strany manažerů, odměňování a vyjednávání, kooptování, přímé a nepřímé donucení.

Další, již zmíněnou, zásadou, kterou je vhodné dodržet při změně firemní kultury – zásada **dlouhodobého procesu** – odkazuje podle Urbana (2014, s. 58–59) k tomu, že hodnoty a normy, na kterých nová firemní kultura roste, je potřeba neustále zdůrazňovat a dávat najevo, i když už se ve firemním prostředí uchytily. **Okamžiky pravdy** jsou podle autora takové situace, kdy je potřeba přijmout těžké rozhodnutí. Tyto momenty mohou firemní kulturu výrazně ovlivnit i dlouhodobě. U **nástrojů řízení lidí** Urban (2014, s. 59) propojuje firemní kulturu s přijímáním, hodnocením, odměňováním i povyšováním zaměstnanců. Ti zaměstnanci, kteří se chovají v souladu s hodnotami a normami žádoucí firemní kultury, musí být adekvátně oceněni. K odměnám, které má vedení společnosti nebo vedoucí týmu k dispozici, patří například pochvala, pozitivní hodnocení, zvýšení platu, povýšení nebo mimořádná odměna. Kritéria pro odměňování poskytují informace o žádoucích hodnotách v dané organizaci, a tím o její žádoucí firemní kultuře. Změna firemní kultury pak dle stejného autora vyžaduje i změnu právě odměňování a povyšování, stejně jako změnu v oblasti přijímání nových pracovníků, kdy manažeři často vybírají uchazeče s jim podobnými hodnotami a vlastnostmi. Vlivu odměňování, výběru nových pracovníků a povyšování na firemní kulturu se stejně jako Urban (2014, s. 59) věnuje i Lukášová (2010, s. 185), která zdůrazňuje, že utvářet a měnit obsah firemní kultury znamená utvářet a měnit obsah prvků firemní kultury (které byly blíže popsány v předcházejícím textu). Nejsnáze a přímými opatřeními je podle stejné autorky

možné působit na materiální a nemateriální artefakty. Naopak postoje, hodnoty, normy a základní přesvědčení jsou proti změně odolnější. I na ně lze působit přímo (například deklarací klíčových hodnot nebo žádoucích norem chování), ale jejich přijetí je potřeba podpořit i nepřímými nástroji. S Lukášovou se shoduje i Novotná Březovská (2014, s. 63), která také považuje artefakty za viditelné a lehce měnitelné, a naopak hodnoty a očekávání za neviditelné a velmi obtížně měnitelné. Velkou roli zde Lukášová (2010, s. 185) znovu klade, podobně jako Urban (2014, s. 58), na chování managementu společnosti a stejně jako zmíněný autor i ona uvádí i systémy personálních činností, které také sehrávají podstatnou roli. Konkrétně se podle Lukášové (2010, s. 185) může jednat například o výběr nových pracovníků, personální plánování a obecně strategie pro přijímání nových pracovníků, adaptace, další vzdělávání a rozvoj pracovníků, jejich hodnocení, odměňování a motivaci. Právě v tomto pohledu se shoduje s Urbanem (2014). Motivaci pracovníků pod vlivem změny firemní kultury zmiňuje i Novotná Březovská (2014, s. 62), když varuje, že způsob, jakým je řízena změna firemní kultury, může být novým zdrojem dlouhodobé motivace, ale také obav nebo frustrace.

Lukášová (2010, s. 165) také popisuje změnu firemní kultury primární a doprovodnou. **Primární** změna je podle autorky vhodná v situaci, kdy má aktuální firemní kultura negativní vliv na výkonnost společnosti nebo je příčinou jiných závažných problémů organizace. **Doprovodná** změna firemní kultury je realizována v situaci, kdy potřebujeme změnou firemní kultury pojistit úspěch jiné, například organizační, změny. K dalším pojmům, které autorka nabízí, patří změna revoluční a evoluční. **Revoluční** změna je doslova vynucená pod tíhou krize a v zájmu zachování existence organizace, jedná se o změnu radikální, komplexní, mění se celkově obsah firemní kultury organizace. Naproti tomu může docházet k **evoluční** změně, která si klade za cíl pouze něco ve společnosti zlepšit, vyřešit určitou problémovou oblast. Právě na formulaci doporučení vedoucích ke zlepšení problémových oblastí ve firemní kultuře vybrané společnosti cílí tato práce. Pro evoluční změny je podle stejné autorky typické, že se realizují dlouhodobě, postupně, nepřetržitě. Tento typ změny je možné realizovat pouze ve fázi růstu a zrání organizace. Pokud je organizace již v úpadku, je nutná změna revoluční. A na závěr autorka dodává, že změny primární i doprovodné mohou být evoluční i revoluční, a to podle typu a rozsahu problému, který je potřeba v organizaci řešit. S výše uvedenou autorkou, co se týče třídění změn i jejich popisu, souhlasí i Flamholtz a Randle (2011, s. 134).

Změna firemní kultury by dle Urbana (2014, s. 60) měla probíhat za podpory vedení organizace, personalistů i řadových zaměstnanců. Tvorba nové firemní kultury by následně měla podle stejného autora obsahovat tyto kroky (Urban, 2014, s. 60):

- analýza a hodnocení aktuální firemní kultury;
- identifikace a výklad slabých míst aktuální firemní kultury;
- formulace základních hodnot a norem pro novou firemní kulturu;
- promítnutí těchto norem do jednání manažerů;
- promítnutí těchto norem do nástrojů řízení lidí;
- nácvik manažerských dovedností v novém stylu vedení;
- vysvětlování významu hodnot a norem nové firemní kultury různým skupinám zaměstnanců.

Lukášová (2010, s. 166) nabízí jiný postup vhodný pro změnu firemní kultury, kdy je prvním krokem definovat žádoucí obsah nové firemní kultury, poté diagnostikovat stávající firemní

kulturu, tyto poté porovnat (odhalit rozdíly, silné a slabé stránky stávající kultury a stanovit cíle pro změnu). Dalším krokem je podle stejné autorky příprava plánu změny, dále implementace změny a na závěr diagnostika výsledků této změny. Toto pojetí dle Lukášové (2010, s. 166) je tedy na rozdíl od Urbana (2014, s. 60) zaměřeno i na hodnocení provedené změny.

2.4 Diagnostika firemní kultury

Lukášová (2010, s. 138) upozorňuje, že pokud manažeři potřebují učinit důležité rozhodnutí, pro které je nezbytné poznat a pochopit firemní kulturu své společnosti, není dostačující subjektivní odhad firemní kultury, ale velmi potřebná kvalitní diagnostika firemní kultury, která následně přináší přesné a spolehlivé informace. Mezi situace, které si mohou podle stejného autora žádat poznání firemní kultury, patří například vývoj firemní strategie, plánování organizačních změn, řešení problémů při zavádění této strategie nebo změn, hledání příčin pro nedostatečnou výkonnost organizace, plánování sloučení dvou organizací nebo jiné formy spolupráce s další organizací. Schein (2017, s. 253) s dříve uvedenou autorkou souhlasí a také zmiňuje různé situace, kdy je potřeba firemní kulturu zhodnotit. K již zmíněným přidává například hodnocení firemní kultury z pohledu uchazeče o zaměstnání v dané společnosti nebo pro zdárné řešení konfliktů mezi dvěma týmy. Schein (2017, s. 255) také varuje před nedůvodným zkoumáním firemní kultury. Dle něj má diagnostika firemní kultury smysl, pokud se snažíme vyřešit nějaký problém nebo v organizaci nastala situace, o které potřebujeme získat více informací. Důvod, proč se organizace rozhodla zkoumat svou firemní kulturu, pak dle stejného autora, určuje, jaké metody by měly být využity. Naopak Urban (2014, s. 89) neváže diagnostiku firemní kultury na řešení konkrétního problému, ale tvrdí, že je potřeba ji jednou za čas ověřit.

Novotná Březovská (2014, s. 63) považuje za první krok vedoucí ke změně firemní kultury **zjištění její aktuální úrovně**. Urban (2014, s. 60) doporučuje pro analýzu a hodnocení stávající firemní kultury například průběžné pozorování, průzkumy nebo rozhovory s reprezentativními skupinami zaměstnanců. Také Schein (2017, s. 259) nabízí celou řadu metod vhodných pro diagnostiku firemní kultury. Jedná se například o analýzu produktů organizace, stínování vybraných pracovníků, zapojení do práce v organizaci z pozice dobrovolníka, získávání dat pomocí dotazníků a objektivních testů nebo dokonce přijetí zaměstnání na plný pracovní úvazek, aby ten, kdo chce firemní kulturu poznat, měl možnost ji plně zažít a sdílet. Urban (2014, s. 89) za nejspolehlivější nástroj ověření firemní kultury považuje dotazování zaměstnanců se zaměřením na to, jak kvalitně se žádoucí hodnoty a normy promítají do praktického jednání osob i celé organizace. Také Lukášová (2010, s. 146) uvádí vhodné metody pro diagnostiku firemní kultury. V rámci kvalitativních metod považuje pozorování a strukturované rozhovory za málo efektivní a vhodné pouze pro poznání jisté subkultury, pro kterou je typický i nižší počet příslušníků této subkultury, například firemní kultura jen vrcholových manažerů. U větších skupin doporučuje nejméně nákladné dotazníky. Také Koubek (2015, s. 78) označuje dotazníky obecně za vhodnou metodu, pokud je respondentů mnoho a limitujícím faktorem pro sběr dat jsou čas a náklady. Právě dotazníkové šetření je využito i v této práci, a proto mu bude věnována i následující část této kapitoly.

Lukášová (2010, s. 146) k tématu dotazníků varuje před metodologickými potížemi, které je mohou provázet. Za kritickou fází tvorby dotazníku považuje volbu ukazatelů obsahu firemní kultury. Dle této autorky není možné, aby dotazník postihoval všechny aspekty tak složitého jevu, kterým je firemní kultura. Proto je nutné, aby byly zvoleny takové ukazatele firemní kultury, které odkrývají to podstatné a klíčové pro danou firemní kulturu. Zejména pokud má být diagnostika firemní kultury základem pro řešení konkrétního manažerského problému, je důležité, aby se otázky dotazníku ptaly na to, co je pro daný

problém zásadní a relevantní, ať už se jedná o obsahové komponenty (aspekty např. vnímání a chování, ve kterých se obsah firemní kultury nejvíce projevuje, a které vedou k identifikaci firemní kultury) nebo dimenze firemní kultury (obecnější charakteristiky firemní kultury). Rizikem je na tomto místě podle stejné autorky nekompletní postižení obsahu firemní kultury nebo dokonce celkové nezachycení klíčových obsahů dané firemní kultury. Také Schein (2017, s. 274–275) spatřuje ve využití dotazníků k poznání firemní kultury jistá rizika. Například pracovníci nemusí disponovat dostatečnou motivací k upřímnosti. Zde autor zdůrazňuje, že pokud má šetření příliš mnoho otázek, žádá si po respondentech hlubší zamyšlení a hodnocení, což vede k jejich větší opatrnosti v odpovědích. K rozsahu dotazníku se vyjadřuje také Urban (2014, s. 91), který považuje za přiměřenou délku dotazníku 25 až 30 otázek, respektive 20 minut potřebných k vyplnění daného dotazníku. Podle tohoto autora jsou zaměstnanci jen málokdy ochotni vyplňovat dotazníky delší a i jejich pozornost po 20 minutách klesá.

Schein (2017, s. 275–276) píše i o dalších rizicích spojených s využitím dotazníků: pracovníci nemusí správně porozumět otázkám nebo si je, a pojmy v nich použité, mohou vykládat různě. Dalším rizikem je podle stejného autora i výběr vzorku respondentů. V kontextu firemní kultury se může stát, že výsledky šetření na omezeném vzorku nebude možné rozšířit na celou organizaci kvůli existenci subkultur v této organizaci. A v neposlední řadě samotná realizace dotazníkového šetření může mít nepředvídatelné nebo i negativní následky, protože nutí pracovníky zamýšlet se nad oblastmi, nad kterými například nikdy předtím nepřemýšleli. Pokud navíc kvůli šetření zjistí, že sdílí nějaký negativní postoj, může dojít k jeho potvrzení a vzniku skupin se zesíleným negativním postojem. Navíc stejný autor varuje, že po realizaci dotazníkového šetření pracovníci očekávají reakci vedení v oblastech, kde nejsou spokojeni, a tedy i pozitivní změny. Pokud nepřicházejí, může se jejich vnímání situace na pracovišti ještě zhoršit. Schein (2017, s. 277) také uvádí několik konkrétních situací, kdy realizace dotazníkového šetření je vhodná, užitečná a přináší pozitivní dopady: může například vzbudit zájem o hlubší prozkoumání firemní kultury a odhalit konkrétní oblasti, ve kterých si pracovníci přejí zlepšení. K výhodám dotazníků řadí Disman (2011, s. 141) například snadné získání informací od velkého počtu lidí, nízké náklady, relativně přesvědčivou anonymitu nebo vysokou shodnost podnětové situace. Přesvědčení respondentů, že dotazování je skutečně anonymní, přikládá Disman (2011, s. 152) velkou důležitost. Jednak se podle autora jedná o základní požadavek výzkumné etiky, a navíc může nedůvěra respondentů v anonymitu znamenat překážku při sběru kvalitních dat.

Lukášová (2010, s. 147) tvrdí, že v posledních letech vznikla celá řada dotazníků k diagnostice firemní kultury. Liší se účelem, pro který jsou vytvořeny, ve volbě ukazatelů firemní kultury a dimenzemi, na kterých jsou založeny. Autorka také popisuje **typologické dotazníky**, které jsou založené na teoretické nebo empirické typologii firemní kultury, a s pomocí kterých je zjišťována přítomnost nebo nepřítomnost určitého charakteristického souboru znaků v diagnostikované firemní kultuře. Poté lze danou firemní kulturu popsat na základě toho, jak blízko má k jednotlivým typům firemních kultur. Některé typologie jsou založené na jedné dimenzi, další na dvou dimenzích. Jednotlivé typy jsou poté vymezeny na podkladě kombinace krajních pólů těchto dimenzí. Dimenze jsou vzájemně nezávislé.

Dalším typem dotazníků využívaným k diagnostice firemní kultury jsou dle Lukášové (2010, s. 149) **dotazníky profilové**, které stejně jako dříve jmenované využívají teoreticky nebo empiricky určené dimenze firemní kultury, ale jedná se o vícedimenzionální analýzu, kdy je zjišťována míra výskytu například chování nebo názorů, které odpovídají jednotlivým dimenzím. Pro každou dimenzi je zjišťováno, jakou pozici na ní organizace zaujímá a následně je vypracován profil organizace, který názorně popisuje obsah firemní kultury organizace. Nezávislost dimenzí není u tohoto typu dotazníků nutná.

Lukášová (2010, s. 160–161) považuje diagnostiku firemní kultury obecně za náročný úkol, stejně jako například Schein (2017) nebo Alvesson (2013) a to nejen z hlediska výběru vhodných metod sběru a analýzy dat, ale také prakticky, například z hlediska procesu realizace šetření v dané organizaci. Dle stejné autorky manažeři společnosti obvykle diagnostiku firemní kultury sami nerealizují, avšak měli by alespoň v úvodní fázi přípravy šetření s tím, kdo diagnostiku provádí, spolupracovat.

2.5 Metodika

Cílem diplomové práce je formulovat návrh doporučení vedoucích ke zlepšení v oblasti firemní kultury vybrané společnosti. Například Schein (2017, s. 255) varuje před bezdůvodným zkoumáním firemní kultury. Společnost Globus, jejíž firemní kulturou se tato práce zabývá, ale zhodnocení aktuální firemní kultury vítá a považuje za logický první krok ve své snaze o změnu firemní kultury i za základní kámen svých dalších aktivit ve vztahu ke stávajícím i budoucím zaměstnancům. I Urban (2014, s. 60) analýzu a zhodnocení aktuální firemní kultury uvádí jako první úkol při tvorbě nové kultury.

Primární sběr dat pro praktickou část této diplomové práce byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření, které je například dle Lukášové, Nového et al. (2014, s. 102) nebo Urbana (2014, s. 89) a Dismana (2011, s. 152) vhodným nástrojem, i když nemusí poskytnout zcela vyčerpávající informace o tom, co je zkoumáno. Otázky dotazníkového šetření byly zaměřeny na hodnocení aktuální firemní kultury společnosti Globus. Podoba dotazníkového šetření byla intenzivně a pravidelně konzultována se zástupci společnosti Globus i externí agenturou Grant Thornton, která zaštiťovala rozsáhlý projekt ve společnosti, během kterého se dotazníkové šetření uskutečnilo. Výsledná podoba dotazníku je funkčním kompromisem požadavků všech zainteresovaných stran a je obsahem přílohy 1 až 10.

Vyplnění dotazníku bylo pro zaměstnance nepovinné a anonymní. Pokud se zaměstnanec společnosti rozhodl dotazníkové šetření zúčastnit, měl i možnost jednotlivé otázky podle své preference přeskačovat. Tímto krokem chtěla společnost předejít tomu, aby lidé ukončili vyplňování dotazníku v momentě, kdy se setkají s otázkou, na kterou si nepřejí odpovídat, i když by na některou z následujících otázek odpověděli. Tato možnost byla zvolena i za cenu získání ne zcela vyplněných dotazníků (Následně jsou vyhodnocovány všechny dotazníky, i ty jen částečně vyplněné.). Nedůvěru respondenta v anonymitu šetření vidí například Disman (2011, s. 152) jako překážku sběru kvalitních dat, na druhou stranu s poskytnutou anonymitou a možností přeskačovat otázky souvisí i riziko zkreslení dat, kdy jeden zaměstnanec mohl odeslat nedokončený dotazník a poté se k šetření vrátit a odpovídat podruhé. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost Globus požadovala minimálně 1000 odpovědí, bylo toto riziko posouzeno jako přijatelné. Požadovaný počet odpovědí nemusí být vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců (více než 6000 - dle Globus, 2020b) dostatečný pro nezpochybnitelné závěry o firemní kultuře společnosti, avšak poskytuje vhled do problematiky, na jehož základě je možné získané informace zobecnit a dále s nimi pracovat právě s vědomím tohoto omezení. Realizace a zajištění takto rozsáhlého dotazníkového šetření si navíc vyžádala spoluúčast celé řady zaměstnanců i externí agentury. Jednalo se tedy o projekt poměrně nákladný a časově i koordinačně náročný. Cíl 1000 odpovědí byl společností vyhodnocen jako splnitelný a postačující při vynaložení předem určených přijatelných nákladů a času.

Ke sběru dat byla využita online služba [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com), která umožňuje navrhnout dotazník podle představ uživatele. Dotazník byl zaměstnancům rozeslán na jejich pracovní i osobní e-mailové adresy, které má společnost k dispozici, a to na začátku března. Původní plán byl, že se přibližně po týdnu zhodnotí návratnost dotazníku a v případě nízkého zájmu by se online forma dotazníku doplnila ještě formou papírovou. Týkalo se to zejména regionů,

kteří by se případně zúčastnili v menší míře. Sběr dat byl však nakonec ukončen předčasně kvůli náhle vzniklé epidemiologické situaci, kdy společnost Globus nepovažovala za vhodné investovat další zdroje své i svých zaměstnanců do intenzivního zkoumání firemní kultury. Byla tedy využita jen online forma dotazníku a bylo získáno celkem 831 odpovědí.

V úvodu dotazníku byli zaměstnanci krátce informováni o smyslu dotazníkového šetření, ujištění o již zmíněné anonymitě a bylo jim poděkováno za případnou účast. Otázky dotazníkového šetření byly sestaveny tak, aby bylo díky odpovědím na ně možné popsat aktuální firemní kulturu společnosti Globus očima jejich zaměstnanců, a následně formulovat návrh doporučení vedoucích ke zlepšení v oblasti firemní kultury této společnosti.

První a druhý oddíl dotazníku (otázka v příloze 1 a 2. bod v příloze 2) nejsou v rámci této práce vyhodnocovány, neboť se jejího tématu přímo netýkají, ale společnost si přála využít příležitosti a získat v průběhu plánovaného dotazníkového šetření od svých zaměstnanců i další informace. Stejně tak nejsou odpovědi vyhodnocovány dle pohlaví respondenta a pobočky, v rámci které pracuje. Společnost si přála tyto dvě otázky začlenit, aby mohla získaná data snáze porovnávat s daty z již proběhlých dotazníkových šetření i s daty získanými v budoucnu. Pro podrobné vyhodnocení dle poboček neposkytují výstupy z dotazníku dostatek informací pro kvalitní závěry a doporučení. Přesto bude společnost Globus s těmito daty dále pracovat, zejména na regionální úrovni, a jsou pro ni minimálně potvrzením, že v rámci jednotlivých poboček existují patrné rozdíly.

Třetí oddíl nabídl otevřenou otázku, která vychází z projektivních metod a byla zařazena s cílem získat obecnější představu o tom, jak zaměstnanci vnímají společnost Globus. Uvnitř čtvrtého a pátého oddílu dotazníku bylo respondentům předloženo celkem 25 tvrzení týkajících se firemní kultury, u kterých měli rozhodnout, v jaké míře s nimi souhlasí na škále od „1 – určitě nesouhlasím“ po „5 – vůbec nesouhlasím“. Tato tvrzení byla pečlivě vybrána a pravidelně konzultována se zástupci Globusu i externí agentury, aby bylo zjištěno, jak silně se žádoucí hodnoty a normy promítají do praktického jednání společnosti a jejich zaměstnanců, což je podle Urbana (2014, s. 89) nejspolehlivější způsob, jak ověřit firemní kulturu. Každé tvrzení má oporu v teoretické části této práce, kdy odkazuje na prvek firemní kultury nebo na specifické rysy firemních kultur podle uvedených typologií. Tvrzení (i další body dotazníku) byla vybrána tak, aby pokryla klíčové ukazatele firemní kultury, jak to doporučuje Lukášová (2010, s. 146). Tato autorka také tvrdí, že tak komplexní jev, jako je firemní kultura, nelze plně postihnout v rámci jednoho dotazníkového šetření, což si znovu žádá kvalitní výběr otázek, ale i vědomou práci s tímto omezením při vyhodnocování výsledků a návrhu opatření.

Následně byla respondentům položena otevřená otázka, a hned poté otázka, kdy znovu vybírali na škále, tentokrát procentuální, a v osmém oddílu znovu odpovídali na otevřenou otázku. Tato kombinace byla zvolena proto, aby dotazník nezahltl respondenta například větším množstvím otevřených otázek za sebou, které by mohly zapříčinit ztrátu zájmu respondenta pokračovat ve vyplňování dotazníku.

Devátý až čtrnáctý oddíl se věnoval Polárce a jejím částem, což je slovní vyjádření základních hodnot, které si společnost definovala už před realizací dotazníkového šetření, a o které by ráda opřela svou firemní kulturu do budoucna. Její slovní podoba i výtvarné zpracování v takové podobě, jak jej společnost plánuje využívat, je uvedeno v příloze 11. Pod číslem 15 až 17 se v dotazníku se objevily znovu tvrzení a otázka, kdy se respondent rozhodoval z nabídnuté škály. Na závěr následovalo 6 otázek o respondentovi, které byly vybrány tak, aby byla zachována anonymita respondenta, a zároveň získány dostatečné informace pro kvalitní vyhodnocení dotazníkového šetření i pro porovnání dat s těmi, které má společnost již k dispozici nebo plánuje sbírat v budoucnu.

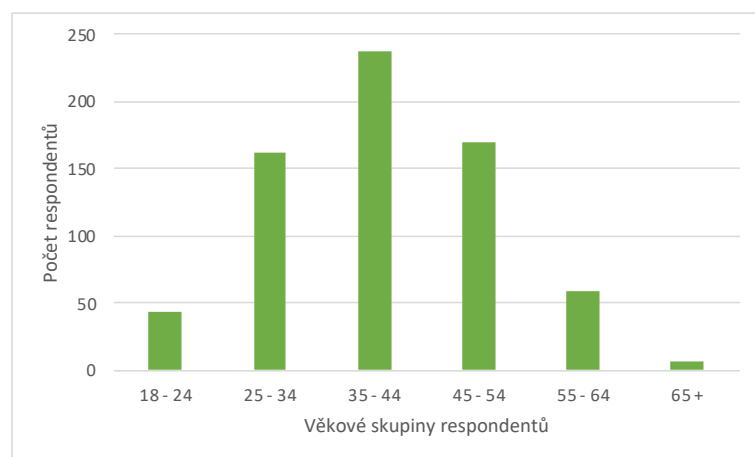
Všechny otázky a tvrzení byly formulovány tak, aby jejich význam byl co nejvíce jednoznačný, srozumitelný a respondentům blízký (záměrně bylo využito i hovorových obrátů ve znění otázek a tvrzení). Některá témata se objevila vícekrát nebo byly otázky rozvíjeny doplňujícími otevřenými otázkami (například oddíl 9 až 13), aby byla respondentům dána možnost zabrat se do většího detailu a vyjádřit se i vlastními slovy. Celkem dotazník obsahuje 23 oddílů, kdy některé obsahují více otázek. Rozsah tedy odpovídá doporučení například Urbana (2014, s. 91), který navrhuje, aby bylo možné dotazník vyplnit do 20 minut.

Výsledky dotazníkového šetření byly z velké části zpracovány pomocí programu Microsoft Excel 2020. V odpovědích na otevřené otázky byly bez využití počítačové podpory nacházeny opakující se pojmy a témata, která byla sloučena do nadřazených kategorií. U vyhodnocení míry souhlasu s nabídnutým tvrzením, kdy respondenti vybírali svou odpověď na škále, byla stanovena průměrná hodnota jejich odpovědí. Pro procentuální škálu byla porovnána velikost skupin, které si zvolily proti sobě ležící části škály. Uzavřené otázky byly vyhodnoceny na základě počtu respondentů, kteří danou odpověď zvolili.

Získaná data byla poté interpretována na základě prostudované odborné literatury a rozhovoru s paní Brožovou (v příloze 12), která je zaměstnankyní společnosti Globus, součástí oddělení pro lidské zdroje i přímo garantem projektu Polárka. Rozhovor proběhl v polovině srpna distanční formou. Ve výpovědích a názorech respondentů byly nalézány pro firemní kulturu společnosti Globus typické prvky a rysy, které byly poté porovnávány zejména s dimenzemi firemních kultur dle Urbana (2014, s. 36) a s popisem firemních kultur, které jsou součástí typologií firemních kultur a které byly uvedeny a popsány v teoretické části této práce. Společnost Globus byla popsána jako kombinace několika typů firemních kultur a zároveň byly určeny pro její firemní kulturu typické rysy. Tento postup odpovídá i krokům dle autorů Martins, Martins a Viljoen (2017, s. 146), kteří na základě sběru dat a jejich interpretace doporučují určení klíčových témat a trendů.

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 831 zaměstnanců společnosti. V další části této práce jsou vyhodnoceny všechny odpovědi, tedy i ty z neúplně vyplněných dotazníků. U každého vyhodnocení je uvedeno, kolik odpovědí je v konkrétní části dotazníku vyhodnocováno. Celkem 677 respondentů (81,47 % z celkového počtu) uvedlo svůj věk. Věkové rozložení respondentů ukazuje graf 1 níže.

Graf 1 Respondenti dotazníkové šetření dle věku



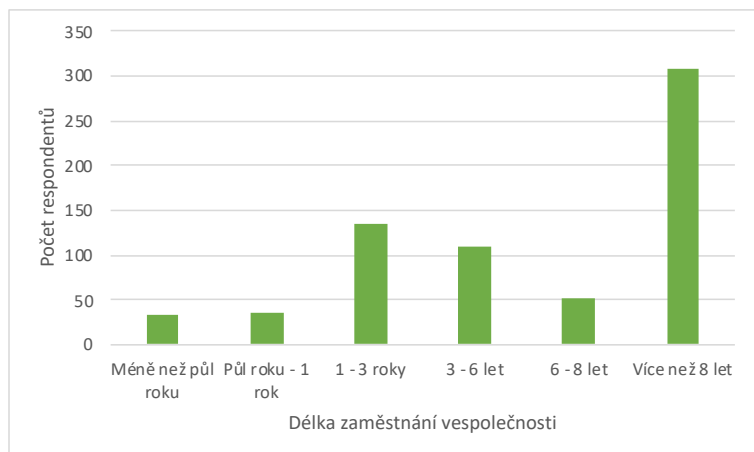
Zdroj: vlastní zpracování

Dle zkušeností paní Brožové (2020), které popsala v rozhovoru pro potřeby této práce, odpovídá věkové rozložení respondentů dotazníkového šetření i věkovému rozložení zaměstnanců společnosti. Dle dat Českého statistického úřadu (2019) za minulý kalendářní rok

také věková struktura obyvatelstva v České republice v obrysech odpovídá výše uvedenému grafu. Dá se soudit, že dotazníkového šetření se z tohoto pohledu zúčastnil vypovídající vzorek zaměstnanců.

Celkem 675 respondentů (81,23 % z celkového počtu) uvedlo, jak dlouho pracuje ve společnosti Globus. Výsledky jsou zachyceny v následujícím grafu 2.

Graf 2 Respondenti dotazníkového šetření dle délky zaměstnání ve společnosti



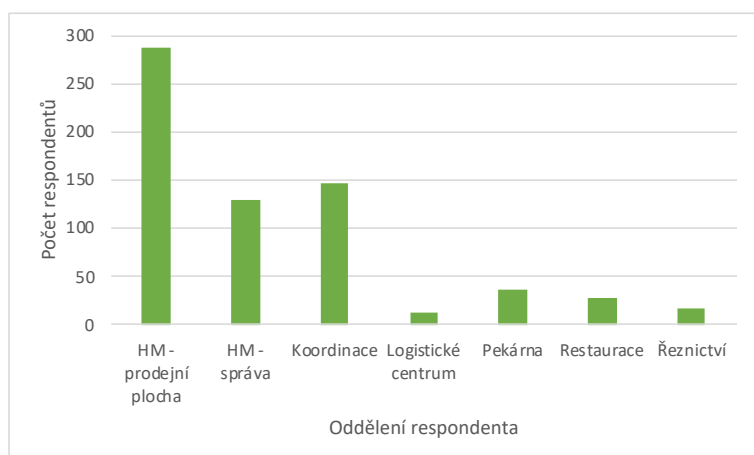
Zdroj: vlastní zpracování

Graf uvedený výše dle odborného pohledu paní Brožové (2020), který vyjádřila v rozhovoru, který doplňuje tuto práci, odráží i celkovou situaci ve společnosti Globus. Získaná data je tedy možné, s ohledem na další omezení, která se mohou dotazníkového šetření týkat, vztáhnout na společnost Globus jako celek.

Celkem 668 respondentů (80,39 % z celkového počtu) uvedlo, zda pracuje na vedoucí pozici, tedy zda vede tým nebo oddělení, nebo na vedoucí pozici nepracuje. Z těchto 668 respondentů jich 224 (33,53 %) uvedlo, že tým nebo oddělení vede a 444 (66,47 %), že mezi vedoucí nepatří.

Celkem 656 respondentů (78,94 % z celkového počtu) uvedlo, ve kterém oddělení společnosti pracuje. Situaci zachycuje graf 3 níže.

Graf 3 Respondenti dotazníkového šetření dle oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf přibližně odpovídá, dle informací z rozhovoru s paní Brožovou (2020), rozložení pracovníků uvnitř jednotlivých oddělení společnosti jako celku. I z tohoto pohledu se dotazníkového šetření zúčastnil dostatek respondentů, který je prevencí zkreslení výsledků.

Na základě všech odpovědí byla vyhodnocena současná situace ve společnosti a navrhnutá doporučení vedoucí ke zlepšení v oblasti firemní kultury této společnosti. Dotazník ve stávající podobě je možné a relativně snadné využít opakovaně. Je tedy možné jeho pomocí v budoucnu ověřit případný efekt realizovaných doporučení.

3 Praktická část

První kapitola praktické části práce se věnuje základní charakteristice společnosti Globus v rámci České republiky. Další kapitoly se věnují výstupům z provedeného dotazníkového šetření a možné interpretaci těchto výstupů. V závěru kapitoly jsou navržena doporučení pro oblast firemní kultury této společnosti vycházející ze zjištěných dat.

3.1 Charakteristika společnosti

První obchod s potravinami, jehož otevření dalo později základ ke vzniku společnosti Globus, byl otevřen již v roce 1828 v německém St. Wendelu panem Franzem Bruchem (Globus, 2020a). Podle stejného zdroje se později z koloniálu stal velkoobchod a poté velkoformátová prodejna. Na český trh společnost vstoupila v roce 1996, a podle stejného zdroje se jednalo o první hypermarket na českém trhu. První prodejna byla otevřena 4. 11. 1996 v Brně a na počátku roku 2020 má společnost 15 fungujících hypermarketů. Od konkurence se společnost Globus podle své webové prezentace odlišuje například tím, že součástí hypermarketů Globus je i vlastní řeznictví, uzenářská výroba, pekárna, restaurace a, kromě hypermarketu v Havířově, vlastní čerpací stanice. Společnost se také prezentuje jako rodinná firma, i když v současné době zaměstnává jen v České republice více než 6000 zaměstnanců (Globus, 2020b).

Globus má dle dat z Obchodního rejstříku firem prezentovaných společností Kurzy.cz (2020) status veřejné obchodní společnosti se sídlem v městské části Praha-Čakovice, kde je kromě Koordinace, která nahrazuje centrálu, také jedna z jeho poboček. Společnost Globus patří dle obchodního rejstříku, jehož data prezentovala ve svém článku Patočková (2019), mezi největší obchodní řetěze v České republice, pokud jsou posuzovány z hlediska výše tržeb. Z tohoto pohledu Globusu náleží za rok 2019 8. místo.

Dle své webové prezentace (Globus, 2020b) je vizí společnosti „být nejpodnikavější společností v branži“ a misí být společností, kde se spojuje tradice i neustálý rozvoj s cílem zajištění stabilní budoucnosti; společností, která zvyšuje lidem jejich životní standard, která nabízí široký a kvalitní sortiment, podporuje regionální různorodost, má dobré ceny a zaměstnance, kteří kvalitně vykonávají svou práci. Společnost Globus se také označuje za korektního a žádaného zaměstnavatele.

3.2 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení

Obsahem této kapitoly je vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku. Pro lepší přehlednost je vždy uvedena otázka (nebo tvrzení) tak, jak byla předložena respondentům (včetně číselného označení v rámci dotazníku) a poté její vyhodnocení. Na zjištění navazuje diskuze, ve které jsou výsledky celkově shrnuty a porovnány s dostupnou literaturou.

3. Jaká 3 slova nebo slovní spojení vás napadnou jako první, když se řekne Globus?

První otázka dotazníku, která se týkala firemní kultury společnosti a její diagnostiky, byla v dotazníku označena jako **třetí** a ptala se na slova nebo slovní spojení, která si lidé vybaví jako první, když se řekne „Globus“. Tato otázka vychází z projektivních metod, které jsou dle Seitla (2015, s. 16) založeny na málo strukturovaných podnětech, které respondentovi dávají široké pole pro výběr odpovědi. Jejich výhodou je podle stejného autora to, že mají schopnost zaznamenat informace z oblastí, kde jiné metody fungují jen obtížně. Navíc pro respondenta není patrné, co je požadovaná nebo „správná“ odpověď, je zde tedy dle stejného autora menší možnost zkreslení odpovědí respondentem. Odpovědi

mohou odkrýt obecnou odpověď, jak respondenti vnímají firemní kulturu společnosti a poukázat i na základní prvky kultury.

Z celkového počtu 831 respondentů jich odpovědělo 661 (79,54 %). Z těch, kteří odpověděli, jich 75,19 % uvedlo pozitivní slova nebo slovní spojení, 9,23 % negativní, 10,44 % neutrální a 5,14 % uvedlo ve své odpovědi zároveň pozitivní i negativní slova nebo slovní spojení.

Mezi nejčastější **pozitivní** slova nebo slovní spojení, která se v odpovědích respondentů objevila, patří:

- 1) kvalita;
- 2) tady je svět ještě v pořádku;
- 3) jistota;
- 4) velký výběr;
- 5) kolektiv;
- 6) vlastní výroba;
- 7) široký sortiment, nabídka;
- 8) čerstvost;
- 9) rodina, rodinná firma;
- 10) čistota.

Ve skupině **negativních** slov nebo slovních spojení se nejhojněji objevilo:

- 1) nízká mzda;
- 2) svět už není v pořádku;
- 3) drahé zboží;
- 4) nespokojenost;
- 5) stres, nápor na psychiku.

Respondenti, jejichž odpovědi byly zařazeny do **neutrální** skupiny, nejčastěji zmiňovali jednotlivá oddělení společnosti nebo položky sortimentu bez pozitivního nebo negativního zabarvení nebo hodnocení, dále vzhled loga společnosti nebo hesla jako: zaměstnavatel, práce, obchod, potraviny a podobně.

Skupina respondentů, která měla **smíšenou** reakci, spojovala ve svých odpovědích slova a slovní spojení z „pozitivního“ a „negativního“ seznamu uvedených výše. Například si Globus spojují s čerstvým a kvalitním zbožím, které je ovšem drahé. Přídavkem se jen v této skupině objevuje jako negativní téma to, že Globus je často umístěn na okraji měst, tedy vzdálený zákazníkům i zaměstnancům k vlastním nákupům.

Jako **čtvrtý bod dotazníku** byla respondentům předložena tvrzení o firemní kultuře a hodnotách Globusu, u nichž měli uvést, do jaké míry s nimi souhlasí, a to na škále od „1 – úplně souhlasím“ po „5 – vůbec nesouhlasím“. Odpovědi odpovídající 2, 3 a 4, tedy „spíše souhlasím“, „ani ano, ani ne/napůl“ a „spíše nesouhlasím“, byly označeny pouze číslem pro uživatelsky přívětivý vzhled dotazníku na mobilních telefonech. Výsledky tím mohou být ovlivněny, protože ne každý si pod hodnocením 2 a 4 představí stejnou míru

souhlasu a variantu 3 mohli volit lidé, kteří s tvrzením opravdu částečně nebo ve vybraných situacích souhlasili, ale i ti, kteří by jinak zvolili odpověď „nevím“ nebo „nemohu posoudit“. Pro potřeby této práce a společnosti Globus bylo toto riziko vyhodnoceno jako přijatelné. V dalším textu budou odpovědi 2 a 4 označovány jako „spíše souhlasím“ a „spíše nesouhlasím“ pro zjednodušené vyhodnocení a varianta 3 označována jako „prostřední“ nabídnutá. Nabídnutých tvrzení bylo v rámci čtvrtého bodu dotazníku celkem 15. V následujícím textu jsou postupně vyhodnocovány.

Tvrzení 4.1 znělo: „V Globusu mohu svobodně vyjadřovat svoje názory.“ Toto tvrzení se v dotazníku objevilo v návaznosti na dimenze firemní kultury, jak je popisuje Urban (2014, s. 36), který mimo jiné zmiňuje důvěru a informační otevřenost jako protipól ke sklonu organizace k uzavřenosti. Možnost svobodně vyjadřovat své názory a být vyslyšen jistě na důvěru a otevřenost nejen v komunikaci odkazuje. Vzájemnou důvěru a kvalitní komunikaci také zmiňují autoři Cejthamr a Dědina (2010, s. 254) jako znak silové kultury. Otevřenost v komunikaci zmiňují i další autoři, například Urban (2014, s. 48) nebo Lukášová (2010, s. 74).

Z celkového počtu 831 respondentů jich 20,9 % s tvrzením 4.1 úplně souhlasilo, 33,9 % spíše souhlasilo, 25,7 % vybralo prostřední odpověď, 10,1 % spíše nesouhlasilo a 9,4 % vůbec nesouhlasilo. Zbýlých 3,1 % respondentů otázku přeskočilo, což je poměrně malá část a výsledky lze tedy považovat za vypovídající. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,35** (na škále od 1 do 5).

Tvrzení 4.2 znělo: „V Globusu se můžu realizovat a využít svých schopností.“ Toto tvrzení bylo do dotazníku zařazeno, protože pokud jednotlivec může využít svých schopností a realizovat se v organizaci, může firemní kultura organizace podporovat individualismus, a pokud se navíc jedná o osobu v nevedoucí pozici, může být možnost využívat svůj potenciál naplněna i znakem nízké nerovnosti mezi osobami v organizaci. Oba tyto rysy firemních kultur patří k dimenzím firemních kultur podle Urbana (2014, s. 36). Extrémní požadavek na seberealizaci bez podpory týmové spolupráce pak může být rysem kultury drsných chlapíků, jak ji popisuje například Lukášová (2010, s. 104). Možnost realizovat se a využít své schopnosti může otevírat i úkolová kultura, jak ji popisují autoři Cejthamr a Dědina (2010, s. 254), protože v té jde primárně o to propojit vhodné lidi s těmi správnými projekty. Nabízí se tedy promyšleně využít potenciál a dovednosti stávajících zaměstnanců a umožnit jim zázářit v projektech, které jsou jim pečlivě vybrány na míru.

Z celkového počtu 831 respondentů jich 27,2 % úplně souhlasilo, 37,1 % spíše souhlasilo, 20,7 % vybralo prostřední odpověď, 7,1 % spíše nesouhlasilo a 4,8 % vůbec nesouhlasilo. Zbýlých 3,1 % respondentů otázku přeskočilo, což je znovu malá část a výsledky lze tedy považovat za vypovídající. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit hodnocením **2,23**.

Tvrzení 4.3 znělo: „Rád/a se pochlubím, že pracuju v Globusu.“ Toto tvrzení bylo zařazeno pro svůj odkaz na závazek vůči společnosti. Silná firemní kultura se dle Lukášové (2010, s. 74) projevuje také v loajalitě ke společnosti. Také Urban (2014, s. 74) zmiňuje loajalitu jako znak prosperující firemní kultury, spolu s pocitem sounáležitosti nebo zájmem o image společnosti, pro kterou lidé pracují.

Z celkového počtu 831 respondentů jich 34,1 % úplně souhlasilo, 28,8 % spíše souhlasilo, 19,7 % vybralo prostřední odpověď, 9,3 % spíše nesouhlasilo a 5,2 % vůbec nesouhlasilo. Zbýlá 3 % respondentů otázku přeskočila, znovu tedy jen malá část. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit hodnocením **2,20**.

Tvrzení 4.4 znělo: „Globus mi dává možnost profesně růst.“ Pomalý kariéerní růst je znakem například kultury gamblerů, jak ji popisuje Lukášová (2010, s. 104). Naopak možnost profesně

růst je jistě pozitivním rysem firemní kultury a může být i základem pro získání konkurenční výhody, kterou s sebou dobré využití stávajících zaměstnanců skrze jejich rozvoj a postup nese. Možnost profesně růst, pokud se projeví i v povýšení a je spojena s kvalitní prací zaměstnance, může být i rysem úlohové kultury.

Z celkového počtu 831 respondentů jich 25,9 % úplně souhlasilo, 31,6 % spíše souhlasilo, 21,1 % vybralo prostřední odpověď, 8,3 % spíše nesouhlasilo a 10,0 % vůbec nesouhlasilo. Zbylých 3,1 % respondentů otázku přeskočila. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit hodnocením **2,43**.

Tvrzení 4.5 znělo: „Globus mi poskytuje perspektivu dlouhodobého zaměstnání.“ Pokud respondent souhlasí s tím, že dlouhodobé zaměstnání v Globusu je pro něj možná varianta do budoucna, může to jednak vypovídat o tom, že společnosti kvalitně komunikuje navenek, že se svými zaměstnanci počítá do budoucna a dlouhodobě, ale také se v odpovědích může odrážet to, zda sami zaměstnanci by s dlouhodobým zaměstnáním ve společnosti souhlasili a je to pro ně přijatelná až preferovaná varianta. V rámci tohoto pohledu mohou odpovědi na toto tvrzení částečně zhodnotit spokojenost respondentů s celou společností a přeneseně i s její firemní kulturou. Navíc pracovní jistoty nabízené společností jsou dle Urbana (2014, s. 42) typické například pro procesní kulturu, a možnost dlouhodobého zaměstnání bezesporu je.

Z celkového počtu 831 respondentů jich 60,5 % úplně souhlasilo, 23,6 % spíše souhlasilo, 9,1 % vybralo prostřední odpověď, 2,0 % spíše nesouhlasilo a 1,3 % vůbec nesouhlasilo. Zbylých 3,4 % respondentů otázku přeskočila. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit hodnocením **1,55**.

Tvrzení 4.6: „Vím, co se ode mě v práci očekává.“ bylo do dotazníku zařazeno jako odkaz na úlohovou kulturu, ve které je, dle popisu například Armstronga (2010, s. 129), práce spojena s řadou procesů a pravidel. Tato pravidla tak mohou být základem předvídatelnosti a určité jistoty, kterou mohou zaměstnanci pociťovat při výkonu své práce. Souhlas s tímto tvrzením může také poukazovat na kvalitní komunikaci uvnitř společnosti, což je součástí dimenzí firemních kultur dle Urbana (2014, s. 36).

Celkem 57,2 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 4.6 úplně souhlasilo, 27,2 % spíše souhlasilo, 8,5 % vybralo prostřední odpověď, pouze 1,7 % spíše nesouhlasilo a 1,9 % vůbec nesouhlasilo. Zbylých 3,5 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **1,59**.

Tvrzení 4.7 znělo: „Mám vše potřebné pro to, abych mohl/a dělat svou práci dobře.“ Do dotazníku bylo zařazeno jako rozšíření předcházejícího tvrzení. Může tedy znovu odkazovat na kvalitní procesy, komunikaci, ale také materiální nebo znalostní zajištění zaměstnanců.

Celkem 30,3 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 4.7 úplně souhlasilo, 36,7 % spíše souhlasilo, 18,8 % vybralo prostřední odpověď, 6,6 % spíše nesouhlasilo, 4,1 % vůbec nesouhlasilo a 3,5 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,14**.

Tvrzení 4.8 znělo: „Za dobrou práci jsem pochválen/a.“ Souhlas s tímto tvrzením může poukazovat jednak na orientaci na výkon, který je však náležitě oceněn díky kvalitní komunikaci (obě vlastnosti firemních kultur uvádí například Urban, 2014, s. 36), jednak na rychlost, s jakou se zaměstnancům dostává zpětná vazba, což je základ pro typologie firemních kultur formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na toto prostředí, které uvádí Lukášová (2010, s. 99). I když se tyto typologie zaměřují na zpětnou vazbu vnějšího prostředí pro organizaci jako celek, každodenní zpětná vazba v týmu nebo od nadřízeného může být důsledkem zpětné vazby pocházející z okolního prostředí.

Celkem 27,8 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 4.8 úplně souhlasilo, 30,3 % spíše souhlasilo, 18,8 % vybralo prostřední odpověď, 9,7 % spíše nesouhlasilo a 9,6 % vůbec nesouhlasilo. Zbylých 3,7 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,41**.

Tvrzení 4.9 znělo: „V práci je někdo, kdo mě podporuje v tom, abych se učil/a nové věci.“ Toto tvrzení se v dotazníkovém šetření objevilo, aby pomohlo odhalit dvě oblasti: pozornost na rozvoj, učení se novým věcem a obecně růst, který může souviset i s důrazem na inovace a prevenci flexibility v rámci firemní kultury společnosti; a na podporu okolí, která do určité míry vypovídá i o na pracovišti panujících vztazích, komunikaci nebo preferenci dobrých vztahů. Tato otázka v sobě také spojuje dvě dimenze firemní kultury, jak je popisuje Urban (2014, s. 36), který proti sobě staví orientaci na výkon a orientaci na vztahy a sociální ohleduplnost. Pokud je ve společnosti velký prostor a podpora učit se nové věci, může být paradoxně dosahováno obojího: vyššího výkonu skrze podporu realizovanou na základě dobrých vztahů.

Celkem 32,3 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 4.9 úplně souhlasilo, 28,4 % spíše souhlasilo, 19,4 % vybralo prostřední odpověď, 7,8 % spíše nesouhlasilo a 5,3 % vůbec nesouhlasilo. Ostatních 3,9 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,29**.

Tvrzení 4.10 znělo: „V práci se berou v potaz mé nápady a názory.“ Toto tvrzení navazuje na tvrzení 4.1, které znělo „V Globusu můžu svobodně vyjadřovat své názory.“ Dříve uvedené tvrzení se tedy zabývalo tím, zda je možné názory vůbec vyslovit, tvrzení 4.10 pak tím, zda jsou tyto názory respektovány, brány na vědomí a případně zohledňovány při dalším rozhodování. Pokud tomu tak je ve velké míře, může se jednat o potvrzení pružnosti, která je také jednou z vlastností firemních kultur dle Urbana (2014, s. 36) a tvoří protipól k důrazu na zavedené postupy a pravidla.

Celkem 27,7 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 4.10 úplně souhlasilo, 35,1 % spíše souhlasilo, 19,7 % vybralo prostřední odpověď, 5,5 % spíše nesouhlasilo, 8,4 % vůbec nesouhlasilo a 3,5 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,29**.

Tvrzení 4.11 znělo: „Globus dává šanci všem bez předsudků.“ Uvedené tvrzení je propojeno na řadu jiných: konkrétně na možnost vyjadřovat v Globusu své názory (tvrzení 4.1), možnost realizovat se a využít svých schopností (4.2), profesně růst (4.4) a být brán vážně se svými názory a nápady (4.10). Také na otázku č. 17, která se týkala plného využití pracovního potenciálu zaměstnanci na jeho pozici. To vše bez předsudků nebo diskriminace z jakéhokoli důvodu.

Celkem 34,7 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 4.11 úplně souhlasilo, 32,5 % spíše souhlasilo, 18,2 % vybralo prostřední odpověď, 5,3 % spíše nesouhlasilo, 5,4 % vůbec nesouhlasilo a 4 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,11**.

Tvrzení 4.12 znělo: „Pracujeme jako tým a vzájemně si pomáháme.“

Týmová práce je podle autorů, kteří jsou citováni v teoretické části této práce, jedním ze základních rysů i determinantů firemní kultury organizace. I proto bylo toto tvrzení zařazeno do otázek dotazníkového šetření. Týmovou práci a kolektivismus představuje Urban (2014, s. 36) jako jednu z dimenzí firemních kultur. Týmová práce je podle stejného autora typická i pro konsensuální firemní kulturu a dostupnost vzájemné pomoci může poukazovat na dobré vztahy a komunikaci, taktéž typické pro konsensuální kulturu. Nebo také na orientaci na vztahy, která je rovněž jednou z dimenzí firemních kultur dle Urbana (2014, s. 36).

Celkem 27,8 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 4.12 úplně souhlasilo, 31,5 % spíše souhlasilo, 20,7 % vybralo prostřední odpověď, 10,1 % spíše nesouhlasilo a 6,3 % vůbec nesouhlasilo. Zbýlých 3,6 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,33**.

Tvrzení 4.13 „Na své spolupracovníky se můžu spolehnout.“ funguje v dotazníku jako doplněk k tvrzení 4.12, ve kterém se více opírá o důvěru v rámci organizace, která je taktéž jednou ze základních vlastností firemních kultur dle Urbana (2014, s. 36).

Celkem 32,6 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 4.13 úplně souhlasilo, 34,1 % spíše souhlasilo, 19,5 % vybralo prostřední odpověď, 6,3 % spíše nesouhlasilo, 3,4 % vůbec nesouhlasilo a 4,2 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,10**.

Tvrzení 4.14 „Problémy řešíme většinou v klidu a bez stresu.“ bylo zařazeno, aby bylo možné ověřit, jak respondenti vnímání práci s řešením problémů a konfliktů v rámci organizace. Jako krajní body proti sobě stojí sklon k rychlému a přímému řešení a tendence je spíše odkládat nebo neřešit vůbec (Urban, 2014, s. 36). Právě stres zmíněný v tvrzení může poukazovat na odkládání hledání vhodného řešení, „v klidu“ pak může značit již zmíněnou kvalitní komunikaci nebo i dobré vztahy na pracovišti, kdy je větší motivace potíže řešit efektivně a ku prospěchu jednotlivce i celku.

Celkem 17,8 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 4.14 úplně souhlasilo, 39,2 % spíše souhlasilo, 23,1 % vybralo prostřední odpověď, 8,8 % spíše nesouhlasilo, 7,3 % vůbec nesouhlasilo a 3,7 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,47**.

Tvrzení 4.15 „Průběžně dostávám zpětnou vazbu, které rozumím.“ navazuje na tvrzení 4.8 „Za dobrou práci jsem pochválen/a.“ a funguje i jako potvrzení konzistentnosti odpovědi respondenta. Navíc se část tvrzení zaměřuje na porozumění zpětné vazbě, tedy na již několikrát zmíněnou kvalitní komunikaci, která je základem silné a pozitivní firemní kultury. Nedostatek zpětné vazby je také typický pro procesní kulturu dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 255).

Celkem 23,5 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 4.15 úplně souhlasilo, 37,1 % spíše souhlasilo, 22,4 % vybralo prostřední odpověď, 7,3 % spíše nesouhlasilo a 5,7 % vůbec nesouhlasilo. Zbýlých 4,1 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,32**.

V pořadí **5. oddíl** dotazníku znovu nabídl respondentům řadu tvrzení, konkrétně 10, u kterých volili do jaké míry s nimi souhlasí, na škále od „1 – určitě souhlasím“ po „5 – vůbec nesouhlasím“. Tato část dotazníku je vyhodnocována stejně jako 4. oddíl dotazníku, včetně stejných, již zmíněných, rizik pro vyhodnocování.

Tvrzení 5.1 znělo: „Za svou práci jsem spravedlivě odměňován/a.“ Odměna, zejména pokud vybočuje z průměru, a to oběma směry, se může výrazně promítnout do firemní kultury společnosti. Navíc finanční ohodnocení a nabízené benefity bývají dobře rozpoznatelné i zvenčí. I když se finanční i nefinanční odměně jako prvku nebo vlastnosti firemních kultur mnoho autorů zmíněných v teoretické části této práce explicitně nevěnuje, její význam může být patrný až zásadní. K souvislosti ohodnocení zaměstnance a firemní kultury se vyjadřuje například jen Lukášová (2010, s. 104), která u kultury drsných hochů uvádí, že hodnocení pracovníka je odvozeno od jeho posledního výkonu. Naopak například Cejthamr a Dědina (2010, s. 255) tvrdí, že pro procesní kulturu je typické, že výkon zaměstnanců nemá vliv na jejich odměnu.

Celkem 23,9 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 5.1 úplně souhlasilo, 29,1 % spíše souhlasilo, 22,7 % vybralo prostřední odpověď, 8,2 % spíše nesouhlasilo a 7,1 % vůbec nesouhlasilo. 8,9 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,40**.

Tvrzení 5.2 znělo: „Opustit Globus by pro mě bylo těžké.“

Toto tvrzení bylo do dotazníku zařazeno pro svůj odkaz na loajalitu zaměstnanců ke svému zaměstnavateli. Také je částečně celkovým zhodnocením společnosti a její kultury, navazuje tedy na asociace se slovem „Globus“ a na tvrzení 4.5 („Globus mi poskytuje perspektivu dlouhodobého zaměstnání.“).

Celkem 28,4 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 5.2 úplně souhlasilo, 25,8 % spíše souhlasilo, 21,3 % vybralo prostřední odpověď, 8,8 % spíše nesouhlasilo a 7 % vůbec nesouhlasilo. Zbýlých 8,8 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,34**.

Tvrzení 5.3 znělo: „Jsem spokojený/á s nabízenými benefity.“ Toto tvrzení volně navazuje na tvrzení 5.1, i když je od něj odděleno alespoň jedním dalším tvrzením, aby měl respondent možnost se jimi zabývat samostatně, ne v přímé návaznosti. Téma odměny, ať už té finanční nebo ve formě benefitů, bylo rozděleno na dvě samotná tvrzení také proto, aby bylo možné lépe identifikovat oblasti, které vyžadují změnu.

Celkem 26,7 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 5.3 úplně souhlasilo, 27,8 % spíše souhlasilo, 22 % vybralo prostřední odpověď, 8,1 % spíše nesouhlasilo a 6,5 % vůbec nesouhlasilo. 8,9 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,34**.

Tvrzení 5.4 znělo: „Nemůžu si stěžovat na nedostatek informací od vedení.“ Jedna z dimenzí firemní kultury dle Urbana (2014, s. 36) je důvěra a informační otevřenost, jejíž protipól je sklon organizace a jejího vedení k uzavřenosti. Tato otázka tedy byla zařazena, aby přímo otestovala tuhle dimenzi firemní kultury. Doplnjuje i dříve uvedená tvrzení, která jsou alespoň částečně na komunikaci a otevřenost v poskytování informací zaměřená.

Celkem 27,2 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 5.1 úplně souhlasilo, 32,7 % spíše souhlasilo, 17,2 % vybralo prostřední odpověď, 8,4 % spíše nesouhlasilo, 5,7 % vůbec nesouhlasilo a 8,8 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,26**.

Tvrzení 5.5 znělo: „Pravidla odměňování jsou srozumitelná a fér.“ Toto tvrzení se v dotazníku objevilo jako další rozšíření tvrzení 5.1 a 5.3. Přesto má svůj vlastní význam: znovu se týká tématu odměňování, které vhodně doplňuje, ale opírá se i o téma komunikace a také férovosti, která, pokud je přítomna v odměňování, je velmi pravděpodobně přítomná i v dalších oblastech, a tím i ve firemní kultuře společnosti.

Celkem 25,4 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 5.5 úplně souhlasilo, 29,4 % spíše souhlasilo, 20,1 % vybralo prostřední odpověď, 8,4 % spíše nesouhlasilo, 7,7 % vůbec nesouhlasilo a 9,0 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,38**.

Tvrzení 5.6 znělo: „Rád/a se s kolegy setkávám i mimo pracovní dobu.“

Toto tvrzení bylo do dotazníku zařazeno, protože zaprvé může odhalit přítomnost dobrých vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci nebo i důvěry a informační otevřenosti (které patří do dimenzí firemní kultury dle Urbana, 2014, s. 36) a zadruhé může přeneseně zjistit, zda je firemní kultura společnosti pozitivní a silná.

Celkem 28,9 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 5.6 úplně souhlasilo, 28,8 % spíše souhlasilo, 18,8 % vybralo prostřední odpověď, 8,9 % spíše nesouhlasilo a 5,8 % vůbec nesouhlasilo. Ostatních 8,9 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,27**.

Tvrzení 5.7 znělo: „Ztrácíme prestiž, kterou jsme měli dříve.“ Tato otázka byla zařazena, protože v sobě skrývá příležitost pro respondenty zamyslet se nad firemní kulturou společnosti nejen celkově (kdy prestiž můžeme chápat jako firemní kulturu vnímanou zvenčí, což respondentům dává navíc možnost se od hodnocení distancovat a zamýšlet se nad tématem jako vnější, nezúčastněný pozorovatel), ale také v kontextu času a případných změn v čase. Pokud byl dosud respondent ve svých odpovědích spíše pozitivní, tady má příležitost vyjádřit, že situace, ač aktuálně stále pozitivní, se zhoršuje. Stejně tak ti, kteří budou firemní kulturu společnosti vnímat spíše negativně, mají možnost toto hodnocení vztáhnout na aktuální situaci, ovšem ne na situaci minulou.

Celkem 21,8 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 5.7 úplně souhlasilo, 22,5 % spíše souhlasilo, 20,2 % vybralo prostřední odpověď, 12,3 % spíše nesouhlasilo a 13,6 % vůbec nesouhlasilo. Zbylých 9,6 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,71**.

Tvrzení 5.8 znělo: „Naše procesy rozhodování jsou zbytečně složité a trvají příliš dlouho.“ Složitost nebo časová náročnost procesů bývá typická pro procesní kulturu (Urban, 2014, s. 42). Trvání na těchto procesech může být znakem nepružnosti organizace, což je jedna ze základních vlastností firemních kultur dle Urbana (2014, s. 36).

Celkem 26,8 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 5.8 úplně souhlasilo, 24,4 % spíše souhlasilo, 22,5 % vybralo prostřední odpověď, 9,9 % spíše nesouhlasilo, 6,5 % vůbec nesouhlasilo a 9,9 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,39**.

Tvrzení 5.9 znělo: „Společnost se orientuje víc na zisk na úkor spokojenosti zaměstnanců.“ Toto tvrzení bylo, jako mnohá před ním, vybráno pro svůj odkaz na dimenze firemních kultur dle Urbana (2014, s. 36): zde konkrétně se jedná o orientaci na výkon v protikladu k orientaci na vztahy a sociální ohleduplnost. Další z dimenzí firemních kultur, jak je uvádí stejný autor, která by se v odpovědích mohla projevit, je přednostní zaměření na vnější (zisk nesoucí) prostředí a prostředí vnitřní (spokojenost zaměstnanců).

Celkem 21,8 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 5.9 úplně souhlasilo, 23,8 % spíše souhlasilo, 23,1 % vybralo prostřední odpověď, 14,0 % spíše nesouhlasilo a 8,1 % vůbec nesouhlasilo. Dalších 9,3 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,59**.

Tvrzení 5.10 znělo: „Na našem úseku / oddělení chybí lidé a jsem kvůli tomu přetížen/a.“ Toto tvrzení, pokud by s ním respondenti výrazně souhlasili, může poukazovat na rysy kultury tvrdé práce a zábavy, pro kterou je, dle popisu Urbana (2014, s. 41) hlavním zdroje stresu množství a potřebná rychlost práce, případně i nutnost rychlých oprav. Přetížení zaměstnanců může také vzniknout na podkladě orientace na výkon (dimenze firemní kultury dle Urbana, 2014, s. 35) v kombinaci s nedostatkem zaměstnanců, případně v kombinaci náročnosti (taktéž jedna z dimenzí dle stejného autora) s nedostatkem kolegů.

Celkem 21,3 % respondentů z celkového počtu 831 jich s tvrzením 5.10 úplně souhlasilo, 19,7 % spíše souhlasilo, 18,7 % vybralo prostřední odpověď, 13,8 % spíše nesouhlasilo a 16,7 % vůbec nesouhlasilo. Zbylých 9,7 % respondentů odpověď přeskočilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit známkou **2,83**.

V **6. bodu** dotazníku byla respondentům položena otázka: „**Pokud byste si měli vybrat jednu věc v Globusu, kterou je potřeba změnit ve vztahu k zaměstnancům, co by to bylo?**“ Tato široce otevřená otázka byla do dotazníku zařazena, aby byla respondentům dána možnost odhalit i slabiny firemní kultury společnosti, pokud se k nim už nevyjádřili v jiných částech dotazníku. Identifikace slabých míst firemní kultury je také součástí druhého kroku ve změně firemní kultury dle Urbana (2014, s. 60). Tato otázka může odhalit i jaké normy chování a tím i přeneseně hodnoty, ve společnosti vládnu, což jsou základní prvky firemní kultury například dle Urbana (2014) nebo Lukášové (2010). Věci, u kterých zaměstnanci vnímají potřebu jejich změny, jsou tedy i kvalitním základem pro doporučení ke zlepšení. Slovní spojení „ve vztahu k zaměstnancům“ bylo přidáno, aby se odpovědi pokud možno co nejvíce blížily rysům firemní kultury, jak ji vnímají zaměstnanci, kteří v ní fungují.

Na výše uvedenou otázku odpovědělo celkem 593 z 831 respondentů, tedy 71,36 %. Odpovědi byly vyhodnocovány tak, že respondenty zmiňované oblasti byly seskupeny do podobných kategorií a pokud se v jedné odpovědi objevilo více oblastí, byla odpověď započítána vícekrát. Pokud například někdo uvedl přístup vedení i ohodnocení, jeho odpověď je započtena v obou kategoriích. Zároveň kategorie benefitů, pokud se respondent vyjádřil konkrétně, byla podrobněji rozdělena na podtémata a i tady byly odpovědi započítány vícekrát, pokud respondent žádal změnu ve vícero benefitech. Témata, která se objevila výjimečně, konkrétně pětkrát a méně, nejsou dále vyhodnocena. Navíc 17 respondentů reagovalo odpovědí „nevím“, což je dalších 2,87 % z těch, kteří se v této části dotazníku vyjádřili, ale jejichž odpověď nenese konkrétní téma ke změně. Dalších 43 respondentů (7,25 % z těch, kteří reagovali) si myslí, že společnost nemusí ve vztahu k zaměstnancům měnit **nic**.

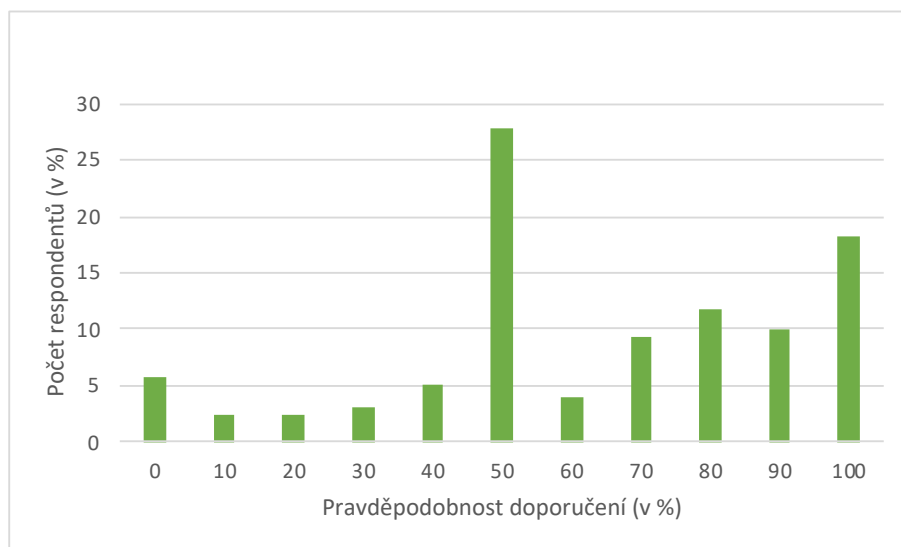
Nejčastěji zmiňovanou kategorií bylo **finanční ohodnocení**, které jako věc hodnou změny uvedlo 140 respondentů, tedy 23,61 % z těch, kteří se rozhodli na otázku odpovědět. Respondenti si přejí lepší finanční odměnu hlavně pro ty, kteří ve společnosti pracují dlouho nebo svou práci odvádějí kvalitně. Také si přejí srovnat ohodnocení s konkurencí, o které si myslí, že své zaměstnance platí lépe. Druhou věcí, kterou je potřeba dle respondentů změnit, je **přístup k zaměstnancům**. Respondenti stojí především o lidský přístup, férové, profesionální a slušné jednání, obzvláště ze strany vedoucích, a často se objevoval i požadavek, aby bylo všem „měřeno stejným metrem“. Lidský přístup pro respondenty znamená zejména respekt a ocenění zaměstnanců a jejich práce, pochopení, důvěru a trpělivost. Třetí nejčastěji uváděnou kategorií je **komunikace**. 71 respondentů (11,97 % z těch, kteří reagovali) si přeje plynulejší komunikaci, získávat více informací o dění ve společnosti, více upřímnosti i více příležitostí, kdy je nasloucháno zaměstnancům, včetně jejich stížností. Respondenti také stojí o to, aby se v případných konfliktech častěji hledalo kompromisní řešení. Objevuje se i obecný požadavek nejen vyslechnout, nýbrž také řešit stížnosti a nespokojenost zaměstnanců.

Další nejvíce uváděnou kategorií jsou **benefity**. Změnu v této oblasti si přeje 63 (10,62 % z těch, kteří reagovali) respondentů. Nejčastěji žádají více dovolené, úpravu pracovní doby, více školení a vzdělávání obecně, větší podporu stravenek, zavedení tzv. sick days, možnost pracovat z domova (která byla mnohdy zmiňována v souvislosti s již jmenovanou chybějící důvěrou ze strany vedoucích), vyšší příspěvek na penzijní připojištění a zlepšení pracovních podmínek a prostor. Podle 37 zaměstnanců (6,24 % z těch, kteří reagovali) společnosti **chybí lidé**, nejvíce ti kvalitní, což vede k **přetížení a stresu** u stávajících zaměstnanců. Dalším 24 respondentům (4,05 % z těch, kteří reagovali) chybí častější **pochvala, motivace nebo podpora produktivity práce**.

7. bod dotazníku obsahoval otázku „**Jak je pravděpodobné, že byste doporučil/a práci v Globusu svým kamarádům nebo známým?**“ a **8. bod** se následně doptával na důvody předcházející odpovědi otázkou: „**Proč doporučujete nebo nedoporučujete práci v Globusu?**“ V rámci 7. bodu mohli respondenti vybírat svou odpověď na škále od 0 % („ne“)

do 100 % („ano“). Prostřední bod škály byl označen 50 % („jak kdy“), ale respondenti mohli svou odpověď volit po celých desítkách v průběhu celé škály. Vyjádřilo se celkem 742 respondentů (89,29 % z celkového počtu). Jejich odpovědi jako celku ukazuje graf 4 níže.

Graf 4 Pravděpodobnost doporučení práce v Globusu – celkově



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu výše, nejvíce respondentů (27,90 %) vybralo prostřední odpověď (50 %). Může se v tom odrážet jejich názor, ale i neochota na otázku odpovídat. Ta by však měla být minimalizována možností otázky přeskakovat. Respondenti v levé části škály, od 0 do 40 %, tvořily 18,60 % z celkového počtu respondentů, v pravé části, od 60 do 100 %, převažujících 53,50 % z celkového počtu.

Z celkového počtu 831 respondentů jich 585 (70,40 %) odpovědělo na 8. bod dotazníku, tedy **proč doporučují nebo nedoporučují zaměstnání v Globus** svým blízkým. Odpovědi byly seskupeny do nadřazených kategorií, a pokud respondent uvedl více důvodů, všechny jeho důvody byly zaznamenány a započteny do korespondujících kategorií. Důvody, které se objevily jen výjimečně, konkrétně desetkrát a méně, nejsou dále uváděny. 25 respondentů uvedlo, že jejich doporučení závisí na pozici, oddělení nebo vedoucím. Další 11 respondentů uvedlo, že jsou v doporučování opatrní, protože rádi doporučují zaměstnání jen kvalitním, spolehlivým a pracovitým lidem, kterých nemají ve svém okolí dostatek.

Nejčastěji uváděné důvody, **proč** respondenti **nedoporučují** zaměstnání ve společnosti svým blízkým, jsou (v závorce je vždy uveden počet odpovědí s tímto důvodem a jaká část respondentů, z těch, kteří odpověděli, tento důvod uvedla):

- 1) neodpovídající finanční ohodnocení (103, 17,6 %);
- 2) namáhavá práce, příliš práce a z toho plynoucí stres (43, 7,35 %);
- 3) pracovní doba: nejistota směn, práce o víkendech, nahrazování svátků (26, 4,44 %);
- 4) neprofesionální přístup vedoucích (25, 4,27 %);
- 5) osobní nespokojenost (16, 2,74 %);
- 6) špatná komunikace (14, 2,39 %).

Mezi nejčastěji uváděné důvody, **proč** respondenti naopak podle svých slov **doporučují** zaměstnání ve společnosti Globus svým kamarádům nebo známým, patří (v závorce je vždy

uveden počet těchto odpovědí a jaká část respondentů, z těch, kteří odpovědi, tento důvod uvedla):

- 1) stabilita, jistota práce (115, 19,66 %);
- 2) Globus je dobrý, spolehlivý, korektní, solidní zaměstnavatel (110, 18,80 %);
- 3) pravidelný příjem, výplata včas (71, 12,14 %);
- 4) příjemný přístup, atmosféra, skvělý vedoucí (51, 8,72 %);
- 5) dobrý kolektiv (49, 8,38 %);
- 6) osobní spokojenost (43, 7,35 %);
- 7) zajímavá práce, možnost realizovat se, šance pro všechny (37, 6,33 %);
- 8) benefity (34, 5,81 %);
- 9) možnost vybrat si směny, dobrá pracovní doba (17, 2,91 %);
- 10) dobré pracovní podmínky a zázemí (14, 2,39 %).

Následující, tedy **9. bod** dotazníku, se zabýval přímo Polárkou Globusu, které je stručným vyjádřením základních hodnot společnosti a jejíž grafické i slovní zpracování je dostupné v příloze 11. Téma je otevřeno otázkou „**Víte, co je to Polárka Globusu?**“. Společnost Globus si přála touto otázkou zjistit, zda jsou lidé s novým zpracováním hodnot společnosti, které vyjadřuje Polárka Globusu, seznámeni. Před realizací dotazníkové šetření aktivně nově definované hodnoty mezi zaměstnance nešířila a spoléhala zejména na ústní předání od těch, kteří se podíleli na projektu definování Polárky Globusu. Informace o Polárce se objevila i na nástěnkách společnosti a v interním systému MS Teams. Otázka také navazuje na Urbana (2014, s. 58), který před situací, kdy jsou hodnoty pouze sepsány, ale neodráží se v chování a jednání zejména manažerů. Proto jsou v následujících oddílech dotazníku také doplňkové otázky na jednotlivé části Polárky Globusu, včetně otázek otevřených.

Z celkového počtu 831 respondentů jich 685 (82,43 %) na otázku 9. bodu dotazníku odpovědělo. Z těch, kteří odpověděli, jich 448 (65,40 %) ví a 237 (34,60 %) neví, co je to Polárka Globusu.

10. bod dotazníku pokládal respondentům otázku „**Odkud nebo od koho jste se dozvěděli o Polárce?**“ Jak již bylo uvedeno výše, společnost spoléhala zejména na ústní šíření hodnot obsažených v Polárce Globusu. Podle Urbana (2014, s. 58) zaměstnanci nejspíše přijmou nové hodnoty od svých nadřízených. I když je samozřejmě rozdíl mezi pouhým informováním o nově sepsaných hodnotách a jejich skutečným žitím v běžné praxi, i v šíření informací se může projevit neochota zaměstnanců i manažerů ke spolupráci v oblasti firemní kultury, na což upozorňuje například i Čaha a Urban (2017, s. 10–11). Společnost díky zjištění, odkud zaměstnanci čerpají informace tohoto typu, může navíc podporovat změnu firemní kultury právě kanály, které se již osvědčily.

Z 831 respondentů jich na otázku odpovědělo 580 (69,80 %). Nejčastějším zdrojem informací o Polárce byl nadřízený, konkrétně pro 46,38 % respondentů, dalších 17,07 % uvedlo jako svou odpověď nástěnku nebo leták, pouze 8,45 % získalo informaci od kolegy a 7,93 % z interního systému společnosti MS Teams Variantu „Jiné (prosím napište)“ vybírali v drtivé většině ti, kteří v minulé otázce odpovídali, že neví, co je to Polárka Globusu, a na tomto místě to tedy opakovali. Výjimečně se objevila informace, že o Polárce ví z meetingu nebo školení, z více jmenovaných zdrojů nebo e-mailem.

11. oddíl dotazníku nabídl první z hodnot Polárky Globusu: „**Tady je svět ještě v pořádku.**“ a k ní 3 doplňující otázky: „11. 1. Co to pro vás konkrétně znamená?“, „11.2 Platí to z vašeho pohledu pro Globus?“ a „11.3 Pokud ne, tak proč ne?“ Z 831 respondentů dotazníkového šetření na otázku č. 11.1 odpovědělo 571 (68,71 %). Na otázku 11.2 pak 666 (80,14 %) a na otázku 11.3 doplňující informaci dodalo 184 respondentů (22,14 %) z celkového počtu.

Odpovědi na otázku 11.1 byly rozděleny do 3 skupin podle toho, jaký postoj, hodnocení nebo emoci respondenti vyjádřili ve své reakci na toto tvrzení. Celých 57,79 % si „Tady je svět ještě v pořádku.“ spojuje s pozitivním hodnocením, emocí nebo postojem. V rámci této skupiny se nejčastěji objevovala tato témata, slova a slovní spojení:

- 1) „Vše je tak, jak má být.“;
- 2) „Přístup k zákazníkům.“;
- 3) „Děláme věci poctivě.“, „PVG.“;
- 4) „Vše funguje, jak má.“;
- 5) „Co se slíbí, to platí.“.

Celých 24,34 % si „Tady je svět ještě v pořádku.“ spojuje s negativním hodnocením, emocí nebo postojem. Uvnitř této skupiny se nejčastěji objevovala tato témata, slova a slovní spojení:

- 1) „Už nic./Už to neplatí.“;
- 2) „Není to pravda.“;
- 3) „Že tady svět není v pořádku.“;
- 4) „Platí pouze pro zákazníky.“;
- 5) „Přežitý/zastaralý/prázdný/otravný slogan.“.

Ti, kteří uvedli, že pro ně tvrzení nic neznamená, je to jen heslo, motto, (firemní) slogan apod. byli zařazeni do skupiny s neutrálním hodnocením a tvořili zbylých 17,87 %.

V rámci otázky 11.2 respondenti vybírali svou odpověď na škále od „1 – Ano, úplně“ po „5 – Ne, vůbec to neplatí“. Průměrnou odpověď je tedy možné vyjádřit známkou **2,48**. Průměrné známky jednotlivých skupin (s pozitivním, negativním a neutrálním hodnocením v reakci na otázku 11.1) se odrážejí i v míře, s jakou si tyto skupiny myslí, že tvrzení platí pro Globus, a tím otázka 11.2 funguje i jako ověření stálosti názoru a do jisté míry upřímnosti těchto skupin a nezkreslení sesbíraných dat: pozitivní skupina udělila průměrnou známku 1,84, neutrální 2,95 a negativní 3,55.

V odpovědích na otázku 11.3 se pravidelně objevovalo hodnocení respondentů ve smyslu, že „Tady je svět v pořádku.“ je dodržováno a platí směrem k zákazníkům, nýbrž ne směrem k zaměstnancům. Také se častěji opakovala myšlenka, že zákazníci toto motto používají jako výčitku, když jsou nespokojení, což je zaměstnancům nepříjemné. I sami zaměstnanci motto někdy používají jako ironickou nebo vtipnou „hlášku“, když se něco nepovede.

Oddíl č. 12 dotazníku nabídl druhé tvrzení z Polárky Globusu: „**Jsme společnost srdcařů.**“ a znovu doplňující otázky „12. 1. Co to pro vás konkrétně znamená?“, „12.2 Platí to z vašeho pohledu pro Globus?“ a „12.3 Pokud ne, tak proč ne?“ Z 831 respondentů dotazníkového šetření na otázku č. 12.1 odpovědělo 528 (63,54 %), na otázku 12.2 638 (76,77 %) a na otázku 11.3 doplňující informaci dodalo 151 (18,17 %).

Odpovědi na otázku 12.1 byly znovu rozděleny do 3 skupin podle toho, jaký postoj, hodnocení nebo emoci respondenti vyjádřili ve své reakci na toto tvrzení. Celých 75,43 % respondentů si „Jsme společnost srdcařů.“ spojuje s pozitivním hodnocením, emocí nebo postojem. U této skupiny se nejčastěji objevovala tato témata, slova a slovní spojení:

- 1) „Práce nás baví.“;
- 2) „Děláme svou práci rádi/s láskou/s chutí.“;
- 3) „Máme Globus/svou práci rádi.“ & „Žijeme pro Globus.“;
- 4) „Táhneme za jeden provaz.“;
- 5) „Rodina/kolektiv/tým/spolupráce/rodinná firma.“;
- 6) „Pracujeme i nad rámec pracovní doby/povinností/jak nejlépe umíme/na 100 %.“;
- 7) „Pracuji, jako by to byla moje firma.“ & „Záleží mi na úspěchu firmy/na výsledku.“;
- 8) „Záleží mi na tom, co si o Globusu myslí okolí/zákazníci.“.

Dalších 12 % si „Jsme společnost srdcařů.“ spojuje s negativním hodnocením nebo emocí. U této skupiny se nejčastěji objevovala tato témata, slova a slovní spojení:

- 1) „Prázdná fráze.“;
- 2) „Nemyslím si to.“ & „Nejsme srdcaři.“;
- 3) „Lež.“.

Neutrální hodnocení, nejčastěji prostou odpověď „Nic.“, případně „Nevím.“ zvolilo 12,57 % respondentů.

Průměrnou odpověď je tedy možné vyjádřit známkou **2,47**.

Z odpovědí na otázku 12.3 vyplynulo, že i když dané tvrzení někteří respondenti vnímají obecně jako pozitivní, myslí si, že ne každý zaměstnanec se tak chová nebo to tak i sám cítí. Objevily se i názory, že dané tvrzení sice platí, ale jen pro některé skupiny zaměstnanců: jen pro manažery, jen pro výroby, které jsou obecně ceněnými a prestižnějšími úseky ve společnosti, nebo jen pro ty, kteří v Globusu pracují už delší dobu. Naopak ti, kteří jsou v Globusu krátce, nejsou svými kolegy považováni za srdcaře.

Respondenti jako další problémové oblasti, související s tímto tvrzením, zmiňují například: přehnané stěžování si ostatních, očerňování jiné směny, nekomunikaci mezi jednotlivými skupinami, nízkou odměnu za práci (kdy tedy práce „nejde“ dělat jinak než srdcem, protože finančně je ohodnocená nedostatečně), nedostatek konstruktivní zpětné vazby, vysokou fluktuaci a nedostatečné ocenění těch, kteří zůstávají. Mnoho srdcařů podle výpovědí respondentů už odešlo a manažeři se starají spíše o své dobro nebo o zisk.

Oddíl č. 13 dotazníku nabídl další tvrzení z Polárky Globusu: „**Děláme smysluplné věci.**“ A znovu doplňující otázky „13. 1. Co to pro vás konkrétně znamená?“, „13.2 Platí to z vašeho pohledu pro Globus?“ a „13.3 Pokud ne, tak proč ne?“

Z 831 respondentů dotazníkového šetření na otázku č. 13.1 odpovědělo 468 (56,32 %), na otázku 13.2 606 (72,92 %) a na otázku 13.3 pak doplňující informaci dodalo 114 (13,72 %) respondentů.

Odpovědi na otázku 13.1 byly znovu rozděleny do 3 skupin podle toho, jaký postoj, hodnocení nebo emoci respondenti vyjádřili ve své reakci na toto tvrzení. Celých

74,62 % si „Děláme smysluplné věci.“ spojuje s pozitivním hodnocením, emocí nebo postojem. U této skupiny se nejčastěji objevovala tato témata, slova a slovní spojení:

- 1) „Děláme věci, které dávají smysl.“ & „Neděláme zbytečné věci.“;
- 2) „Děláme promyšlené věci.“ & „Práce má cíl.“;
- 3) „Neztrácíme čas nesmysly.“;
- 4) „Jdeme s dobou.“, inovace;
- 5) ekologie, charitativní projekty a pomoc lidem s postižením nebo znevýhodněním.

Dalších 11,61 % si „Děláme smysluplné věci.“ spojuje s negativním hodnocením, emocí nebo postojem, ale nejčastějším postojem bylo:

- 1) „Někdy smysluplné nejsou.“;
- 2) „Ne vždy.“;
- 3) „Neděláme.“.

Neutrální hodnocení, nejčastěji prostou odpověď „Nic.“, případně „Nevím.“, zvolilo 13,77 % respondentů. Celková známka udělena respondenty na základě odpovědí na otázku 13.2 je **2,35**. Zámka od lidí s pozitivní reakcí je 2,07, s negativní 3,23 a s neutrální 2,78.

V doplňujících odpovědích na otázku 13.3 se objevuje například, že některé věci nejsou dotahovány do konce, dělají se zbytečně nebo je řeší více oddělení najednou, ne vždy je zohledněna pracnost při uvádění do praxe, což vede k předělávání. Případně jsou rozhodnutí o změnách odtržena od praxe (vymyšlená „od stolu“), což také vede k předělávání. Naopak požadavky za změny zespoda se zastaví u manažerů. Dále se objevuje složitost postupů, příliš mnoho projektů nebo jejich rušení bez vysvětlení.

Oddíl č. 14 dotazníku nabídl další tvrzení z Polárky Globusu: „**Děláme ostatním svět o kousek lepší.**“ A znovu doplňující otázky „14. 1. Co to pro vás konkrétně znamená?“, „14.2 Platí to z vašeho pohledu pro Globus?“ a „14.3 Pokud ne, tak proč ne?“ Z 831 respondentů dotazníkového šetření na otázku č. 14.1 odpovědělo 451 (54,27 %), na otázku 14.2 594 (71,48 %) a na otázku 14.3 doplňující informaci dodalo 62 (7,46 %) respondentů.

Odpovědi na otázku 14.1 byly znovu rozděleny do 3 skupin: celých 84,22 % respondentů si „Děláme ostatním svět o kousek lepší.“ spojuje s pozitivním hodnocením, emocí nebo postojem. U této skupiny se nejčastěji objevovala tato témata, slova a slovní spojení:

- 1) „Děláme radost.“;
- 2) „Jsme lepší než konkurence.“;
- 3) kvalita, široká nabídka sortimentu a služeb (např. bezpečkové potraviny);
- 4) pohodlný/pohodový nákup, příjemný nákup (vše na jednom místě);
- 5) ekologie, charitativní projekty a pomoc lidem s postižením nebo znevýhodněním;
- 6) přístup k zákazníkovi: vstřícnost, úsměv, ochota.

Dalších 6,22 % si „Děláme ostatním svět o kousek lepší.“ spojuje s negativním hodnocením nebo emocí.

Nejčastěji se objevovaly tyto odpovědi:

- 1) „Prázdňá fráze.“;
- 2) „Není to pravda.“;
- 3) „Pro zaměstňance ne.“.

Neutrální hodnocení, nejčastěji prostou odpověď „Nic.“, případně „Nevím.“, zvolilo 9,56 % respondentů. Znovu se ve větší míře objevuje téma, že toto tvrzení platí spíše pro zákazníky a méně pro zaměstňance.

Celková známka udělena respondenty na základě odpovědí na otázku 14.2 je **2,04**. Průměrná známka respondentů s pozitivní reakcí je 1,74, s negativní je 3,18 a s neutrální 3,05.

Z odpovědí na otázku 14.3 vyplynulo, že zákazníkům může vadit, když kolegové neumí dobře česky a vyšší ceny. Svou roli může hrát i přepracovanost a přílišná vytíženost zaměstňanců.

V **15. části** dotazníku bylo respondentům předloženo tvrzení „**Co si slíbíme, to dodržíme. To znamená, že když se na něčem dohodneme s kolegou nebo nadřízeným, tak to platí.**“ Respondenti mohli svou odpověď vybírat na škále od 1 do 5, tedy od „úplně souhlasím“ po „vůbec nesouhlasím“. Tato otázka navazuje na několik tvrzení z oddílu 4 a 5 dotazníku. Zejména na tvrzení 4.12 „Pracujeme jako tým a vzájemně si pomáháme.“ A 4.13 „Na své spolupracovníky se můžu spolehnout.“ Týká se také již několikrát zmíněné důvěry, komunikace a vztahů na pracovišti.

Z celkového počtu 831 respondentů jich 670 (80,63 %) odpovědělo. Z těch, kteří odpověděli, jich 37,01 % úplně souhlasilo, 35,97 % spíše souhlasilo, 16,72 % vybralo prostředňí odpověď, 4,93 % spíše nesouhlasilo a 5,37 % vůbec nesouhlasilo. Průměrnou odpověď je možné vyjádřit hodnocením **2,06**.

16. bod dotazníku nabídl respondentům tvrzení „**Svým jednáním a chováním pomáhám ostatním k plnění jejich cílů. To znamená, že když potřebuji pomoc od kolegy nebo nadřízeného, tak ji dostanu.**“ Respondenti svou odpověď volili na škále od 1 do 5, tedy znovu od „úplně souhlasím“ po „vůbec nesouhlasím“. Tato otázka navazuje na tvrzení týkající se týmové práce a vztahů mezi zaměstňanci. Navazuje také na otázku předchozí.

Z 831 respondentů jich 673 (80,99 %) odpovědělo. Z těch, kteří odpověděli, jich 40,42 % úplně souhlasilo, 39,23 % spíše souhlasilo, 15,16 % vybralo prostředňí odpověď, 2,67 % spíše nesouhlasilo a 2,53 % vůbec nesouhlasilo. Průměrná odpověď odpovídá známce **1,88**.

V rámci 17. bodu dotazníku byla respondentům položena závěrečná otázka této části dotazníku, a to: „**Využíváte na své pracovní pozici svůj potenciál?**“. Respondenti mohli svou odpověď vybírat na škále od 1 do 5, tedy od „Využívám ho naplno.“ po „Vůbec ho nevyužívám.“. I tuto otázku doprovází několik tvrzení z předcházejících částí dotazníku. Konkrétně 4.2 „V Globusu se můžu realizovat a využít svých schopností.“ a „Globus mi dává možnost profesně růst.“

Z 831 respondentů jich 673 (80,99 %) odpovědělo. Z těch, kteří odpověděli, jich 38,04 % úplně souhlasilo, 38,04 % spíše souhlasilo, 17,24 % vybralo prostředňí odpověď, 4,16 % spíše nesouhlasilo a 2,53 % vůbec nesouhlasilo. Průměrná odpověď odpovídá známce **1,95**.

V následující kapitole jsou již prezentovaná data shrnuta, interpretována a porovňána s dostupnou literaturou a dalšími zdroji.

Vyhodnocení dle jednotlivých skupin

Určité části dotazníku mohou poskytnout nové informace nebo souvislosti, pokud budou vyhodnocovány podle jednotlivých skupin respondentů. Jedná se zejména o vyhodnocení tvrzení ze 4. a 5. oddílu dotazníku, které i dále následuje.

Z celkového počtu 831 respondentů jich 677 (81,47 %) vyjádřilo svou míru souhlasu se všemi tvrzeními uvnitř 4. a 5. oddílu dotazníku a zároveň uvedli svůj věk; 675 (81,23 %) z těch, kteří se vyjádřili ke všem 15 tvrzením, zároveň udali, jak dlouho pracují ve společnosti; 668 (80,39 %) zároveň uvedlo, zda pracují na vedoucí pozici nebo ne a 656 (78,94 %) respondentů ke všem odpovědím zároveň sdělilo, v rámci jakého oddělení pracují. Míru souhlasu s tvrzeními z 4. a 5. oddílu dotazníku, vyjádřenou průměrnou známkou skupiny, ukazuje tabulka v příloze 13 a tabulka v příloze 14.

Vyhodnocení dle věku

Tvrzení níže jsou vždy seřazena sestupně dle míry souhlasu a vybrána 3 s nejlepším výsledkem. Pokud by se na třetí pozici umístil větší počet tvrzení, je jich uvedeno méně. U seznamu tvrzení, se kterými respondenti naopak nejméně souhlasí, je princip řazení stejný, ale vybrána jsou jen tvrzení s průměrnou známkou 3 a vyšší. Skupina 18 až 24 nejvíce souhlasila s tvrzeními:

- 1) 4.6: „Vím, co se ode mě v práci očekává.“;
- 2) 4.5: „Globus mi poskytuje perspektivu dlouhodobého zaměstnání.“.

Naopak nejméně souhlasili s tvrzením 5.2.: „Opustit Globus by pro mě bylo těžké.“

Skupina 25 až 34 let i skupina 35 až 44 let nejvíce souzněly s tvrzeními:

- 1) 4.5: „Globus mi poskytuje perspektivu dlouhodobého zaměstnání.“;
- 3) 4.6: „Vím, co se ode mě v práci očekává.“;
- 2) 4.13: „Na své spolupracovníky se můžu spolehnout.“.

V následující skupině (45 až 54 let) jsou první dvě volby také stejné, avšak na třetím místě se objevuje nové tvrzení, které se jistě dá vysvětlit právě vlivem věku na názory, postoje a hodnoty dané skupiny, a to 4.11: „Globus dává šanci všem bez předsudků.“

Respondenti mezi 55 a 64 lety se vrací k původnímu seznamu, tedy shodují se se skupinou 25 až 34 let a se skupinou 35 až 44 let. Respondenti nad 65 let se vrací k „šanci bez předsudků“, kterou řadí dokonce na první místo. Následuje již několikrát zvolené: „Vím, co se ode mě v práci očekává.“ Respondenti nad 65 let ale u většího počtu tvrzení vyjádřili svůj výraznější nesouhlas:

- 1) 4.8: „Za dobrou práci jsem pochválena.“;
- 2) 5.7: „Ztrácíme prestiž, kterou jsme měli dříve.“;
- 3) 4.4: „Globus mi dává možnost profesně růst.“;
- 4) 5.9: „Společnost se orientuje víc na zisk na úkor spokojenosti zaměstnanců.“;
- 5) 5.10: „Na našem úseku chybí lidé a jsem kvůli tomu přetížena.“.

K negativním výsledkům lze zařadit jen nesouhlas s tvrzením 4.8 a 4.4. Nesouhlas se zbylými tvrzeními poukazuje na dobré rysy společnosti a její firemní kultury.

Vyhodnocení dle délky zaměstnání v Globusu

Další otázkou o respondentovi bylo „Jak dlouho pracujete v Globusu?“. Ti, kteří ve společnosti pracují méně než půl roku, zvolili tato tvrzení jako ta, se kterými nejvíce souhlasí:

- 1) 4.6: „Vím, co se ode mě v práci očekává.“;
- 2) 4.11: „Globus dává šanci všem bez předsudků.“;
- 3) 4.9: „V práci je někdo, kdo mě podporuje v tom, abych se učil/a nové věci.“.

Zaměstnanci, kteří ve společnosti působí půl roku až rok, a také ti, kteří jsou ve společnosti více než 8 let, nejvíce souhlasí s tvrzeními:

- 1) 4.5: „Globus mi poskytuje perspektivu dlouhodobého zaměstnání.“;
- 2) 4.6: „Vím, co se ode mě v práci očekává.“;
- 3) 4.13: „Na své spolupracovníky se můžu spolehnout.“.

Skupina zaměstnanců, která ve společnosti pracuje rok až 3 roky a 3 až 6 let se ve svém výběru shodují a volí znovu tvrzení 4.5 a 4.6, následované výrokem 4.11 („Globus dává šanci všem bez předsudků.“). Skupina respondentů, která je ve společnosti zaměstnána 6 až 8 let, také nejvíce souhlasí s tvrzením 4.5 a 4.6, ale na třetím místě překvapivě (oproti jiným) vybrala tvrzení 5.8 („Naše procesy rozhodování jsou zbytečně složité a trvají příliš dlouho.“).

Vyhodnocení dle pozice – vedoucí vs. zaměstnanec v nevedoucí pozici

Respondenti mohli v průběhu dotazníku uvést, zda pracují na vedoucí pozici, tedy konkrétně: zda vedou tým nebo oddělení. Řadoví zaměstnanci nejvíce souhlasili s tvrzeními 4.5 a 4.6, poté nejčastěji následované s tvrzením 4.13 („Na své spolupracovníky se můžu spolehnout.“). Vedoucí taktéž nejvíce souhlasili s výroky 4.5, 4.6, následně 4.3 („Rád/a se pochlubím, že pracuji v Globusu.“).

Vyhodnocení dle oddělení respondenta

Poslední otázkou o respondentovi, která je v této práci vyhodnocována, je „Kde pracujete?“, v rámci které měli respondenti vybrat, v jakém oddělení společnosti pracují.

Zaměstnanci na prodejní ploše znovu nejvíce souhlasili s tvrzením 4.5, 4.6 a 4.13. Lidé ze správy hypermarketu taktéž s 4.5 a 4.6, poté bylo větší množství tvrzení na podobné úrovni. U této skupiny se však projevil výraznější nesouhlas s tvrzením 5.10 („Na našem úseku/oddělení chybí lidé a jsem kvůli tomu přetížena.“). Zaměstnanci Koordinace znovu nejvíce souhlasili s tvrzením 4.5 a 4.6, na „třetím místě“ se umístilo tvrzení 4.13, které se pravidelně objevovalo ve výběru i předcházejících skupin. I zaměstnanci Koordinace výrazně nesouhlasí s tím, že by jim chyběli kolegové a to způsobovalo jejich přetížení. Jedná se o největší míru nesouhlasu u všech dříve uvedených skupin (3,52).

Zaměstnanci Logistického centra také nejvíce souhlasí s tvrzením 4.5 a 4.6, dále je tvrzení 4.7 („Mám vše potřebné pro to, abych mohl/a dělat svou práci dobře.“) a 5.6. („Rád/a se s kolegy setkávám i mimo pracovní dobu.“). Mezi pracovníky oddělení Pekárny panuje nejvyšší míra souhlasu znovu s tvrzeními 4.5 a 4.6, dále zaměstnanci volí tvrzení 4.11 („Globus dává šanci všem bez předsudků.“) a 5.6 („Rád/a se s kolegy setkávám i mimo pracovní dobu.“). Pořadí prvních tří tvrzení odpovídá i volbám zaměstnanců z oddělení Restaurace. Také zaměstnanci z Řeznictví nejvíce souhlasí s výrokem 4.5 a 4.6, které jsou následované výrokem 4.3 („Rád/a se pochlubím, že pracuji v Globusu.“). V následující kapitole jsou i tato data shrnuta a interpretována.

3.3 Shrnutí a doporučení

Shrnutí a diskuze celkově

Shrnutí dat a výsledků z dotazníkového šetření pomůže identifikovat a vyložit slabá místa aktuální firemní kultury společnosti Globus, což je jeden z úvodních kroků při tvorbě nové firemní kultury dle Urbana (2014, s. 60), což následně povede k naplnění cíle této práce, kterým je **formulovat návrh doporučení vedoucích ke zlepšení oblastí firemní kultury vybrané společnosti**. Další text této práce je založen na komparaci výsledků prezentovaných v předcházející kapitole a informací obsažených v teoretické části této práce. Shrnutí a diskuze jsou poté základem k doporučením, která jsou následně rozepsána v druhé části této podkapitoly.

Přes **75 % respondentů** si slovo „Globus“ spojuje s pozitivním slovem nebo slovním spojením. Respondenty nejčastěji jmenovaná slova a slovní spojení (kvalita, tady je svět ještě v pořádku, jistota, ale také například kolektiv a rodina) mohou odkazovat na základní přesvědčení a sdílené hodnoty, což jsou dle Lukášové (2010, s. 18) základní prvky firemní kultury. V tomto ohledu je obsah firemní kultury společnosti Globus převážně **pozitivní**. Pro poznání firemní kultury je zásadní i míra, s jakou je v rámci společnosti sdílena, tedy její síla, kterou popisuje například Lukášová (2010, s. 32). Už jen 75% shoda v obecném vnímání společnosti jako celku poukazuje na **silnou firemní kulturu**. Kombinace silné a pozitivní firemní kultury je pak jistě žádoucím cílem v oblasti firemní kultury společnosti.

V rámci negativních asociací se nejčastěji objevila nízká mzda, svět už není v pořádku nebo obecně nespokojenost, dále stres a nápor na psychiku. I když negativních odpovědí bylo z celkového počtu jen 9,23 %, jedná se o významný zdroj informací, protože odpovědi nebyly sesbírány na dílčí nebo doplňující otázku dotazníku, ale na otázku základní až zásadní, která se vztahuje ke společnosti jako celku, tedy významně i k její firemní kultuře. Je zkrátka rozdíl, zda je například nízká mzda vnímána jako jedna z nevýhod zaměstnání v konkrétní společnosti nebo je považována za základní až definující pojem celé společnosti, který má tendenci ovlivňovat, nebo se sám stát základním přesvědčením firemní kultury této společnosti.

Následující seznam ukazuje, která tvrzení z oddílů dotazníku 4, 5 a 15 až 17 respondenti označili jako ty, se kterými nejvíce souhlasí (v závorce se uvedena průměrná známka udělená respondenty, na škále od 1 do 5):

- 1) „Globus mi poskytuje perspektivu dlouhodobého zaměstnání.“ (1,55);
- 2) „Vím, co se ode mě v práci očekává.“ (1,59);
- 3) „Svým jednáním a chováním pomáhám ostatním k plnění jejich cílů. To znamená, že když potřebuji pomoc od kolegy nebo nadřízeného, tak ji dostanu.“ (1,88);
- 4) „Na své pracovní pozici využívám naplno svůj pracovní potenciál.“ (1,95);
- 5) „Co si slíbíme, to dodržíme. To znamená, že když se na něčem dohodneme s kolegou nebo nadřízeným, tak to platí.“ (2,06);
- 6) „Na své spolupracovníky se můžu spolehnout.“ (2,10);
- 7) „Globus dává všem šanci bez předsudků.“ (2,11);
- 8) „Mám vše potřebné pro to, abych mohl/a dělat svou práci dobře.“ (2,14).

Všechna uvedená tvrzení mají společnou linku: odkazují na **jistoty, předvídatelnost a spolupráci**. Tato linka může být odrazem již zmíněné **síly** firemní kultury, protože například

Lukášová (2010, s. 74) spojuje silnou firemní kulturu mimo jiné s jistotou, emocionální pohodou i vyšší spokojeností jednotlivce, ale může se také jednat přímo o přítomnost znaků **procesní kultury**, kterou Urban (2014, s. 42) popisuje jako kulturu organizace, která často nabízí jistoty. Spolupráce a týmová práce je zase podle stejného autora typická pro **kulturu tvrdé práce a zábavy**. I když firemní kultura společnosti Globus nemusí plně odpovídat konkrétnímu typu firemní kultury nebo naplňovat všechny autory uvedené znaky, může ve svých částech vykazovat některé rysy a jako celek být kombinací více typů. To potvrzuje například i Lukášová (2010, s. 106), podle které jen malé množství společností je čistě jedním typem. Stejná autorka navíc využití vícero typů firemních kultur uvnitř fungování organizace označuje za efektivní přístup a strategii v dnešním neustále se měnícím prostředí.

Výše uvedená tvrzení mají i provázanost na výše uvedené asociace se slovem „Globus“. Zejména často uváděná **jistota, kolektiv a rodina** (žádné tvrzení dotazníku se přímo netýkalo například kvality a dalších zmiňovaných pozitivních asociací, které se vztahují spíše ke kvalitě poskytovaných služeb směrem k zákazníkovi; a motto „Tady je svět ještě v pořádku.“ se věnují následující části dotazníku a vyhodnocení) se propsaly i do souhlasu respondentů s jednotlivými tvrzeními. Tyto dva oddíly dotazníku se tedy dobře doplňují a vzájemně potvrzují, včetně stálosti a hloubky názoru respondenta.

Naopak tvrzení, se kterými respondenti nejvíce nesouhlasili, jsou (v závorce se uvedena průměrná známka udělená respondenty, na škále od 1 do 5):

- 1) „Na našem úseku/oddělení chybí lidé a jsem kvůli tomu přetížena.“ (2,83);
- 2) „Ztrácíme prestiž, kterou jsme měli dříve.“ (2,71);
- 3) „Společnost se orientuje na zisk na úkor spokojenosti zaměstnanců.“ (2,59).

V seznamu výše jsou uvedena pouze 3 tvrzení proto, že další tvrzení v pořadí měla již průměrnou známku nižší než 2,5 - dá se tedy zjednodušeně říci, že s nimi respondenti jako celek už více souhlasí, než nesouhlasí. Nesouhlas s výše uvedenými tvrzeními může být znovu odrazem **jistoty, důvěry** a určité pohody, kterou zaměstnanci zažívají. Jejich nesouhlas tedy podporuje již zmíněný předpoklad **silné a částečně procesní kultury**. Zaměstnanci společnosti také spíše nesouhlasí s tím, že by společnost ztrácela prestiž. Může se jednat o objektivní zhodnocení vývoje vnímání společnosti zvenku, avšak také o projev loajality, která je typická například pro **konsensuální firemní kulturu**, jak ji popisuje Urban (2014, s. 40). Urban (2014, s. 36) také uvádí mezi hlavními dimenzemi firemních kultur orientaci na výkon vs. orientaci na vztahy a sociální ohleduplnost. Výše uvedené výsledky podporují z těchto dvou protipólů spíše **zaměření na vztahy**, které sice není patrné ze seznamu výroků, se kterými respondenti nesouhlasí (třetí tvrzení je totiž již velmi blízko středu), ale mnohem více se projevuje v seznamu těch tvrzení, se kterými souhlasí (i u výše uvedených asociací).

Vyhodnocení tvrzení celkově ukázalo, že respondenti nejvíce souhlasili s pozitivními tvrzeními a nejméně s těmi, které nabízely nějaký negativní rys firemní kultury společnosti Globus. Přesto je jisté, že firemní kultura společnosti obsahuje i negativní složku, kterou je možné ošetřit vhodnými doporučeními. Konkrétní negativní rysy firemní kultury mohou nabídnout odpovědi na 6. oddíl dotazníku, kdy byli respondenti přímo dotazováni, co je potřeba změnit. Nejčastěji uváděnými oblastmi bylo **finanční ohodnocení, přístup k zaměstnancům obecně, komunikace, benefity, nedostatek lidí a z něho plynoucí přetížení a stres a nedostatek pochvaly a motivace**.

Typologie firemních kultur, jak jsou představeny v teoretické části této práce, se přímo neopírají o finanční odměnu nebo benefity, i když například pro kulturu drsných chlapíků,

jak ji popisuje Cejthamr a Dědina (2010, s. 255), je typické vysoké finanční ohodnocení. Rysy firemní kultury společnosti Globus z dosud vyhodnocených dat však neodpovídají rysům tohoto typu firemní kultury a opakovaná stížnost na nízkou odměnu to jen potvrzuje. Společnost Globus naopak vykazuje některé rysy **procesní kultury**, pro kterou je mimo jiné typické, dle stejných autorů, že výkon zaměstnance nemá často vliv na odměnu zaměstnance. Odměna je tedy pevně daná a může být náročně získat odměnu vyšší nebo benefit navíc. Stejně tak může společnost mít malou motivaci zavádět nové benefity v situaci, kdy nemá výkonový klíč k určení, kdo si nový benefit zaslouží.

Nedostatečná komunikace, mezery v přístupu k zaměstnancům a chybějící pochvala a motivace jsou další oblasti, kde by respondenti uvítali změnu. Tyto oblasti mohou být shrnuty jako sklon organizace a jejího vedení k uzavřenosti, případně individualismus, nebo také poukazovat na vyšší míru centralizace v rozhodování, což jsou vše dimenze firemní kultury dle Urbana (2014, s. 36). Všechny zmíněné oblasti jsou často zmiňovány v souvislosti s jednáním vedoucích pracovníků, což jistě poukazuje na rys firemní kultury celé společnosti.

Je zajímavé, že se zde objevil nedostatek lidí a z něho plynoucí přetížení, které bylo respondentům nabídnuto i jako tvrzení, se kterým však souhlasili **nejméně**. Z rozhovoru s paní Brožovou (2020), která se v rámci oddělení pro lidské zdroje zabývá přímo firemní kulturou společnosti Globus, vyplynulo, že tento rozpor má patrně kořeny v tom, že některé pobočky, oddělení nebo úseky nemají s počtem zaměstnanců, a tedy ani s přetížením, potíže, kdežto jiné mohou mít obtíže výrazné. Průměrná známka 2,83 byla sice nejhorší udělená, ve škále od 1 do 5 se však jedná stále spíše o podprůměrný než extrémně negativní výsledek. Tomu by odpovídal i názor paní Brožové (2020), že sice více než polovina lidí si na nedostatek lidí a přetížení stěžuje, ne však každý. Také je dle paní Brožové (2020) rozdíl v tom, zda se k tématu bude vyjadřovat vedoucí nebo řadový zaměstnanec: vedoucí dbají více na celkový hospodářský výsledek oddělení nebo pobočky, kdy méně zaměstnanců na stejnou práci celkový výkon zvyšuje. Jenže řadový zaměstnanec vidí ze svého pohledu více práce, kterou musí vykonat. Rolí podle paní Brožové (2020) hraje i historická souvislost, kdy v minulosti uvnitř jednoho obchodního domu pracovalo zhruba 800 lidí, dnes je to 350 až 400. Tehdejší výkon byl navíc mnohem vyšší díky tehdejší hospodářské situaci a nezasycenosti trhu v České republice. Zjednodušeně řečeno jedna pobočka si v rámci svého výkonu mohla dovolit vyšší počet zaměstnanců. Navíc nebyl takový tlak na výkon, efektivitu, cenu, kvalitu, péči o zákazníka... Jenomže dnes je tomu jinak a lidé, kteří pracují v Globusu déle a mají tedy možnost porovnávat s minulostí, se mohou spíše cítit přetížení. Na druhou stranu jsou podle paní Brožové (2020) v Globusu objektivně oblasti a situace, kdy zaměstnanci chybí: v pekařství, řeznictví, ve výrobních pozicích a v období Vánoc i na pozici pokladní.

Respondenti dotazníkového šetření práci v Globusu **spíše doporučují** svým kamarádům a známým: 53,50 % spíše doporučuje a doporučuje vs. 18,60 % spíše nedoporučuje nebo nedoporučuje). Zaměstnanci společnosti si cení zejména: stability a jistoty práce, Globusu jako spolehlivého a korektního zaměstnavatele a pravidelného příjmu, který je vyplácen včas. Tato otázka dokresluje již zmíněné převážně pozitivní asociace se slovem „Globus“, míru souhlasu s tvrzeními a stejně tak ukazuje na spíše **pozitivní** firemní kulturu společnosti.

Důvody nedoporučování se převážně shodují s již uvedenými a okomentovanými oblastmi, které je podle zaměstnanců potřeba změnit. Nejčastěji (celých 17,6 % z celkového počtu odpovědí) se znovu objevuje nízké finanční ohodnocení, hned v závěsu následuje již zmíněné přetížení a z něj plynoucí stres. Tato otevřená otázka tedy znovu potvrzuje výše zmíněné, stálost názorů respondentů i hloubku, do jaké tyto jejich názory až přesvědčení sahají.

Jeden z důvodů, proč lidé práci ve společnosti nedoporučují, který si zaslouží bližší vysvětlení, je nahrazování svátků. Podle paní Brožové (2020) se jedná o pouhé nedorozumění v plánování

směn zaměstnanců s nerovnoměrně rozloženou pracovní dobou. Vzhledem k tomu, že se toho konkrétní téma vyskytlo opakovaně, může částečně poukazovat na nedostatek v komunikaci, který tomuto nedorozumění předcházela. Špatná komunikace byla také jedním z konkrétních jmenovaných důvodů nedoporučení práce ve společnosti. Znovu se jako důvod k nedoporučení objevuje přístup k zaměstnancům, konkrétně neprofesionální přístup vedoucích.

Neprofesionální přístup vedoucích pracovníků potvrzuje i paní Brožová (2020), která ale upozorňuje, že budou mezi jednotlivými vedoucími rozdíly a také že je potřeba rozlišit, zda toto hodnocení vedoucí získal, protože má na své podřízené vysoké nároky, což může být provázáno na již zmíněnou přetíženost zaměstnanců na některých odděleních, nebo zda se opravdu konkrétní nadřízený chová nevhodně nebo nepříjemně. Na druhou stranu mezi důvody k doporučení práce v Globusu se objevila i témata jako „skvělý vedoucí“ nebo „příjemný přístup“. Nejčastějším důvodem k doporučení je stabilita a jistota práce, což znovu potvrzuje již výše uvedené, tedy že **jistota je jedním ze základních kamenů firemní kultury společnosti Globus**. S jistotou souvisí i druhý a třetí nejčastější důvod doporučení, a to Globus jako dobrý zaměstnavatel a výplata, která je vyplácena včas a pravidelně. Na předních příčkách se objevuje i dobrý kolektiv, což znovu poukazuje na dobré vztahy, které byly v rámci tohoto vyhodnocování již zmíněny a potvrzeny jako pro respondenty, a tím i firemní kulturu společnosti, zásadní. Jistota má, jak již bylo uvedeno výše, přímou souvislost i s větší silou firemní kultury.

Další část dotazníku se týkala Polárky Globusu. Většina respondentů **ví, co je to Polárka Globusu**, nejčastěji **od svého nadřízeného**, ale kvalitním zdrojem informací pro zaměstnance jsou i papírové formy komunikace, jako je **nástěnka nebo leták**. Jednotlivá tvrzení z Polárky Globusu mají tyto průměrné známky vyjadřující míru souhlasu s nimi:

- 1) „Tady je svět ještě v pořádku.“ – 2,48;
- 2) „Jsme společnost srdcařů.“ – 2,47;
- 3) „Děláme smysluplné věci.“ – 2,35;
- 4) „Děláme ostatním svět o kousek lepší.“ – 2,04.

Je jistě pozitivní, že všechna tvrzení z Polárky, která prezentuje základní hodnoty firemní kultury společnosti Globus, získala hodnocení nad 2,5, tedy velmi zjednodušeně řečeno respondenti s nimi **spíše souhlasí**, než nesouhlasí. Mezi jednotlivými tvrzeními jsou ovšem patrné rozdíly, které je nutno adresovat. Následující tabulka 1 dokresluje a potvrzuje data z výše uvedeného seznamu a popisuje, jaká část respondentů si konkrétní část Polárky spojuje s pozitivním, negativním a neutrálním významem.

Tabulka 1 Reakce na tvrzení z Polárky Globusu (v %)

	Pozitivní	Negativní	Neutrální
„Tady je svět ještě v pořádku.“	57,79	24,34	17,87
„Jsme společnost srdcařů.“	75,43	12,00	12,57
„Děláme smysluplné věci.“	74,62	11,61	13,77
„Děláme ostatním svět o kousek lepší.“	84,22	6,22	9,56

Zdroj: vlastní zpracování

První tvrzení z výše uvedeného seznamu dopadlo nejhůře a je pro mnohé zaměstnance již nepravdivým, vyprázdněným a zastaralým sloganem. Využití tohoto tvrzení i jako

marketingového sloganu společnosti může způsobovat respondenty zmíněnou vyprázdňenost až otravnost, kdy tvrzení ztrácí smysl, význam, a tím i provázanost na firemní kulturu společnosti. Také se objevily výpovědi o tom, že tvrzení sice pro Globus platné je, ale směrem k zákazníkům, ne směrem k zaměstnancům. Tím se sice tato hodnota neztrácí z firemní kultury společnosti, avšak na zaměstnance může působit negativně a dráždivě. Ve finále pro ně může být náročné ji naplňovat i směrem k zákazníkům, pokud sami nemohou zažívat výhody z jejího všeobecného přijetí a respektování v rámci každodenního fungování společnosti. Na druhou stranu „přístup k zákazníkovi“ je jeden z pozitivních významů, který respondenti k „Tady je svět ještě v pořádku.“ vybrali. Z tohoto pohledu se zdá, že jsou zaměstnanci výrazně orientovaní na zákazníka navzdory překážkám nebo nevýhodám, které oni sami pociťují. Výrazné zaměření na zákazníka a jeho potřeby je jedním z rysů **kultury tvrdé práce a zábavy** (dle Cejthamra a Dědiny, 2010, s. 255). Mezi pozitivními významy se objevila i poctivost a poctivá výroba, která volně navazuje na kvalitu, která byla nejčastěji zmiňovanou asociací se slovem „Globus“. Jedním z nejčastěji zmiňovaných významů bylo i „Co se slíbí, to platí.“, které znovu odkazuje na již zmíněnou předvídatelnost, jistotu, možnost spolehnout se na kolegu, tým.

Druhé uvedené tvrzení má výslednou známku o málo lepší. Být „srdcař“ může poukazovat na již zmíněnou **konsensuální** firemní kulturu, která si dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 254) cení loajality, vztahů, týmové práce. I v konkrétních vyjádření, co pro respondenty toto tvrzení znamená, se přesně tato témata objevují, namátkou například: „Žijeme pro Globus.“, „Pracuji, jako by to byla moje firma.“, „Rodina, kolektiv, tým, spolupráce...“ Již ve vyhodnocení tvrzení byla uvedena dimenze firemní kultury, která obsahovala **orientaci na vztahy**. Zde je tato dimenze výrazně potvrzena. Silně se projevuje také dimenze „**kolektivismus a týmová práce**“ (taktéž ze seznamu dimenzí firemních kultur dle Urbana, 2014, s. 36). Jeden z nejčastějších významů, kteří respondenti uváděli, byl přímo: „Táhneme za jeden provaz.“ Společnou linku spokojenosti obsahují i výpovědi jako „Práce nás baví.“ nebo „Děláme svou práci rádi.“.

Třetí tvrzení má už známku o něco pozitivnější a tento výsledek může odkazovat na dimenzi firemní kultury dle Urbana (2014, s. 36), která obsahuje **důraz na zavedené postupy a pravidla**, který může kvalitně zabránit tomu, aby ve společnosti dělaly jen ty věci, které nejsou zbytečné (což bylo jeden z nejčastěji uváděných významů tohoto tvrzení respondenty). Objevilo se rovněž i téma společenské odpovědnosti až už v rámci ekologie nebo pomoci lidem s postižením nebo znevýhodněním. V rámci dimenzí firemních kultur dle Urbana (2014, s. 36) se může znovu jednat o **orientaci na vztahy**, tentokrát s větším důrazem na **sociální ohleduplnost**, která je také součástí této dimenze, nebo také o **zájem o vnější prostředí organizace**. Negativní reakce neposkytly žádné konkrétní podněty, pouze nesouhlas s tím, že by daná hodnota platila.

Nejvíce s respondenty rezonujícím tvrzení Polárky Globusu se stala část „Děláme ostatním svět o kousek lepší.“ Znovu se objevuje dimenze firemní kultury **zaměření na vnější prostředí organizace** skrze ekologii a charitativní projekty, avšak také ve velké míře zaměření na zákazníka a jeho potřeby, což je, jak již bylo uvedeno výše, typické pro **kulturu tvrdé práce a zábavy**, jak ji popisuje Urban (2014, s. 41) i Lukášová (2010, s. 105). Pro kulturu tvrdé práce a zábavy je podle stejných autorů typický i důraz na týmovou práci nebo stres z množství práce, což odpovídá tématům, která zmiňují i zaměstnanci společnosti Globus a byla již shrnuta výše. V seznamu pozitivních významů se znovu objevuje hodnota „kvalita“, doplněná hesly, jako je například „příjemný nákup“. Přeneseně se tedy jedná o již několikrát zmíněné zaměření na zákazníka a jeho potřeby a pohodlí. V negativních významných se, taktéž znovu, vyskytuje téma, že „Děláme svět o kousek lepší.“ sice platí, ale jen pro zákazníky, znovu ne pro zaměstnance Globusu. Platí tedy podobná rizika, jaká byla popsána u „Tady je svět ještě v pořádku.“.

Shrnutí dle jednotlivých skupin

Níže jsou uvedena tvrzení z oddílů 4 a 5, se kterými respondenti jako celek nejochotněji souhlasili:

- 1) „Globus mi poskytuje perspektivu dlouhodobého zaměstnání.“;
- 2) „Vím, co se ode mě v práci očekává.“;
- 3) „Na své spolupracovníky se můžu spolehnout.“.

Tato tvrzení se pravidelně opakovala i ve výběru jednotlivých skupin a v míře souhlasu s nimi panuje všeobecná shoda napříč skupinami. Přesto se objevila jistá specifika. Mnohá z nich mají přímou a logickou návaznost na rys skupiny (věk, pozici, délku zaměstnání ve společnosti apod.), podle které byla skupina utvořena: například jistě není s podivem, že pro mladé lidi do 25 let není těžké Globus jako zaměstnavatele opustit, že vedoucí pracovníci se spíše rádi pochlubí, že pracují v Globusu; lidé, kteří jsou ve společnosti zaměstnání kratší dobu, než půl roku souhlasí s tím, že je v práci někdo, kdo je podporuje v tom, aby se učili nové věci, nebo že s rostoucím věkem se více objevuje souhlas s tvrzením, že společnost dává šanci všem bez předsudků. Některá vyhodnocení i přímo doplňují dříve uvedenou výpověď paní Brožové (2020): například o tom, že chybějící zaměstnanci a z nich plynoucí přetíženost se týká jen některých oddělení společnosti, konkrétně například řeznictví). Paní Brožová (2020) například v rozhovoru spojovala přetíženost i s délkou působení respondenta ve společnosti, kde se výrazný trend nepotvrdil, a mezi vedoucími a řadovými zaměstnanci byl rozdíl zcela minimální. I tyto rozpory jsou důkazem, že diagnostiku firemní kultury nelze zcela opírat pouze o odhady jednoho, byť velmi zkušeného, pracovníka.

Doporučení

Cílem této práce je **formulovat návrh doporučení vedoucích ke zlepšení v oblasti firemní kultury vybrané společnosti**. Následující text se věnuje právě těmto doporučením.

Doporučení č. 1: Seznámení všech manažerů s výsledky dotazníkového šetření: s novými, žádoucími hodnotami i oblastmi, kde byla identifikována potřeba změny.

Po analýze a zhodnocení aktuální firemní kultury společnosti, po identifikaci a výkladu jejích slabých míst a po formulaci základní hodnot a norem pro novou kulturu je dle Urbana (2014, s. 60) dalším krokem ve změně firemní kultury promítnutí nových hodnot a norem do jednání manažerů. To není možné bez toho, aniž by byli všichni manažeři s žádoucími hodnotami, o které se má nová firemní kultura společnosti opírat, řádně seznámeni, a aby je ideálně přijali za své. Navíc by pro přijetí těchto nových hodnot mohlo být žádoucí seznámení se i s oblastmi, které dotazníkového šetření odhalilo jako ty, kde je potřeba změna. Manažerům mohou „tvrdá data“ pomoci spíše přijmout nutnost změny a opustit svá nefunkční přesvědčení.

Je tedy doporučováno setkání manažerů, vedoucích a zástupců vedoucích jednotlivých poboček, kde budou informováni o výsledcích proběhlého dotazníkového šetření a hodnotách, které toto šetření identifikovalo. Na poskytnuté informace by měla navazovat diskuze, kde budou mít manažeři prostor otevřeně pojmenovat překážky, které jim mohou bránit v jejich dalším fungování podle těchto nových hodnot a společně navrhnout i další opatření, která jim pomohou tyto překážky překonat.

Tato skupina manažerů se uvnitř společnosti již pravidelně setkává nad hospodářskými výsledky jednotlivých poboček a společnosti jako celku. Proto je navrhováno, aby se setkání nad hodnotami nové firemní kultury přidalo na závěr tohoto pravidelného setkání,

kdy jsou manažeři z různých částí republiky již na jednom místě. Vhodná časová dotace je 90 minut na seznámení se s informacemi a 60 až 90 minut na následnou diskuzi. V průběhu navazujících setkání mohou proběhnout již kratší (například 60minutový) diskuze pokračovací, kdy si skupina může vyměňovat názory, zkušenosti, tzv. „best practise“, tedy postupy, které nejlépe fungují, i obavy a další překážky, na které narazila. Cílem a žádoucím výsledkem tohoto opatření je, aby manažeři postupně plně pochopili a přijali nové hodnoty firemní kultury společnosti. Toto přijetí je poté základem pro změnu jejich chování a jednání, která bude podpořena i následujícími návrhy na doporučení.

Během dotazníkového šetření bylo navíc zjištěno, že informace o Polárce se k dalším lidem dostaly nejčastěji od jejich vedoucích (46,38 % respondentů uvedlo svého nadřízeného jako zdroj informací o Polárce). Proto je zde předpoklad, že i jiné informace a pozitivní změny, které se dějí na manažerské úrovni, se dobře rozprostřou na nižší úrovně managementu a k řadovým pracovníkům. Navíc i autoři, kteří jsou zmíněni v teoretické části této práce (zejména Lukášová, 2010, s. 211, ale také Urban 2014, s. 58), tvrdí, že pro firemní kulturu je podstatné, čemu manažeři věnují pozornost, jak emočně reagují a jejich vědomé, konzistentní a jednotné jednání na všech úrovních.

Proto ideálním výsledkem (i následujícího) doporučení je rozpoutat pozitivní změnu na manažerské úrovni, jejíž důsledkem bude mimo jiné i lepší schopnost manažerů kvalitně komunikovat zejména směrem k jejich týmům, lepší schopnost dávat zpětnou vazbu i své spolupracovníky motivovat. To všechno jsou oblasti, které respondenti dotazníkového šetření opakovaně uváděli jako ty, které jsou pro firemní kulturu Globusu typické, ale nejsou pozitivní a je potřeba je změnit (odpovědi na 6. bod dotazníku). Začít na manažerském stupni odpovídá i doporučení dle Burchella a Robina (2011, s. 206). Tento krok odpovídá i postupu dle Urbana (2014, s. 60), který v rámci změny firemní kultury uvádí po promítnutí žádoucích norem do jednání manažerů i promítnutí žádoucích norem do nástrojů řízení lidí a poté nácvik manažerských dovedností v novém stylu vedení.

Doporučení č. 2: Vzdělávání v oblasti komunikace, zpětné vazby a podpory motivace ostatních (pro vedoucí pracovníky).

V rámci společnosti Globus funguje přesně 15 poboček, každá má svého manažera pobočky a ten má své zástupce. Minimálně pro tuhle skupinu vedoucích pracovníků by bylo vhodné zařadit do jejich vzdělávání (a v co nejkratším čase i realizovat první konkrétní vzdělávací akce s tímto směrem) rozvoj speciálně zaměřený na komunikaci, zpětnou vazbu a podporu motivace ostatních – což jsou oblasti firemní kultury společnosti Globus, které, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, mají silné kořeny v jednání manažerů, ale které výrazně ovlivňují fungování zaměstnanců i na nižších úrovních, jejich vnímání společnosti jako celku a ve finále celou firemní kulturu společnosti. Například nedostatky v přístupu vedoucích se objevily jako 4. nejčastější důvod nedoporučování práce v Globusu, špatná komunikace jako 6. nejčastější důvod. Komunikace byla i 3. nejčastější „věcí, kterou je potřeba v Globusu změnit“ a na 6. příčce se ve stejném seznamu objevila potřeba častější pochvaly, lepší motivace a podpory produktivity práce.

Obecně je pro zlepšení schopnosti komunikace navrhován kurz “Komunikuj jako leader” od Hany Holé (Naučmese.cz, 2020), která je profesionální kouč s ACC certifikací (nebo obdobný). Cena výše zmíněného kurzu je dle stejného zdroje 2500 Kč za individuální 2hodinový kurz pro jednu osobu. V rámci společnosti Globus by mohlo být výhodné alespoň částečně individualizované vzdělávání manažerů, kdy každý z nich mohl využít čas lektorky dle svých potřeb. Kurz se dle zdroje uvedeno výše zabývá efektivním zadáváním úkolů, kde může ležet velký zdroj nedorozumění, ale například i stresu a tím i pocitu přetížení, na který si respondenti dotazníkového šetření opakovaně stěžovali. Dále se výše zmíněný kurz

zabývá efektivní zpětnou vazbou včetně praktického nácviku. Součástí je i 30minutové koučování, které může každý manažer využít k rozebrání situací, kde cítí své největší mezery. Výsledkem by měl být posun každého manažera v jeho schopnosti kvalitně komunikovat se svými kolegy i podřízenými, a tím i pozitivní posun ve firemní kultuře společnosti právě v těch oblastech, které se v odpovědích na otázky dotazníku ukázaly jako vyžadující změnu.

Bylo by vhodné, aby si každý manažer před konáním kurzu vypsali několik situací, které se mu v poslední době staly a byly komunikačně náročné: kdy musel dát zpětnou vazbu a neproběhlo to ideálně, kdy se mu nepodařilo namotivovat nebo efektivně pochválit své kolegy nebo kdy došlo ke zbytečnému konfliktu na základě problematické komunikace. Tyto konkrétní situace si může každý manažer zkusit vyřešit formou hraní rolí v průběhu kurzu. Cílem tohoto opatření by však nemělo být zcela zamezit všem konfliktům (ani je všechny vyřešit), protože, jak tvrdí Lienhartová (2012, s. 58), jednalo by se o cíl nerealistický: neexistuje tým nebo vztah bez konfliktů. Stejná autorka také upozorňuje, že pokud nějaký tým tvrdí, že nikdy nemají potíže a jeho členové si vždy rozumí, je to spíše snaha konflikt a potíže v komunikaci zakrýt. Dále by podle stejné autorky měli být všichni účastníci procesu změny smíření například s tím, že bude docházet k chybám, nebo že není možné naplnit očekávání všech. Přesto se v této oblasti dá realizovat zřetelný posun k lepšímu.

Jako navazující krok na výše uvedené školení je navrhováno, aby si například po dobu jednoho měsíce po absolvování kurzu manažeři psali stručné poznámky o dalších podobných situacích a jak se jim v nich dařilo. Takže například: komu dávali zpětnou vazbu, proč (co bylo předmětem) a zda došlo na základě této zpětné vazby ke zlepšení, tedy zda splnila svůj účel, bylo jí porozuměno, byla přijata. Také je dobré sledovat, jak sami sebe hodnotí v kontextu této situace. Přímo nadřízený (nebo jiný určený pracovník, pokud se jedná například o manažera pobočky, dále uváděn jako „mentor“) těchto vedoucích pracovníků by měl za úkol jejich rozvoj v této oblasti monitorovat a podporovat, pro začátek formou rozhovoru nad těmito poznámkami, kdy by byla možnost situaci zpětně rozebrat, stejně jako pokrok v dané oblasti. Tento mentor by měl také namátkově vybrat několik členů týmu daného manažera a jich se doptat, zda pocítují změnu v komunikaci svého nadřízeného. Toto je navrhováno proto, že firemní kultura jako taková je z velké části o tom, jak lidé společně vnímají dění kolem sebe. Posun ve firemní kultuře se tedy promítne i do posunu v jejich vnímání a hodnocení. Rizikem je, že k tomuto kontrolnímu rozhovoru budou vybráni zaměstnanci, kteří jsou například vůči společnosti silně negativní nebo mají se svým nadřízeným konfliktní vztah. Proto je prvním krokem v tomto doporučení sbírání informací, sebehodnocení manažera a následný rozhovor nad těmito osobními poznámkami. Pokud by se sebehodnocení manažera výrazně lišilo od výpovědi jeho týmu, je navrhováno oslovit dalšího náhodného člena týmu pro širší záběr, zorganizování setkání všech zúčastněných stran (člen týmu, jeho nadřízený, mentor) pro dovysvětlení situace a také v zapisování a zpětném rozboru konkrétních situací pokračovat i v dalších měsících (což může být individuálně doporučeno i dalším manažerům dle potřeby i jejich zájmu, případně se k tomuto kroku kdykoli v budoucnu vrátit). Žádoucím výsledkem realizace této části doporučení je zlepšení schopnosti manažerů komunikovat s ostatními v různých pracovních situacích a tím i pozitivní posun ve firemní kultuře.

Dále je navrhováno, aby manažeři podstoupili další školení, a to přímo v oblasti podpory motivace svých podřízených. Vhodné je například školení společnosti ICT Pro s.r.o. s názvem „Motivace zaměstnanců aneb jak zvýšit angažovanost vašich zaměstnanců“ (ICT Pro, 2020) nebo obdobné. Blízkým termínem školení je 23. 10. 2020, kdy se tento kurz koná v Brně i v Praze. Bylo by tedy praktické, aby ti manažeři společnosti Globus, kteří to mají do Brna blíže, zvolili spíše tuhle lokalitu. Tady může být naopak prospěšné, že se na dané akci setká více

manažerů společnosti, kteří se mohou vzájemně ve svém rozvoji podporovat i posouvat pomocí sdílení názorů i zkušeností. Cena je dle výše uvedeného zdroje 4500 Kč bez DPH za jednu osobu a jedná se již o celodenní školení (od 9:00 do 17:00). Obsahem školení je část přímo týkající se propojení firemní kultury a motivace, rozebírání vlastní případové studie a tipy na práci s motivací, nízkorozpočtové i vysokorozpočtové. Žádoucím výsledkem realizace této části doporučení je zlepšení schopnosti manažerů motivovat ostatní a tím i pozitivní posun ve firemní kultuře společnosti.

Oba výše uvedené kurzy se mohou velmi dobře doplnit a pomoci s celkovým přístupem zejména manažerů k dalším lidem ve společnosti s i komunikační uzavřeností, ze které má firemní kultura společnosti sklony. Pozitivní změna na této úrovni může přinést nejen vyšší spokojenost zaměstnanců, ale i změny v jednání zaměstnanců, kteří se přizpůsobí novému způsobu chování a jednání, kterému budou vystaveni. Dojde tedy ke změně firemní kultury žádoucím a pozitivním směrem, a zároveň k odbourání těch složek kultury, které byly v dotazníkovém šetření vyhodnoceny jako negativní.

Doporučení č. 3: Off-line a on-line informační kampaň o nových hodnotách.

Následujícím krokem ke změně firemní kultury, který ještě nebyl v této části práce okomentován, je dle Urbana (2014, s. 60) vysvětlování významu hodnot a norem nové firemní kultury různým skupinám zaměstnanců. Toho může být částečně dosaženo skrze již zmíněné změny na úrovni manažerů a fungující šíření nových informací od nich, ale jednou z dalších cest, kudy se informace ve společnosti Globus kvalitně šíří, je skrze nástěnku a letáky (jednalo se o 2. nejčastější zdroj informací o Polárce, využilo ho 17,07 % respondentů). Dá se také předpokládat, že minimálně ti zaměstnanci, kteří se účastnili dotazníkového šetření, mají zájem seznámit se s jeho výsledky. Tento zájem by bylo dobré využít, a i nemanžery alespoň částečně seznámit s výsledky dotazníkového šetření, a tuto příležitost využít k posílení rozšířenosti žádoucí firemní kultury i k posílení jejího pozitivního dopadu. Ve výsledcích dotazníkového šetření byla identifikována řada pozitivních prvků firemní kultury Globus i řada významů, které sami zaměstnanci za hodnotami společnosti vidí (zejména hodnoty a výpovědi plynoucí z odpovědi na 3. otázku: „Jaká 3 slova nebo slovní spojení vás napadnou jako první, když se řekne Globus?“; ale také 8. oddíl: „Proč doporučujete práci v Globusu?“). Pro další rozvoj firemní kultury společnosti by bylo vhodné, aby se co nejvíce tohoto pozitivního používalo v komunikaci se zaměstnanci. Jednak ti, kteří byli ve svých názorech a postojích spíše negativní, se mohou nechat ovlivnit a načerpat pozitivní pohled, pokud bude kolem nich vhodně prezentován, a ti, kteří sami vnímají kulturu společnosti pozitivně, mohou dostat jasný signál, že nejsou sami a většina kolegů s nimi souhlasí. I to pro ně může působit velmi motivačně (a motivace byla tématem a problémem k řešení jedno z předcházejících doporučení).

V praktické rovině je doporučována realizace papírové informační kampaně pro jednotlivé pobočky společnosti. Na společných nástěnkách a ve společných nebo interních prostorách společnosti mohou být vyvěšeny plakáty a letáky se základními pozitivními výsledky dotazníkového šetření i s konkrétními pozitivními výpověďmi zaměstnanců. Vybráním takových tvrzení, která byla uváděna opakovaně, se sníží riziko negativních reakcí zaměstnanců na kampaň. Plakáty mohou být i pravidelně obměňovány, aby se zaměstnanci postupně seznámili s různými oblastmi firemní kultury společnosti, které jsou vnímány jako pozitivní. Případně mohou být plakáty a letáky vždy zaměřeny na konkrétní skupinu zaměstnanců (konkrétní úsek nebo oddělení), aby se mezi zaměstnanci rozšířilo povědomí o vnímání firemní kultury i v jiných částech společnosti. I díky tomu může být firemní kultura posílena. Jedná se o doporučení, jehož realizace není příliš časově ani finančně nákladná: náklady na tisk takových materiálů a v takovém rozsahu se pohybují v řádech menších tisíců korun, společnost jistě již má uvnitř marketingového oddělení odborníky

například na grafickou podobu firemních materiálů i výběr vhodného textu. Také roznesení a vyvěšení je úkol nenáročný.

Další cestou šíření informací v rámci společnosti je skrze interní komunikační aplikaci MS Teams (7,93 % respondentů čerpalo informace o Polárce právě z MS Teams) a pomocí e-mailové komunikace, která fungovala i jako kanál pro šíření v této práci využitého dotazníkového šetření (kdy bylo sesbíráno 831 odpovědí za méně než 2 týdny). Stejně informační materiály využitě během papírové kampaně se mohou stát základem pro on-line komunikaci. Může se pro začátek jednat o krátký e-mail s hlavními pozitivními výsledky dotazníkového šetření (a s ujištěním, že na tom, co se ukázalo jako negativní, společnost dále pracuje), poté mohou být i v další komunikaci malé pozitivní informace a připomínky, nebo lépe: informace o konkrétních, již realizovaných, opatřeních a krocích pro napravení toho, co se jako pozitivní v oblasti dotazníku neukázalo. Například Schein (2017, s. 275–276) varuje před situací, kdy si zaměstnanci díky dotazníkovému šetření uvědomí, že vůči firemní kultuře společnosti mají nějaké výhrady, ty si následně potvrdí s dalšími zaměstnanci a vznikne skupina, která si svůj negativní postoj upevní a posílí. Navíc zaměstnanci přirozeně očekávají, že na realizaci takto rozsáhlého dotazníkového šetření bude v rozumně krátké době navazovat řešení toho negativního, na co upozorňovali. Pokud se tak neděje, jejich postoj se může podle stejného autora ještě zhoršit. Proto jen realizace dotazníkového šetření bez navazujících doporučení může vnímání firemní kultury společnosti a následně i vlastní firemní kulturu zhoršit. Zaměstnanci tedy musí být v navazující komunikaci ujišťováni, že společnost pracuje na změně, a v ideálním případě i seznamováni s výsledky přijatých opatření. Realizace takového doporučení má další vedlejší, nýbrž pozitivní, efekt na firemní kulturu společnosti Globus: jednou ze slabých stránek firemní kultury byla i komunikace. Realizací tohoto i předcházející doporučení má společnost příležitost nastolit pozitivní změnu i v komunikaci obecně.

V průběhu této komunikace s nejen vedoucími pracovníky společnosti je navrhováno i aktivně odstranit nedorozumění, které zaměstnanci pocítují v oblasti plánování směn. Konkrétně se jedná o nahrazování svátků (objevilo se jako součást 3. nejčastěji uváděného důvodu, proč zaměstnanci nedoporučují práci v Globusu svým blízkým), které se sice fakticky neděje, ale zaměstnanci takto plánování svých směn vnímají.

Pozitivní výpovědi konkrétních zaměstnanců o firemní kultuře společnosti mohou být využity i během komunikace navenek: s partnery, dodavateli, i v průběhu marketingové komunikace se zákazníky. Tato oblast však již překračuje rámeček cíle této práce.

Žádoucím výsledkem tohoto doporučení je větší jasnost, zřetelnost, rozšířenost a později i zakotvenost firemní kultury společnosti. Jedná se tedy o obecné posílení firemní kultury. Navíc to můžeme považovat za posílení kvalitní komunikace ve společnosti a odstranění hlavních nedorozumění, která mají na firemní kulturu společnosti Globus negativní dopad.

Doporučení č. 4: Revize finančního ohodnocení a benefitů pro jednotlivé skupiny zaměstnanců.

Pro firemní kulturu společnosti Globus se ukázalo jako zásadní téma nízké odměny za práci. Nízká mzda se stala nejčastěji jmenovaným negativním slovním spojením v rámci otázky „Jaká 3 slova nebo slovní spojení vás napadnou jako první, když se řekne Globus?“ V 6. části dotazníku, kde měli respondenti uvést, kterou oblast je potřeba v Globusu změnit, se nevyhovující finanční ohodnocení umístilo také na prvním místě, jmenovalo ho konkrétně 23,61 % respondentů. Také v části, kde se respondenti měli vyjádřit, proč nedoporučují práci v Globusu, jich 17,6 % uvedlo neodpovídající finanční ohodnocení a znovu se jedná o nejčastěji jmenovanou oblast.

Respondenti dotazníkového šetření si přejí vyšší finanční odměnu hlavně pro ty, kteří pracují kvalitně a pro ty, kteří jsou ve společnosti dlouho (v tomto kontextu jako ocenění loajality). Respondenti dotazníkového šetření také často uváděli svůj názor, že konkurenční společnosti “platí lépe”. Co se týče konkurence, tak například společnost Lidl, která je jedna z mála společností z tohoto odvětví, která platy svých zaměstnanců zveřejňuje, zvyšovala na začátku roku 2020 nástupní mzdy. Následující informace jsou dostupné na webových stránkách společnosti Lidl (Lidl, 2020a): Nástupní odměna například prodavače(ky)/pokladní je nově 28 571 Kč za plný úvazek, v Praze 30 857 Kč. Ve společnosti Lidl navíc funguje systém postupného zvyšování platu, kdy po třech letech zaměstnanec dosahuje nejvyšší odměny: aktuálně pokladní mimo Prahu 30 857 Kč, v Praze 34 286 Kč. Navýšení se týkalo i stávajících zaměstnanců.

Pravidelné navyšování mzdy i zaručené navyšování za odpracované roky jistě funguje motivačně a podobný systém by mohl sloužit i společnosti Globus. Je také zajímavé, že společnost Lidl je ohledně nabízených mezd velmi transparentní: zvýšení mezd vždy týká i stávajících zaměstnanců, nevznikají tedy rozdíly, a nástupní mzda i konkrétní částky postupně zvyšující se odměny jsou veřejně přístupné (Lidl, 2020b) i na billboardech, webu nebo jiných široce dostupných materiálech společnosti. Tato transparentnost je v českém prostředí poměrně výjimečná, i když v zahraničí můžeme najít příklady plně transparentních firem i v oblasti odměňování. U těchto společností se právě jejich transparentnost stává nedílnou složkou její firemní kultury a má silný dopad nejen na jejich stávající zaměstnance, ale i na jejich atraktivitu jako zaměstnavatele nebo obecně atraktivitu jako společnosti – i směrem k zákazníkům nebo partnerům. Dobrým příkladem je americká společnost Buffer, která již od roku 2013 otevřeně komunikuje výši platů svých zaměstnanců od nejvyšších manažerů po pracovníky na zákaznické lince (Gascoigne, 2020). Společně s neomezenou délkou dovolené (Seiter, 2020) a prací čistě na dálku (Buffer, 2020) se tento rys stal pro firemní kulturu společnosti Buffer natolik zásadní, že díky němu získala i jistou dávku popularity a mezinárodní známosti.

Pokud by společnost Globus nechtěla jít cestou automatického zvyšování odměny za práci po určité době zaměstnání (protože i to má své nevýhody: například nižší efekt na každodenní motivaci a produktivitu, navíc není splněn požadavek z výsledků dotazníkového šetření, aby byli odměňováni ti, kteří pracují kvalitně), bylo by nutné zavést jiný klíč k určení výše odměny. Nabízí se klíč výkonový. Je tedy navrhováno, aby byly vypracovány standardy práce pro každou pozici ve společnosti. Měly by být vytvořeny ve spolupráci se zaměstnanci pracujícími na těchto konkrétních pozicích, neboť i z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nevítají, pokud jsou změny a projekty vymyšleny lidmi, kteří práci, které se to týká, sami neprovádějí. Na základě těchto standardů je možné v určitých intervalech (například jednou za půl roku) hodnotit výkon zaměstnance. Hodnocení by se skládalo ze tří kroků: písemné samohodnocení dle standardů, se kterým by se seznámil nadřízený pracovník a sám vypracoval také písemné hodnocení a svůj komentář k samohodnocení, s tím by se seznámil zaměstnanec, poté by došlo k osobní schůzce. Díky vypracovaným standardům by bylo pro obě strany poměrně snadné na konkrétních příkladech doložit kvalitu práce pracovníka pro každou oblast v rámci jeho pozice, což by mimo jiné vedlo k prevenci nedorozumění, neshod, a obecně mohlo napomoci i k plynulejší komunikaci a kvalitnější zpětné vazbě ve společnosti (což jsou jedny z dříve řešených oblastí vyžadující změnu). Nadřízený by pak pro každou pozici ve společnosti měl rozmezí, v jehož rámci může zvolit, jak velkou finanční odměnu navíc zaměstnanec dostane právě na základě proběhlého hodnocení. Hodnocení by se opakovala vždy jednou za půl roku, což by mohlo mít i pozitivní efekt na motivaci a produktivitu (další oblasti firemní kultury, které z dotazníku vyšly jako vhodné ke změně).

Žádoucím výsledkem tohoto doporučení je odstranění příčin, které způsobují, že jsou zaměstnanci Globusu nespokojeni se svým finančním ohodnocením; ať už si společnost vybere pravidelné zvyšování mezd v určitém časovém horizontu nebo pracněji, ale finančně pravděpodobně méně nákladnou a více transparentní cestu navázání finanční odměny na výkon zaměstnance. Ideálním výsledkem je tak postupné vymizení „nízké mzdy“ jako podstatné až určující složky firemní kultury společnosti Globus.

Během dotazníkového šetření respondenti poukazovali i na nevyhovující benefity. Je navrhováno, aby společnost vybrala jeden z těch nejčastěji uváděných, který je pro ni (i co se týče nákladů) přijatelné zavést a ten zakomponovala do výše navrhovaných systémů nadstandardního odměňování. Žádoucí výsledky tohoto opatření jsou podobné jako výše.

Doporučení č. 5: Přehodnocení počtu zaměstnanců v rámci jednotlivých týmů.

Dalším opakujícím se tématem byl nedostatek zaměstnanců, přetíženost, a z ní plynoucí stres, konkrétně 6,24 % respondentů uvedlo danou oblast jako hodnou změny, když byli dotázáni, co by měla společnost Globus změnit ve vztahu k zaměstnancům. Namáhavá práce, příliš práce a z toho plynoucí stres se objevili i v seznamu, proč lidé nedoporučují práci v Globusu svým blízkým, konkrétně ve výpovědi 7,35 % respondentů, což byla druhá nejčastější odpověď.

Je navrhováno, aby se společnost Globus při řešení této negativní stránky své firemní kultury kriticky posoudila objektivní počet zaměstnanců v konkrétních týmech a na určitých pozicích. Informace k tomuto tématu lze zjistit například z rozhovorů s vedoucími konkrétních oddělení, kteří jsou zodpovědní za výkon svého oddělení a zároveň mají přehled o množství práce a vytíženosti svých podřízených. Jejich posouzení potřeby nových posil je tedy nejvíce objektivní a zároveň nejbližší skutečnému problému při zachování této objektivnosti. Pokud společnost dospěje k tomu, že jí určitý počet zaměstnanců opravdu chybí (a jiná výše i níže navrhovaná opatření nemají na pocit přetíženosti pracovníků pozitivní efekt), může využít výstupy z dotazníkového šetření této práce k cílenému náboru – to znamená k náboru lidí, kteří ideálně zapadnou do nové firemní kultury společnosti a dá se u nich tedy předpokládat pozitivní vliv při změně firemní kultury, avšak i nižší fluktuace nebo vyšší produktivita práce (a tím ve svém důsledku i pozitivní efekt na přetíženost a stres ostatních.)

Žádoucím výsledkem tohoto doporučení je snížení pocitu přetíženosti a stresu zaměstnanců, který plyne z nedostatku zaměstnanců. Navazujícím výsledkem je poté zmírnění rozšířenosti tohoto rysu ve firemní kultuře společnosti.

Doporučení č. 6: Úprava znění firemního kodexu, tzv. „Polárky“.

V průběhu dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ne všechny části Polárky jsou zaměstnanci přijímány stejně, viz tabulka 1, a to i když vznik a definování Polárky probíhaly za účasti různorodé skupiny zaměstnanců. Nabízí se logický předpoklad, že pokud budou kvalitně realizována doporučení předcházející tomuto, tak i vnímání Polárky se posune k více pozitivnímu. Přesto je navrhováno, aby znění Polárky bylo podrobena další diskuzi a následně případně pozměněno. Zejména část “Tady je svět ještě v pořádku.” již svůj smysl pro zaměstnance společnosti ztrácí a její vliv na firemní kulturu je minimálně sporný až negativní. Tato část může celou Polárku kompromitovat a zvyšovat neochotou zaměstnanců přijmout Polárku jako definici základních hodnot společnosti. Ke zvážení je i změna v marketingové komunikaci společnosti, která se o motto „Tady je svět ještě v pořádku.“ velmi opírá.

S revizí Polárky souvisí i potřeba zavedení opatření, která by řešila témata, která zaměstnanci uvedli ve spojitosti s tím, proč Polárka a její části pro Globus neplatí. Z dosud neadresovaných oblastí se jedná zejména o „dělání smysluplných věcí“, kdy respondenti žádají, aby změny

vycházely spíše odspodu, dotahovaly se do konce, řešilo je vždy jen jedno oddělení a podobně. Na tyto oblasti budou mít jistě pozitivní vliv i dříve uvedená opatření. Naproti tomu je rovněž navrhováno, aby se jimi společnost Globus dále zaobírala, neboť jsou pro Polárku – základní hodnoty společnosti přítěží. Žádoucím výsledkem tohoto opatření je takové znění Polárky, které bude zaměstnanci snadno a široce přijímáno, které bude srozumitelné, jasné a pevným základem pro další rozvoj firemní kultury společnosti.

Doporučení č. 7: Ověření dopadů realizovaných opatření a tím i identifikace změn firemní kultury.

Navíc by bylo vhodné, aby se ověřila funkčnost a efekt všech realizovaných opatření (ať již navrhovaných v této práci nebo jiných, které společnost v návaznosti na dotazníkové šetření o firemní kultuře zvolí). Ověření změn ve firemní kultuře společnosti je navrhováno provést novým dotazníkovým šetřením. V ideálním případě by mělo proběhnout na jaře roku 2021, tedy s ročním odstupem od šetření, které je podkladem této práce. Pokud by se společnost rozhodla, že je pro ni příliš náročné nebo nákladné šetření realizovat v takovém rozsahu nebo nepřilíš vhodné vzhledem k aktuální situaci a tím i prioritám, je navrhováno, aby se dotazníkové šetření realizovalo v omezeném formátu. Mělo by se buď zaměřit jen na oblasti, které se v původním šetření ukázaly jako potřebné změnit, nebo pouze na oblasti, které přímo souvisí s konkrétním opatřením, které bylo přijato, nebo s konkrétními zaměstnanci, kterých se týkalo. Další forma omezeného formátu může být dotazníkové šetření pouze v rámci některých poboček, jehož závěry bude do jisté míry možné vztáhnout na celou společnost. Cílem tohoto doporučení je ověřit a změřit, zda došlo ke zlepšení v oblasti firemní kultury.

Návrhy pro další zkoumání tématu firemní kultury ve společnosti Globus

Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení, které se stalo základem této diplomové práce, má své slabiny. Proto je pro další zkoumání tématu ve společnosti Globus navrhováno:

- 1) do následujícího dotazníkového šetření zapojit více respondentů s ohledem na celkový počet zaměstnanců společnosti;
- 2) úprava otázek dotazníkového šetření tak, aby se každá jasně opírala o konkrétní prvek firemní kultury společnosti, který chce společnost ověřit nebo prozkoumat;
- 3) detailnější vyhodnocení dat dle jednotlivých skupin respondentů.

Add 1) Ve společnosti Globus aktuálně pracuje kolem 6000 zaměstnanců, dotazníkového šetření se zúčastnila necelá tisícovka z nich. Společnost Globus v tomto projektu usilovala o přibližně 1000 odpovědí, což považovala za přiměřeně kvalitní výsledek vzhledem k vymezeným nákladům a času na projekt. Dá se ale předpokládat, že by se šetření zúčastnilo ze svého zájmu více lidí, protože získaných 831 odpovědí bylo shromážděno po přibližně týdnu sběru dat. (Sběr dat byl předčasně ukončen kvůli vyhlášení nouzového stavu Vládou České republiky, kdy společnost Globus nepovažovala za vhodné žádat své zaměstnance o vyplnění dotazníku týkající se firemní kultury, když oni sami i společnost jako celek hledali způsob, jak se vypořádat s nastalou, až krizovou, situací.)

Add 2) Výsledná podoba dotazníkového šetření je kompromisem, kdy se musela potkat potřeba získání kvalitní dat pro splnění cíle této práce, požadavky a zvyklosti společnosti Globus i názory a zkušenosti agentury, která v Globusu dohlíží na větší projekt, do kterého bylo dotazníkové šetření funkčně zahrnuto. V ideálním případě by otázky dotazníkového šetření byly všechny ještě úžeji provázané s firemní kulturou a jejími prvky.

Add 3) Tato práce se ani v teoretické části do hloubky nezabývá subkulturami ve firemní kultuře ani následně detailním vyhodnocením dat dle jednotlivých skupin, i když informace o respondentovi byly na přání společnosti sesbírány. Pro další rozvoj firemní kultury ve společnosti by mohlo být přínosné vyhodnocení dat zejména dle jednotlivých poboček. Data by však bylo potřeba zasadit do podrobnějšího kontextu, například doprovodit hloubkovými rozhovory se zaměstnanci na různých úrovních nebo kvalitním pozorováním. Přesto jsou sesbíraná data využitelná i sama o sobě, například v situaci, kdy společnost řeší pro určitou skupinu specifickou otázku: ať už se bude jednat například o výjimečnou nespokojenost jedné věkové skupiny, společné požadavky vedoucích pracovníků, vyšší fluktuaci lidí, kteří jsou ve společnosti podobně dlouho, nebo naopak skvěle fungující oddělení, jehož přístup k práci by společnost ráda prozkoumala a pokusila se přenést i na oddělení další.

4 Závěr

Cílem této práce je **formulovat návrh doporučení vedoucích ke zlepšení v oblasti firemní kultury vybrané společnosti**. Na základě rešerše dostupné odborné literatury byly v teoretické části práce popsány prvky firemní kultury, její funkce, význam, obsah, síla, nejčastěji uváděné typologie i diagnostika a změna. Informace obsažené v teoretické části práce se staly pokladem pro sestavení otázek dotazníkového šetření, které bylo využito v praktické části této práce a jehož cílem byla diagnostika aktuální firemní kultury vybrané společnosti, konkrétně společnosti Globus. Na dotazníkové šetření navazuje jeho shrnutí, vyhodnocení a následně i návrh doporučení, jehož cílem je zlepšení v těch oblastech firemní kultury, které se ukázaly býti překážkou v dalším rozvoji firemní kultury směrem k více pozitivní a silné.

Firemní kultura společnosti Globus je převážně **pozitivní, silná, rozšířená a pevně zakotvená**: 75,19 % respondentů si slovo „Globus“ spojuje s pozitivní asociací. Nejvíce respondenti souhlasí s pozitivními tvrzeními o kultuře společnosti: „Globus mi poskytuje perspektivu dlouhodobého zaměstnání.“ (1,55); „Vím, co se ode mě v práci očekává.“ (1,59); „Svým jednáním a chováním pomáhám ostatním k plnění jejich cílů...“ (1,88). Naopak nejméně souhlasí s negativními tvrzeními o kultuře společnosti: „Na našem úseku/oddělení chybí lidé a jsem kvůli tomu přetížena.“ (2,83); „Ztrácíme prestiž, kterou jsme měli dříve.“ (2,71); „Společnost se orientuje na zisk na úkor spokojenosti zaměstnanců.“ (2,59). Respondenti jako celek spíše doporučují zaměstnání ve společnosti svým kamarádům a známým (53,50 % spíše doporučuje nebo doporučuje vs. 18,60 % spíše nedoporučuje nebo nedoporučuje). Zaměstnanci společnosti si cení zejména: stability a jistoty práce, Globusu jako spolehlivého a korektního zaměstnavatele a pravidelného příjmu, který je vyplácen včas.

Firemní kultura společnosti Globus vykazuje rysy **procesní kultury** (zejména skrze jistoty, které společnost nabízí, ale také proto, že výkon zaměstnanců nemá přímý vliv na výši jejich odměny a chybí dostatek zpětné vazby, pochvaly, motivace), **kultury tvrdé práce a zábavy** (zejména skrze orientaci na zákazníka a výraznou orientací na „zlepšování světa“ ostatním díky hodnotám Polárky, ale také díky zaměření na týmovou práci a spolupráci) i **konsensuální firemní kultury** (zejména skrze projevenou loajalitu a důraz na vztahy a týmovou práci).

Mezi základní pozitivní rysy a hodnoty firemní kultury společnosti Globus patří podle získaných dat: **kvalita a velký výběr, jistota, kolektiv a rodina, široký sortiment a čerstvost**. Dále **stabilita a jistota práce**, Globus jako **spolehlivý a korektní zaměstnavatel a pravidelný příjem, který je vyplácen včas**. Naopak k negativním hodnotám a rysům firemní kultury společnosti Globus patří: nízké finanční ohodnocení a nedostačující benefity, nedostatky v přístupu k zaměstnancům, zejména neprofesionální přístup vedoucích, nedostatky v komunikaci, chybějící zaměstnanci a z toho plynoucí stres a přetížení, namáhavost práce, nedostatek motivace, pochvaly a podpory produktivity práce, drahé zboží.

Z dimenzí firemní kultury se Globus přiklání k orientaci na: **vztahy a sociální ohleduplnost, kolektivismus a týmovou práci**. Objevují se i dispozice k **zaměření na tradici a zavedené postupy, zájem o vnější prostředí organizace a sklon k informační uzavřenosti**. Nejvíce potvrzenou částí Polárky je: „**Děláme ostatním svět o kousek lepší.**“ (2,04), což dokresluje i výše uvedené.

Mezi jednotlivými skupinami respondentů panuje přiměřená shoda ve vnímání firemní kultury společnosti. Rozdíly existují, ale jsou logicky provázané na společný rys dané skupiny. Informace respondenti čerpají nejčastěji od svého nadřízeného.

Dle své webových stránek (Globus, 2020b) se Globus prezentuje jako nejpodnikavější společnost, která ve své činnosti spojuje tradice i neustálý rozvoj s cílem zajistit stabilní budoucnost. Společnost, která lidem zvyšuje životní standard, nabízí široký a kvalitní sortiment,

podporuje regionální různorodost, má dobré ceny a kvalitně pracující zaměstnance. Globus se také podle těchto online materiálů vnímá jako korektní a žádaný zaměstnavatel. Z těchto hodnot se jistě potvrdil důraz na stabilní budoucnost, široký a kvalitní sortiment a korektnost v roli zaměstnavatele. Do výsledků dotazníkového šetření se ale nepropsaly například zaměření na rozvoj nebo dobré ceny.

Doporučení byla vybrána s ohledem na to, aby cíle, ke kterým směřují, byly reálné i v kontextu takto velké společnosti, která je navíc decentralizovaná do 15 samostatných poboček. Doporučení se opírala o kroky vedoucí ke změně firemní kultury dle Urbana (2014, s. 36), který po analýze a zhodnocení aktuální firemní kultury, řadí identifikaci a výklad slabých míst, dále formulaci základní hodnot nové kultury, promítnutí těchto hodnot do jednání manažerů a nástrojů řízení lidí, nácvik manažerských dovedností odpovídajících novému stylu vedení a poté vysvětlování významu hodnot a norem dalším zaměstnancům. Návrhy na doporučení napodobují tyto kroky a je navrhováno:

- 1) seznámení všech manažerů s výsledky dotazníkového šetření: s novými, žádoucími hodnotami i oblastmi, kde byla identifikována potřeba změny;
- 2) vzdělávání v oblasti komunikace, zpětné vazby a podpory motivace ostatních (pro vedoucí pracovníky);
- 3) off-line a on-line informační kampaň o nových hodnotách;
- 4) revize finančního ohodnocení a benefitů pro jednotlivé skupiny zaměstnanců;
- 5) přehodnocení počtu zaměstnanců v rámci jednotlivých týmů;
- 6) úprava znění firemního kodexu, tzv „Polárky“;
- 7) ověření dopadů realizovaných opatření a tím i identifikace změn firemní kultury.

Některá doporučení tedy kopírují výše uvedené kroky ke změně firemní kultury dle Urbana (2014, s. 60), jiná se zaměřují přímo a konkrétně na negativní prvky firemní kultury společnosti Globus, které se ve výsledcích dotazníkového šetření objevovaly opakovaně a potvrdil se jejich nepříznivý vliv na firemní kulturu. Proto se dá předpokládat, že doporučení vedoucí k nápravě v těchto oblastech povedou i k pozitivní změně v celé firemní kultuře společnosti. Žádoucím cílem výše uvedených doporučení je zlepšení v oblasti firemní kultury společnosti Globus. Cílem posledního uvedeného doporučení je toto zlepšení ověřit a změřit.

Tato diplomová práce má i svá omezení a proto je pro další zkoumání firemní kultury společnosti Globus doporučováno:

- 1) do následujícího dotazníkového šetření zapojit více respondentů s ohledem na celkový počet zaměstnanců společnosti;
- 2) upravit otázky dotazníkového šetření tak, aby se každá jasně opírala o konkrétní prvek firemní kultury společnosti, který chce společnost ověřit nebo prozkoumat;
- 3) detailněji vyhodnotit data dle jednotlivých skupin respondentů.

Tématu firemní kultury se nelze vyhnout, bez ohledu na to, v jakém vztahu je pozorovatel vůči společnosti, o jejíž firemní kulturu se jedná. Proto je všeobecně žádoucí ji neopomíjet a nezaměňovat například s firemní atmosférou nebo benefity. Pro efektivní práci s firemní kulturou je potřebná její kvalitní diagnostika. Přínosem této práce je popsání aktuální firemní kultury společnosti Globus, na které navazují výše uvedená doporučení směřující k pozitivní změně ve firemní kultuře společnosti, a které může společnost Globus využít i v celé řadě svých dalších aktivit.

Literatura

- ALVESSON, M. *Understanding Organizational Culture*. London : SAGE Publications Ltd, 2013. ISBN: 978-0-85702-557-9.
- ARMSTRONG, M. *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice : A Guide to People Management*. London : Kogan Page, 2010. ISBN 978-0-7494-5989-5.
- BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-08-7261-239-0.
- BURCHELL, M., ROBIN, J. *The great workplace : how to build it, how to keep it, and why it matters*. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. ISBN 978-0-470-59626-5.
- CAHA, Z., URBAN, J. *Etické řízení organizace : Od etického kodexu k etickému řízení*. Ludenscheid : RAM - Verlag, 2017. ISBN 978-3-942303-53-8.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
- FLAMHOLTZ, E., RANDLE, Y. *Corporate Culture : The Ultimate Strategic Asset*. Stanford : Stanford Business Books, 2011. ISBN 978-0-8047-6364-6.
- JERMÁŘ, M., EGEROVÁ, D. et al. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0730-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LIENHARTOVÁ, A. *Respekt v zaměstnání : strategie jiné firemní kultury*. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-861-9.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MARTINS, N., MARTINS, E. C., VILJOEN, R. *Organisational Diagnosis : Tools and applications for researchers and practitioners*. Randburg : KR Publishing, 2017. ISBN 978-1-86922-705-0.
- MÜLLER, D., BUJNA, T., BLOUDEK, J., KUBÁTOVÁ, S. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha : Management Press a TC Business School, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9.
- NOVOTNÁ BŘEZOVSKÁ, B. *Etika (v) podnikání : organizační kultura jako etická těžba kompetencí*. Ostrava : Key Publishing, 2014. ISBN 978-80-7418-205-1.
- SACKMANN, S. *Culture and performance*. In ASHKANASY, N. M., WILDEROM, C. P. M., PETERSON, M. F. (eds), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousands Oaks : Sage, 2011. ISBN 978-1-4129-7482-0.
- SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken : Wiley, 2017. ISBN 978-1-119-21204-1.
- SEITL, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4513-7.

URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.

Internetové zdroje

BUFFER.: *The 2020 State of Remote Work* [online]. Buffer, 2020 [cit. 2020-08-25]. Dostupný z WWW: <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>.

ČSÚ: *Věková struktura (31. 12. 2019)* [online]. ČSÚ, 2020 [cit. 2020-08-25]. Dostupný z WWW: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>.

GASCOIGNE, J.: *Introducing Open Salaries at Buffer: Our Transparent Formula and All Individual Salaries* [online]. Buffer, 2020 [cit. 2020-08-25]. Dostupný z WWW: <https://buffer.com/resources/introducing-open-salaries-at-buffer-including-our-transparent-formula-and-all-individual-salaries/>.

GLOBUS: *Historie Globusu* [online]. Globus, 2020a [cit. 2020-08-01]. Dostupný z WWW: <https://www.globus.cz/o-globusu/historie-a-souce.html>.

GLOBUS: *Jací jsme a v co věříme* [online]. Globus, 2020b [cit. 2020-08-03]. Dostupný z WWW: <https://www.globus.cz/cerny-most/o-globusu/kariera/jaci-jsme-a-v-co-verime.html>.

ICT PRO: *Motivace zaměstnanců aneb jak zvýšit angažovanost vašich zaměstnanců (pers15)* [online]. ICT Pro s.r.o, 2020 [cit. 2020-08-25]. Dostupný z WWW: <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Motivace-zamestnancu-aneb-jak-zvysit-angazovanost-vasich-zamestnancu-PERS15.aspx>.

KURZY.CZ: *Globus ČR, v.o.s. , Praha IČO 63473291 - Obchodní rejstřík firem* [online]. Kurzy.cz, 2020. [cit. 2020-08-03]. Dostupný z WWW: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/63473291/globus-cr-vos/>.

LIDL.CZ: *Lidl opět zvyšuje mzdy, prodavač(ka)/pokladní bude mít po třech letech mzdu 32 000 korun. Navíc zavádí 3 dny zdravotního volna* [online]. Lidl.cz, 2020a [cit. 2020-08-25]. Dostupný z WWW: <https://spolecnost.lidl.cz/pro-novinare/tiskove-zpravy/lidl-opet-zvysuje-mzdy-a-navic-zavadi-3-dny-zdravotniho-volna>.

LIDL.CZ: *Vyhledávání míst* [online]. Lidl.cz, 2020b [cit. 2020-08-25]. Dostupný z WWW: [https://kariera.lidl.cz/vyhledavani-mist/?page=1&query=Prodava%C4%8D/ka&filter={%22contract_type%22:\[\],%22employment_area%22:\[\],%22entry_level%22:\[\]}&min_lat=null&min_lon=null&max_lat=null&max_lon=null&with_event=true](https://kariera.lidl.cz/vyhledavani-mist/?page=1&query=Prodava%C4%8D/ka&filter={%22contract_type%22:[],%22employment_area%22:[],%22entry_level%22:[]}&min_lat=null&min_lon=null&max_lat=null&max_lon=null&with_event=true).

NAUČMESE.CZ: *Komunikuj jako leader* [online]. Naučmese.cz, 2020 [cit. 2020-08-25]. Dostupný z WWW: <https://www.naucmese.cz/kurz/komunikuj-jako-leader#termin-individualni-praha>.

SEITER, C.: *The Unexpected Challenge of Unlimited Vacation Time* [online]. Buffer, 2020 [cit. 2020-08-25]. Dostupný z WWW: <https://buffer.com/resources/unlimited-vacation-tips/>.

YESIL, S., KAYA, A. *The effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country* [online]. Adiyaman: Elsevier Ltd., 2013 [cit. 2020-08-01]. Dostupný z WWW: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281301522X>.

Interní zdroje společnosti Globus ČR

Globus ČR – *Polárka Globusu*. 2019. Dostupné interně.

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 1	I
Příloha 2 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 2	II
Příloha 3 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 3	III
Příloha 4 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 4	IV
Příloha 5 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 5	V
Příloha 6 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 6	VI
Příloha 7 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 7	VII
Příloha 8 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 8	VIII
Příloha 9 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 9	IX
Příloha 10 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 10	X
Příloha 11 Polárka Globusu.....	XI
Příloha 12 Rozhovor s paní Brožovou, zaměstnankyní společnosti Globus.....	XII
Příloha 13 Míra souhlasu s tvrzeními ze 4. oddílu dotazníku – podle skupin.....	XIV
Příloha 14 Míra souhlasu s tvrzeními z 5. oddílu dotazníku – podle skupin	XV

Přílohy

Příloha 1 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 1

Globus - dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

v tomto dotazníku bychom chtěli zjistit, jak vnímáte Globus jako zaměstnavatele a jak jste tu spokojeni. Díky vašim odpovědím budeme schopni pracovat na zlepšení pracovních podmínek a také lépe oslovovat nové kolegy tak, aby se k nám hlásili lidé, pro které je Globus tím pravým místem k práci.

Budeme rádi, když nám věnujete 10 - 15 minut a dotazník vyplníte. Moc nám tím pomůžete. Dotazník je anonymní.

Velmi předem děkujeme za váš čas a spolupráci.

1. Jakou známkou byste ohodnotil/a Globus jako zaměstnavatele?

- 1 - nejlepší
- 2
- 3
- 4
- 5 - nejhorší

Zdroj: vlastní zpracování ve spolupráci se spol. Globus (2020) a Grant Thornton (2020)

Příloha 2 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 2

2. Nakolik jsou následující témata důležitá pro vaši spokojenost v zaměstnání?

	1 - velmi důležité	2	3	4	5 - nedůležité
Globus je firma, kde budu moci pracovat dlouhou dobu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré jméno firmy (kvalitní výroba, prozákaznický přístup...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce s profesionály	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce v oboru, náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalita pracoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výše finančního ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídka benefitů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globus je známý jako dobrý zaměstnavatel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost upravit si pracovní dobu podle sebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravidelný příjem, tzn. jistota, že dostanu mzdu vždy a včas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojený/á se svým nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globus poskytuje moderní zázemí a technologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostor pro další vzdělávání v rámci zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Jaká 3 slova nebo slovní spojení vás napadnou jako první, když se řekne Globus?

Zdroj: vlastní zpracování ve spolupráci se spol. Globus (2020) a Grant Thornton (2020)

Příloha 3 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 3

4. Tvrzení níže jsou o firemní kultuře a hodnotách Globusu. Uveďte, do jaké míry s nimi souhlasíte:

	1 - úplně souhlasím	2	3	4	5 - vůbec nesouhlasím
V Globusu můžu svobodně vyjadřovat své názory.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V Globusu se můžu realizovat a využít svých schopností.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rád/a se pochlubím, že pracuji v Globusu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globus mi dává možnost profesně růst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globus mi poskytuje perspektivu dlouhodobého zaměstnání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vím, co se ode mě v práci očekává.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám vše potřebné pro to, abych mohl/a dělat svou práci dobře.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za dobrou práci jsem pochválen/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V práci je někdo, kdo mě podporuje v tom, abych se učil/a nové věci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V práci se berou v potaz mé nápady a názory.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globus dává šanci všem bez předsudků.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracujeme jako tým a vzájemně si pomáháme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na své spolupracovníky se můžu spolehnout.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problémy řešíme většinou v klidu a bez stresu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Průběžně dostávám zpětnou vazbu, které rozumím.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zdroj: vlastní zpracování ve spolupráci se spol. Globus (2020) a Grant Thornton (2020)

Příloha 4 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 4

Globus - dotazník pro zaměstnance

5. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

	1 - určitě souhlasím	2	3	4	5 - vůbec nesouhlasím
Za svou práci jsem spravedlivě odměňován/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opustit Globus by pro mě bylo těžké.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojený/á s nabízenými benefity.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemůžu si stěžovat na nedostatek informací od vedení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravidla odměňování jsou srozumitelná a fér.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rád/a se s kolegy setkávám i mimo pracovní dobu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ztrácíme prestiž, kterou jsme měli dříve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše procesy rozhodování jsou zbytečně složité a trvají příliš dlouho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost se orientuje víc na zisk na úkor spokojenosti zaměstnanců.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na našem úseku / oddělení chybí lidé a jsem kvůli tomu přetížen/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zdroj: vlastní zpracování ve spolupráci se spol. Globus (2020) a Grant Thornton (2020)

Příloha 5 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 5

6. Pokud byste si měli vybrat jednu věc v Globusu, kterou je potřeba změnit ve vztahu k zaměstnancům, co by to bylo?

7. Jak je pravděpodobné, že byste doporučil/a práci v Globusu svým kamarádům nebo známým?

0 % NE 50 % JAK KDY 100 % ANO

8. Proč doporučujete nebo nedoporučujete práci v Globusu?

Globus - dotazník pro zaměstnance

9. Víte, co je Polárka Globusu?

- Ano
 Ne

10. Odkud / od koho jste se dozvěděli o Polárce?

- Od nadřízeného
 Od kolegy
 Z nástěnky nebo letáku
 Z MS Teams - My jsme Globus
 Jiné (prosím napište)

11. "Tady je svět v pořádku."

Zdroj: vlastní zpracování ve spolupráci se spol. Globus (2020) a Grant Thornton (2020)

Příloha 6 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 6

Co to pro vás konkrétně znamená?

Platí to z vašeho pohledu pro Globus?

- 1 - Ano, úplně
- 2
- 3
- 4
- 5 - Ne, vůbec to neplatí

Pokud ne, tak proč ne?

12. "Jsme společnost srdcařů."

Co to pro vás konkrétně znamená?

Platí to z vašeho pohledu pro Globus?

- 1 - Ano, úplně
- 2
- 3
- 4
- 5 - Ne, vůbec to neplatí

Pokud ne, tak proč ne?

13. "Děláme smysluplné věci."

Zdroj: vlastní zpracování ve spolupráci se spol. Globus (2020) a Grant Thornton (2020)

Příloha 7 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 7

Co to pro vás konkrétně znamená?

Platí to z vašeho pohledu pro Globus?

- 1 - Ano, úplně
- 2
- 3
- 4
- 5 - Ne, vůbec to neplatí

Pokud ne, tak proč ne?

14. "Děláme ostatním svět o kousek lepší."

Co to pro vás konkrétně znamená?

Platí to z vašeho pohledu pro Globus?

- 1 - Ano, úplně
- 2
- 3
- 4
- 5 - Ne, vůbec to neplatí

Pokud ne, tak proč ne?

Zdroj: vlastní zpracování ve spolupráci se spol. Globus (2020) a Grant Thornton (2020)

Příloha 8 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 8

15. Co si slíbíme, to dodržíme.

To znamená, že když se na něčem dohodneme s kolegou nebo nadřízeným, tak to platí.

- 1 - Úplně souhlasím
- 2
- 3
- 4
- 5 - Vůbec nesouhlasím

16. Svým jednáním a chováním pomáhám ostatním k plnění jejich cílů.

To znamená, že když potřebuji pomoc od kolegy nebo nadřízeného, tak ji dostanu.

- 1 - Úplně souhlasím
- 2
- 3
- 4
- 5 - Vůbec nesouhlasím

17. Využíváte na své pracovní pozici svůj potenciál?

- 1 - Využívám ho naplno.
- 2
- 3
- 4
- 5 - Vůbec ho nevyužívám.

Globus - dotazník pro zaměstnance

O vás

Zdroj: vlastní zpracování ve spolupráci se spol. Globus (2020) a Grant Thornton (2020)

Příloha 9 Dotazník o firemní kultuře společnosti Globus, strana 9

18. Vaše věková skupina

- Méně než 18
- 18 - 24
- 25 - 34
- 35 - 44
- 45 - 54
- 55 - 64
- 65 +

19. Jste

- Muž
- Žena

20. Jak dlouho pracujete v Globusu?

- Méně než půl roku
- Půl roku - 1 rok
- 1 - 3 roky
- 3 - 6 let
- 6 - 8 let
- Více než 8 let

21. Pracujete na vedoucí pozici (vedete tým nebo oddělení)?

- Ano
- Ne

22. Kde pracujete?

- Koordinace (PWI, REWE, Karlín)
- Logistické centrum
- Hypermarket - správa
- Hypermarket - prodejní plocha
- Řeznictví
- Pekárna
- Restaurace

Zdroj: vlastní zpracování ve spolupráci se společnostmi Globus a Grant Thornton

Globus - dotazník pro zaměstnance

23. Na které prodejně pracujete?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Praha - Čakovice | <input type="radio"/> Karlovy Vary - Jenišov |
| <input type="radio"/> Praha - Černý Most | <input type="radio"/> Liberec |
| <input type="radio"/> Praha - Zličín | <input type="radio"/> Olomouc |
| <input type="radio"/> Praha - Pankrác | <input type="radio"/> Opava |
| <input type="radio"/> Brno | <input type="radio"/> Ostrava |
| <input type="radio"/> České Budějovice | <input type="radio"/> Pardubice |
| <input type="radio"/> Havířov | <input type="radio"/> Plzeň - Chotíkov |
| <input type="radio"/> Chomutov | <input type="radio"/> Trmice |

Zdroj: vlastní zpracování ve spolupráci se společnostmi Globus a Grant Thornton

TADY JE SVĚT
JEŠTĚ
V POŘÁDKU,
protože
JSME
SPOLEČNOST
SRDCAŘŮ, kteří
DENNĚ DĚLAJÍ
SMYSLUPLNÉ VĚCI, ABY
MĚLI OSTATNÍ ŽIVOT
O TROCHU LEPŠÍ.
PŘIDEJTE SE.



Příloha 12 Rozhovor s paní Brožovou, zaměstnankyní společnosti Globus

11. 8. 2020

Hezký den, já Vás poprosím na začátek: Co byl oficiální název Vaší pozice?

p. Brožová: Já jsem měla na starost projekt Polárky a měla jsem na starost firemní kulturu.

Tak já Vás poprosím už přímo k výsledkům: Tyto tři grafy se týkají těch, co se zúčastnili průzkumu. A mě by zajímalo, jestli to z Vaší zkušenosti odpovídá celkově Globusu. Tedy zda tyto věkové skupiny, rozložení

Já k dispozici nemám tato data, nemám kam nahlídnout, ale když se na to podívám logicky, tak si myslím, že to odpovídá...

Děkuji. Dále bych Vás poprosila: Na další straně je krátký seznam tvrzení – s čím lidé nejvíce nesouhlasí. Nejvíce obecně nesouhlasí s tím, že chybí lidé a jsou přetížení, ale v jiných částech dotazníku, zejména v odpovědích na otevřené otázky, se lidé na přetíženost z důvodu nedostatku kolegů často odvolávali...

...takže je to v rozporu.

Ano. A nevím, zda se nestala nějaká myšlenková chyba, protože je to jedno z mála tvrzení, které je ve svém významu záporné: zda se tedy nestala chyba a respondenti omylem odpovídali opačně, než chtěli, nebo jestli k tomu máte nějaký nápad, proč tomu tak je... Protože když jsme se jich ptali, co by rádi změnili, tak přetíženost byl jeden z nejčastěji jmenovaných problémů.

Já si myslím, že se to liší v rámci firmy. Bude hodně záležet ve kterém jste úseku a ve kterém jste obchodě. Ale obecně tam jsou určitě velký rozdíly. Jsou domy, které říkají „My jsme s lidma v pohodě.“ a jsou domy, který říkají: „My máme lidí málo a chybí nám.“. A ještě velké rozdíly, jestli se ptáte vedoucích nebo řadových lidí. Protože u vedoucích je to většinou tak, že oni říkají: „To je v pohodě, my to zvládáme,“ protože vědí, že musejí být v nějakém hospodářském výsledku a že když budu mít víc lidí, budu muset mít nižší mzdy a tak dále, protože ten rozpočet je pořád stejný, podle výkonu, celé společnosti. Ale ti lidé, ti řadoví zaměstnanci, kteří pracují na těch jednotlivých pozicích, tak ti si většinou budou pořád stěžovat, že jich je málo. Takže ono záleží, kde se ptáte, ale já bych řekla obecně, že ten trend historicky je takový, že asi před 15 nebo 20 lety v Globusu v tom jednom domě pracovalo 800 lidí. Zhruba. Dneska je v těch domech lidí kolem 350 až 400. Myslím, si, že tenkrát ten výkon těch domů byl mnohem větší než je dneska, protože ta celková hospodářská ekonomická situace a hlavně nasycenost trhu v České republice byla diametrálně odlišná od toho než je teď. Globus byl první hypermarketový řetězec, který sídlil v České republice. A ty domy měly obrovský výkon. A proto byla potřeba, aby tam bylo hodně lidí. Nehledě na to, že nějaká produktivita, efektivita se tenkrát vůbec neřešila... A samozřejmě postupem času, jak byl větší tlak na cenu, větší tlak na kvalitu, na zákazníka a tak dále, tak ti lidé pořád nabývají dojem, že té práce je víc a víc, což v podstatě možná je i pravda, protože jestli jich je tam polovina proti tomu, co jich tam bylo, tak samozřejmě můžou mít pocit, že je té práce víc. Ale myslím si, že je to subjektivní. A v každém případě jsou určitě místa v Globusu, kde opravdu ti lidé reálně chybí. Třeba v řeznictví, pekařství, výrobních pozicích... Potom samozřejmě jsou určité špičkové dny nebo období, kdy chybí lidi všude: kolem Vánoc, pokladní... Ale určitě jsou konkrétní místa ve všech těch prodejnách, ale ono se do dá těžko zobecnit. Pražské domy jsou na tom určitě hůř než domy mimo Prahu... Jak by to tam máte? 2,83... To si myslím, že tak odpovídá: Polovina bude tvrdit, že lidé chybí, polovina, že ne, že je to v pohodě. A věřím, že to takto subjektivně mohou vnímat. A věřila bych i tomu, že třeba v jedné čtvrtině nebo v jedné pětině výrobních úseků ti lidé chybí.

Děkuji. Mě ještě zajímá: Lidé si stěžovali, že si musí nahrazovat svátky. To se týká brigádníků?

Nejde o nic protizákonného, ale před pár lety došlo ke změně legislativy a svátky se v každém případě napracovávat nemají. Ale oni jak mají nerovnoměrně rozloženou pracovní dobu, tak ono to tam někde dělá neplechu, že když máte ten svátek naplánovaný jako směnu, tak se to chová jinak, než když máte mít volno a nejdete do práce. Přesně nevím, kde je ten pes zakopaný, ale vedoucí oddělení HR mi to vysvětlovala, že vlastně nejde o to, že si napracovávají svátek, ale že si plní ten fond těch hodin, který si mají odpracovat, ale ti lidé mají pocit, že jim přibude jedna směna navíc, ale ona jim vlastně nepřibude, protože by neměli odpracovaný ten fond...

Takže je to spíš nedorozumění?

Ano. Lidí si na to hodně stěžují, ale ono je to spíš nepochopení toho principu, který je ale ze zákona, ono to není výmysl Globusu. Takhle to prostě je a souvisí to s plánováním směn a s fondem pracovní doby, takže když máte nebo nemáte mít směnu svátek nebo mimo svátek. Ale protizákonný to není, ale je to věc, která lidi neskutečně štve, protože se jich to samozřejmě týká a neumí si to propojit, že to bohužel takto je.

Chápu. Hodně zmiňovali právě práci o víkendech, což chápu, v takovém provozu se pracuje o víkendech, na to nahrazování...

Já vím, že hodně si na víkendy stěžují řezníci, protože oni jsou zvyklí, že v těch malých řeznictvích mimo řetězce se v neděli nepracuje, že se chodí třeba jen v sobotu dopoledne. Anebo třeba jenom v sobotu a v neděli ne. Jinak si samozřejmě stěžují všichni lidé, co dělají o víkendu.

Děkuji. Ještě bych Vás poprosila: hodně lidí uvádělo ještě neprofesionální přístup vedoucích...

Určitě se to objevuje, taky jsem to slyšela mnohokrát a bude to zase individuální. Máme skvělý vedoucí a máme vedoucí, který nestojí za nic. Určitě. Jako v každé firmě. Je třeba rozlišit výpověď toho člověka: je to proto, že po mě můj vedoucí něco chce a už samozřejmě může být nepříjemnej, protože po mě něco chce, nebo je to tím, že se neumí chovat, že na mě řve...?

A to může souviset i s tou přetížeností...

Určitě, to se odrazí i v tom vztahu vedoucí a podřízený. A já jsem také zažila některé naše vedoucí, které bych nechtěla jako svého vedoucího. Nevím, jestli je to ve zvýšený nebo snížený míře oproti ostatním řetězcům... Zase naopak slyším i hodně chvály na naše vedoucí. Já si myslím, že je to individuální. A je dobře, když člověk řekne, že není spokojen se svým šéfem. To je v pořádku. Ale může to souviset s tím, že dnes mají vedoucí vyšší nároky na ty lidi, kvůli tomu už zmiňovanému výkonu, ale když to srovnám s jinejma firmama, tak musím potvrdit, že pokud není vyloženě podstav, tak bych Globus řadila k podprůměrně výkonným firmám. Když jenom pozorujete ty lidi, tak naši prodavači opravdu mají čas si zajít na kafe nebo se na chvíli zastavit a prohodit pár slov. Jinde na to lidi prostě čas nemají a jsou v úplně jiným režimu.

Děkuji moc za rozhovor.

Také děkuji.

Příloha 13 Míra souhlasu s tvrzeními ze 4. oddílu dotazníku – podle skupin

Tvrzení	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.15
Průměrná známka celku	2,53	2,23	2,20	2,43	1,55	1,59	2,14	2,41	2,29	2,29	2,11	2,33	2,10	2,47	2,32
Věková skupina															
18 - 24	2,47	2,42	2,63	2,98	1,72	1,67	2,14	2,58	2,44	2,67	2,05	2,35	2,23	2,65	2,49
25 - 34	2,63	2,42	2,45	2,69	1,61	1,73	2,25	2,38	2,37	2,33	2,30	2,41	2,13	2,63	2,45
35 - 44	2,48	2,21	2,15	2,34	1,54	1,57	2,13	2,38	2,33	2,32	2,21	2,35	2,08	2,46	2,28
45 - 54	2,30	1,90	1,86	2,16	1,36	1,50	1,90	2,14	2,04	2,00	1,79	2,14	1,94	2,19	2,16
55 - 64	2,47	2,09	1,88	2,43	1,36	1,41	2,09	2,28	2,10	2,12	2,07	2,05	1,82	2,11	2,16
65 +	2,14	2,00	1,86	3,00	1,86	1,71	2,14	3,14	2,14	2,00	1,29	1,86	2,00	1,86	2,43
Délka zaměstnání ve společnosti															
Méně než půl roku	1,91	2,15	2,15	2,21	1,88	1,64	1,85	1,76	1,67	2,24	1,64	1,91	1,94	1,85	1,85
Půl roku - 1 rok	2,31	1,94	2,00	2,14	1,53	1,56	2,06	1,86	1,63	1,71	1,69	1,83	1,57	1,94	2,09
1 - 3 roky	2,45	2,22	2,13	2,60	1,59	1,61	2,23	2,44	2,24	2,28	2,02	2,34	2,18	2,52	2,30
3 - 6 let	2,71	2,39	2,41	2,78	1,60	1,64	2,19	2,51	2,64	2,55	2,13	2,51	2,15	2,66	2,44
6 - 8 let	2,79	2,51	2,53	2,68	1,51	1,87	2,26	2,73	2,68	2,58	2,47	2,68	2,25	2,68	2,68
Více než 8 let	2,41	2,08	2,04	2,27	1,41	1,50	2,01	2,26	2,18	2,13	2,15	2,19	1,97	2,32	2,25
Pozice															
Zaměstnanec	2,59	2,33	2,32	2,68	1,54	1,60	2,10	2,37	2,33	2,39	2,11	2,28	2,07	2,45	2,34
Vedoucí	2,25	1,92	1,84	1,98	1,46	1,56	2,10	2,26	2,13	1,98	2,05	2,30	2,00	2,33	2,22
Oddělení															
HM - prodejní plocha	2,63	2,32	2,46	2,69	1,60	1,60	2,17	2,52	2,35	2,40	2,17	2,30	2,10	2,54	2,29
HM - správa	2,14	1,99	1,88	2,12	1,36	1,38	1,82	2,08	2,05	2,04	1,97	2,11	1,83	2,13	2,22
Koordinace	2,38	2,02	1,88	2,21	1,52	1,66	2,11	1,95	2,08	1,92	2,13	2,15	1,77	2,21	2,23
Logistické centrum	2,67	2,58	2,08	2,83	1,33	1,42	1,83	2,58	2,75	2,25	2,25	2,17	2,00	1,92	2,25
Pekárna	2,51	2,31	2,14	2,60	1,34	1,63	2,46	2,94	2,54	2,83	2,00	2,80	2,57	3,00	2,43
Restaurace	2,63	2,37	1,96	2,30	1,52	1,85	2,15	2,70	2,48	2,59	1,89	2,67	2,59	2,56	2,59
Řeznictví	2,50	2,06	1,83	2,50	1,44	1,56	2,22	2,72	2,50	2,28	2,00	2,83	2,78	2,89	2,72

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14 Míra souhlasu s tvrzeními z 5. oddílu dotazníku – podle skupin

Tvrzení	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	5.10
Průměrná známka celku	2,40	2,34	2,34	2,26	2,38	2,27	2,71	2,39	2,59	2,83
Věková skupina										
18 - 24	2,53	3,02	2,42	2,49	2,53	2,00	2,84	2,88	2,37	2,83
25 - 34	2,63	2,60	2,55	2,43	2,52	2,24	2,80	2,31	2,49	2,88
35 - 44	2,41	2,31	2,39	2,17	2,38	2,17	2,59	2,40	2,66	2,84
45 - 54	1,98	1,99	2,11	2,06	2,06	2,32	2,83	2,31	2,74	2,93
55 - 64	2,25	1,93	1,90	2,02	2,37	2,19	2,72	2,55	2,59	2,78
65 +	2,43	1,86	1,86	2,14	1,86	2,29	3,14	2,43	3,00	3,00
Délka zaměstnání ve společnosti										
Méně než půl roku	1,79	2,52	2,12	1,91	1,76	2,12	3,45	3,03	2,94	3,38
Půl roku - 1 rok	2,11	2,29	2,31	1,91	2,29	2,11	3,51	2,71	3,26	3,00
1 - 3 roky	2,44	2,64	2,44	2,25	2,43	2,36	2,94	2,53	2,71	2,86
3 - 6 let	2,53	2,50	2,51	2,45	2,49	2,31	2,65	2,52	2,52	2,77
6 - 8 let	2,42	2,51	2,29	2,38	2,44	2,55	2,45	1,98	2,42	2,73
Více než 8 let	2,32	2,04	2,21	2,15	2,30	2,10	2,56	2,29	2,55	2,88
Pozice										
Zaměstnanec	2,46	2,45	2,31	2,30	2,39	2,21	2,80	2,54	2,54	2,87
Vedoucí	2,12	2,03	2,31	2,07	2,23	2,24	2,62	2,13	2,75	2,90
Oddělení										
HM - prodejní plocha	2,60	2,43	2,22	2,24	2,49	2,29	2,61	2,47	2,40	2,44
HM - správa	2,02	2,06	2,23	2,06	2,07	2,18	2,75	2,39	2,66	3,40
Koordinace	2,16	2,26	2,66	2,25	2,27	2,27	2,89	2,14	3,17	3,52
Logistické centrum	2,67	2,33	2,83	2,17	2,17	1,83	2,83	2,75	2,08	2,67
Pekárna	2,43	2,28	2,06	2,50	2,39	2,00	3,06	2,97	2,78	2,39
Restaurace	2,15	2,30	2,30	2,19	2,33	2,22	2,96	2,33	2,30	2,59
Řeznictví	2,28	2,11	1,89	2,11	2,44	2,33	2,67	2,50	2,22	2,11

Zdroj: vlastní zpracování