

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Firemní kultura**

**Bc. Kristýna Štěpánová**

**© 2021 ČZU v Praze**



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kristýna Štěpánová

Projektové řízení

Název práce

**Firemní kultura**

Název anglicky

**Corporate Culture**

---

### Cíle práce

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

### Metodika

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

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

## Doporučený rozsah práce

60 – 80

## Klíčová slova

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

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.
- LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. *Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- PFEIFER, – L., – M., – UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura. Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2021

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 29. 11. 2021

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Kateřině Kuralové, Ph. D., za odborné rady, poznatky a čas, který věnovala mým konzultacím. Dále bych ráda poděkovala společnosti JUST CS spol. s r.o., ve které mi bylo umožněno provést výzkum a také mé rodině za podporu po celou dobu mého studia.

# Firemní kultura

## Abstrakt

Diplomová práce, zabývající se tématem firemní kultury ve sledované organizaci, je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část práce je věnována charakteristice a vymezení pojmů týkajících se dané problematiky. Jsou zde vysvětleny základní pojmy související s daným tématem, především vymezení pojmů kultura, firemní kultura, prvky firemní kultury, změny firemní kultury. Dále jsou také rozebrány některé typologie firemních kultur, dle jejich významných autorů. Hlavním cílem práce, kterým se zabývá praktická část závěrečné práce, je charakterizovat a zhodnotit firemní kulturu ve sledované společnosti a pomocí provedené analýzy následně stanovit návrhy, které by mohly vést ke zlepšení stávající firemní kultury. Výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření, které bylo doplněno o osobní rozhovor s vedoucí personálního oddělení sledované společnosti. Na základě výsledků získaných z provedeného výzkumu bylo dále možné vypracovat návrhy a doporučení, která by mohla pomoci zlepšit stávající firemní kulturu dané společnosti.

**Klíčová slova:** firemní kultura, prvky firemní kultury, změna firemní kultury, nástroje změny firemní kultury, typologie firemní kultury, organizace

# Corporate culture

## Abstract

The diploma thesis, dealing with the topic of corporate culture in the chosen company is divided into two parts, the theoretical and practical part. The theoretical part of the work is dedicated to the characteristics and definitions of terms related to the issue. It explains the basic concepts related to the topic, especially the definition of the terms culture, corporate culture, elements of corporate culture, changes in corporate culture. The most known culture typologies are also discussed, according to their important authors. The aim of the thesis, which deals with the practical part of the final work, is to characterize and evaluate the corporate culture in the monitored company and using the analysis to determine the proposals that could lead to the improvement of the existing corporate culture. The research was carried out using a questionnaire survey, which was supplemented by a personal interview with the head of the personnel department of the monitored company. Based on the results obtained from the research, it was also possible to develop proposals and recommendations that could help improve the existing corporate culture of the company.

**Keywords:** corporate culture, elements of corporate culture, change of corporate culture, tools of change of corporate culture, typology of corporate culture, organization



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Kultura.....	16
3.2 Firemní kultura.....	16
3.2.1 Firemní kultura v užším pojetí.....	17
3.2.2 Firemní kultura v širším pojetí.....	18
3.3 Prvky firemní kultury .....	19
3.3.1 Symboly .....	19
3.3.2 Rituály.....	20
3.3.3 Zvyklosti a vzorce jednání.....	20
3.3.4 Hodnoty .....	20
3.3.5 Lidé .....	21
3.3.6 Ceremoniály.....	22
3.3.7 Struktura firemní kultury .....	22
3.4 Vliv firemní kultury .....	24
3.4.1 Vliv firemní kultury na vnitřní prostředí .....	24
3.4.2 Vliv firemní kultury na vnější prostředí .....	25
3.5 Typologie firemní kultury .....	25
3.5.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho .....	26
3.5.2 Typologie F. Trompenaarse .....	27
3.5.3 Typologie L. M. Millera .....	28
3.5.4 Typologie H. I. Ansoffa.....	29
3.5.5 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho.....	29
3.6 Typologie firemní kultury – silná a slabá firemní kultura .....	31
3.6.1 Silná firemní kultura .....	31
3.6.2 Slabá firemní kultura .....	32
3.7 Změna firemní kultury .....	32
3.7.1 Typy změny firemní kultury .....	35
3.7.2 Nástroje změny firemní kultury.....	36
3.7.3 Aktéři změny.....	37
3.8 Změna firemní kultury – vliv pandemie covid-19 .....	39
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>40</b>

4.1	Charakteristika zvoleného subjektu.....	40
4.1.1	Historie společnosti.....	40
4.1.2	Filozofie společnosti .....	40
4.1.3	Vybavení společnosti a její pracoviště.....	41
	IT technika společnosti .....	41
4.2	Organizační struktura společnosti .....	42
4.3	Hodnoty společnosti .....	42
4.4	Výzkumné předpoklady .....	43
4.5	Dotazníkové šetření.....	44
4.5.1	Oblast 1 – Identifikace respondenta.....	44
4.5.2	Oblast 2 – Hodnoty, cíle a vize .....	48
4.5.3	Oblast 3 – Prostředí na pracovišti .....	51
4.5.4	Oblast 4 – Vztahy s vedením/nadřízenými pracovníky .....	55
4.5.5	Oblast 5 – Motivace zaměstnanců .....	59
4.6	Strukturovaný rozhovor.....	66
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>73</b>
5.1	Shrnutí dotazníkového šetření.....	73
5.1.1	Oblast 1 - Identifikace respondentů .....	73
5.1.2	Oblast 2 – Hodnoty, cíle a vize .....	73
5.1.3	Oblast 3 – Prostředí na pracovišti .....	74
5.1.4	Oblast 4 – Vztahy s vedením/nadřízenými pracovníky .....	74
5.1.5	Oblast 5 – Motivace zaměstnanců .....	75
5.2	Shrnutí výsledků osobního rozhovoru.....	76
5.3	Shrnutí výsledků výzkumných předpokladů .....	77
5.4	Zhodnocení firemní kultury společnosti, návrhy a doporučení.....	79
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>83</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>85</b>
7.1	Seznam literárních zdrojů.....	85
7.2	Seznam internetových zdrojů .....	86
<b>8</b>	<b>Příloh .....</b>	<b>87</b>
8.1	Příloha 1 - Organizační struktura společnosti .....	88
8.2	Příloha 2 – Vzor e-mailové komunikace k dotazníkovému šetření.....	89
8.3	Příloha 3 – Otázky dotazníkového šetření.....	90
8.4	Příloha 4 - Otázky strukturovaného rozhovoru .....	96
8.5	Příloha 5 – Popis úkolů .....	97
8.6	Příloha 6 – Formulář nepřítomností na Homeoffice .....	98

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Scheinův model firemní kultury .....	23
Obrázek 2 - Typologie dle F.Trompenaarse .....	28
Obrázek 3 - Typologie dle T. E. Deal a A. A. Kennedyho .....	30

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Jaký je Váš věk? .....	45
Tabulka 2 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	46
Tabulka 3 - Jaká je délka Vašeho pracovního poměru (působení) ve společnosti? .....	47

## Seznam grafů

Graf 1 - Jaké je Vaše pohlaví? .....	45
Graf 2 - Patříte dle svého pocitu mezi stálé zaměstnance společnosti? .....	47
Graf 3 - Cíle společnosti jsou jasné a rozumím jim .....	48
Graf 4 - S hodnotami společnosti se ztotožňuji .....	49
Graf 5 - Mám přehled o dlouhodobých záměrech společnosti .....	50
Graf 6 - Jsem pravidelně informován/a o výsledcích společnosti (například prostřednictvím pravidelných porad) .....	51
Graf 7 - Prostředí na pracovišti vnímám jako přátelské s dobrou atmosférou .....	52
Graf 8 - S kolegy vycházím dobře .....	52
Graf 9 - Se svými osobními problémy se můžu svěřit svým kolegům nebo HR .....	53
Graf 10 - S ostatními kolegy se scházím i mimo pracoviště .....	54
Graf 11 - Komunikace mezi ostatními pracovníky je, dle mého názoru, správně nastavena .....	54
Graf 12 - Mohu se spolehnout na pomoc svých kolegů při řešení pracovních problémů ...	55
Graf 13 - Se svým přímým nadřízeným mám pouze formální vztah .....	56
Graf 14 - Se svým nadřízeným mohu konzultovat své pracovní úkoly a mohu se na něj vždy obrátit .....	57
Graf 15 - Můj nadřízený podporuje tvořivost, rozvoj a zdokonalování mých znalostí a dovedností .....	58
Graf 16 - Můj přímý nadřízený se zajímá o mou spokojenost ve společnosti .....	58
Graf 17 - Na svého přímého nadřízeného se můžu obrátit i se svými osobními problémy ..	59
Graf 18 - Mé pracovní činnosti mi umožňují se seberealizovat .....	60
Graf 19 - Mám pocit, že je mi při mých pracovních činnostech svěřená dostatečná odpovědnost .....	61
Graf 20 - Při mé pracovní náplni mám možnost dostatečně uplatňovat své schopnosti a kvalifikaci .....	61
Graf 21 - K podání nejvyšších pracovních výkonů jsem dostatečně efektivně motivován/a .....	62
Graf 22 - Vyberte, jaké motivy (stimuly), jsou pro Vás nejučinnější .....	63

## Seznam použitých zkratk

Soupis a definování zkratk (vyskytuje-li se jich v textu velké množství)

# 1 Úvod

Správně nastavená firemní kultura a její vliv na úspěšnost firmy je v posledních pár letech velké téma a každý manažer a zakladatel podniku by měl chápat její důležitost. Každá společnost si nastavuje svoji vlastní podnikovou kulturu, o kterou je třeba pečovat, aby mohla efektivně motivovat každého zaměstnance, jelikož zdravá podniková kultura má dobrý vliv na pracovníky a pomáhá tak udržet schopný tým, protože jsou to právě zaměstnanci, kdo pomáhá firemní kulturu vytvářet a udržovat. Projevuje se to především na atmosféře společnosti, nebo také chováním k zaměstnancům, ale i jejich vztahy mezi sebou.

Diplomová práce na téma Firemní kultura má za cíl představit poznatky získané pomocí prostudování odborné literatury, týkající se tohoto tématu. Následně pomocí těchto vědomostí zpracovat praktickou část práce, která bude zpracována ve společnosti JUST CS. Vlastní část práce byla provedena kvantitativním i kvalitativním metodou. Kvantitativní metoda byla zaměřena na dotazníkové šetření, které bylo cíleno na zaměstnance a jejich pohled na firemní kulturu dané společnosti. Kvalitativní metoda se zabývala pozorování chodu společnosti a osobním rozhovorem s vedoucí personálního oddělení. Cílem bylo analyzovat firemní kulturu a zjistit, kde by byl v dané společnosti prostor pro zlepšení, dle navržených doporučení.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce na téma firemní kultura je charakterizovat firemní kulturu ve vybrané organizaci a navrhnout její možné zlepšení. Teoretická část práce je věnována zpracování literární rešerše pomocí prostudování odborné literatury na téma podnikové kultury, která je potřebná k získání informací vedoucích k lepšímu zmapování situace ve vybrané společnosti.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce byla zpracována dle níže popsaných kroků. Byly využity především metody pozorování, dotazníkového šetření, doplněné o strukturovaný rozhovor.

Nejprve byla zvolena závěrečná práce na téma Firemní kultura na katedře řízení a vybrán podnik, ve kterém bude zpracována praktická část práce.

Dalším krokem bylo stanovení hlavních cílů diplomové práce, které jsou uvedeny v předchozí kapitole, zabývající se cílem práce.

Následně byla vybrána a prostudována odborná literatura, související s tímto tématem, která byla shrnuta v teoretické části práce. Byly charakterizovány základní pojmy, které k dané problematice neodmyslitelně patří, jako například firemní kultura, prvky firemní kultury, změny firemní kultury a její nástroje a také byly vysvětleny některé typologie firemní kultury, dle významných autorů, zabývajících se tímto tématem. Ke zpracování teoretické části práce byla použita odborná literatura.

Praktická část práce se nejprve zabývala představením zvoleného subjektu, ve kterém probíhal následný výzkum. Byly uvedeny základní informace o daném podniku, jeho historie, filozofie společnosti, dále bylo nastíněno vybavení společnosti a její pracoviště. V dalším kroku byla uvedena organizační struktura společnosti a její hodnoty. Podklady pro představení společnosti byly získány z interních zdrojů a webových stránek společnosti. Následně byly stanoveny výzkumné předpoklady pro zhodnocení firemní kultury ve společnosti, které byly určeny po prostudování dané tematiky.

V další fázi praktické části práce byl proveden výzkum pomocí kvantitativních dotazníků a kvalitativního rozhovoru.

Nejprve byly stanoveny otázky pro vytvoření dotazníkového šetření, které byly vybrány, aby mohly co nejlépe charakterizovat firemní kulturu společnosti.

Dotazník obsahoval 27 otázek, které byly rozděleny do pěti oblastí, aby byla témata otázek lépe přehledná a mohl z nich být lépe vypracován závěr. Dotazník se tedy skládal z těchto oblastí:

Oblast 1 – Identifikace respondentů – tato oblast se týkala představení daných respondentů, kteří se dotazníků zúčastnili, a byly zde položeny základní demografické otázky.

Oblast 2 – Hodnoty, cíle a vize – cílem další části bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají hodnoty, cíle a vize své společnosti a zda jim rozumí.

Oblast 3 – Prostředí na pracovišti – cílem této oblasti bylo zjistit atmosféru a vztahy pracovníků v pracovním prostředí.

Oblast 4 – Vztahy s vedením a nadřízenými pracovníky – tato oblast se týkala vztahů, které mají zaměstnanci s vedením společnosti.

Oblast 5 – Motivace zaměstnanců – cílem poslední části otázek bylo zjistit, co dané zaměstnance nejvíce motivuje a zda jsou dostatečně motivováni ke svým pracovním výkonům.

Otázky byly hodnoceny pomocí škály 1 – 5, kdy:

1 = rozhodně souhlasím

2 = spíše souhlasím

3 = nevím

4 = spíše nesouhlasím

5 = rozhodně nesouhlasím

U posledních dvou otázek dotazníkového šetření bylo možné se více rozepsat, cílem bylo zjistit pohled zaměstnanců na danou problematiku ohledně motivačních složek v jejich organizaci a také ohledně situace COVID-19.

Dotazník byl vytvořen pomocí online formuláře google forms a byl rozeslán zaměstnancům společnosti e-mailem s odkazem na dotazník a e-mailovou

komunikací, která dotazník zaměstnancům nejprve lépe představila. Pracovníci společnosti měli na vyplnění dotazníku dva týdny.

Dále bylo dotazníkové šetření doplněno o strukturovaný rozhovor, který byl proveden s vedoucí personálního oddělení sledované společnosti, jelikož byla určena jako osoba informovaná o aktuálním dění ve společnosti a je ve velmi úzkém kontaktu jak se zaměstnanci společnosti, tak s vedením.

Dalším krokem bylo shrnutí výsledků dotazníkového průzkumu a provedeného rozhovoru a vyhodnocení, zda je firemní kultura v dané organizaci správně nastavena, nebo je potřeba navrhnout určitá doporučení k jejímu zlepšení a také vyvrátit nebo potvrdit stanovené předpoklady.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Kultura

Pojem kultura byl původně spojován se zemědělskou činností. Společenské vědy však označují kulturu v širším pojetí jako osobitý lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činnosti, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce (Sociologická encyklopedie, 2018).

Pojem kultura je možné charakterizovat jako sdílený a naučený způsob myšlení, chování a cítění, vznikající v důsledku adaptování sociálních skupin na vnější podmínky a jako efektivní nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván. Dále je pojem kultura chápán jako výsledek adaptace a také, na druhé straně, jako nástroj adaptace na podmínky, ve které sociální skupiny žijí (Lukášová, 2010).

E. B. Taylor, anglický antropolog, použil pojem kultura v jedné ze svých nejvýznamnějších prací *Primitive Culture* (Primitivní kultura, 1871). V začátku své knihy definuje kulturu takto: „*Kultura, neboli civilizace, je složitý celek, jenž zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, obyčeje a jiné schopnosti a návyky, získané člověkem, jako příslušníkem společnosti*“ (Sociologická encyklopedie, 2018).

### 3.2 Firemní kultura

Pojem firemní kultura se poprvé objevil v 70. letech 20. století. V organizacích začaly být propojovány potřeby lidí a zájmy firem. Termín firemní kultura, nebo také organizační kultura, je chápán jako jeden z pohledů na organizaci – umožňuje pochopit její fungování (Lukášová, 2010).

Jelikož není jednoduché jednoznačně vymezit pojem firemní kultura, existuje v odborné literatuře mnoho definic, které jsou sice chápány obdobným způsobem, ale formulací se od sebe mohou lišit.



Například Armstrong (2007) vnímá firemní kulturu jako „*soustavu hodnot, norem, přesvědčení, domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.*“

Schein (2000) popisuje firemní kulturu jako „*vzorec základních a rozhodujících představ, v jejichž rámci jsou zvládnuty problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, chápané jako všeobecně platné. Členové organizace by se s nimi měli ztotožnit a jednat podle nich.*“

Dle McShanea (2000) je možné firemní kulturu definovat také jako „*základní vzorec sdílených předpokladů hodnot a přesvědčení, které jsou považovány za správný způsob uvažování a jednání o problémech a příležitostech, jimž organizace čelí.*“

I přes to, že jsou vybrané definice termínu firemní kultura značně odlišné, je zřejmé, že se jednotliví autoři shodli na jedné výchozí charakteristice. Firemní kultura je určitá soustava norem a hodnot, které vznikají a rozvíjí se, nebo mění a zanikají v určitém čase a místě. Význam firemní kultury můžeme také charakterizovat jako vzájemné vztahy osob uvnitř organizace i navenek, které jsou ovlivněny jejich jednáním, a tím je ovlivněn výkon celé organizace.

Firemní kultura může být chápána v užším i širším pojetí.

### **3.2.1 Firemní kultura v užším pojetí**

Firemní kultura v užším pojetí pojednává především o vzhledu, uspořádání a materiálním vybavení prostor společnosti. Můžeme říci, že užší pojetí firemní kultury vymezuje způsob, jakým je organizace prezentována a jak vystupuje navenek. Patří sem také pořádek a čistota, vzhled či styl firemních dokumentů, logo firmy, symboly, slogany či jiné prezentační nástroje (Urban, 2014).

Je zde zahrnuto i jednání zaměstnanců společnosti se zákazníky či obchodními partnery. Dále také slouží k plnění sociální funkce, kterou je ovlivněno

jednání pracovníků firmy. Patří sem například technické vybavení prostor či způsob oblékání zaměstnanců (Urban, 2014).

### 3.2.2 Firemní kultura v širším pojetí

Firemní kultura v širším pojetí charakterizuje způsob pracovního, společenského i řídicího jednání zaměstnanců společnosti. Z tohoto pochopení firemní kultury plyne kladení důrazu na dodržování stanovených pravidel a zásad, postupu při řešení pracovních úkolů, způsobu rozhodování, přístupu ke změnám apod. (Urban, 2014).

Tento charakteristický způsob není specifický jen pro zaměstnance, ale uvažují a jednají jím i vlastníci firmy, především pokud se účastní přímo firemního řízení. Firemní kultura v širším pojetí tedy klade velký důraz na mezilidské vztahy, odehrávající se na pracovišti jak mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci, tak i ve vztahu nadřízený a podřízený (Urban, 2014).

Dále se v tomto pojetí řeší, jakým způsobem firma jedná se svými zákazníky a obchodními partnery (Urban, 2014).

Rovněž velký význam zde mají firemní zvyklosti, tradice, hodnoty a normy, tvořící firemní kulturu. Tyto postupy je možné chápat jako nástroje, které byly společností vytvořeny pro snadnější řešení úkolů a problémů (Urban, 2014).

Každá firma si v ideálním případě vytváří soubor pozitivních procesů, které se snaží dodržovat a zlepšovat. V případě zjištění negativních procesů se je snaží minimalizovat.

Kvalitní a fungující procesy ve společnosti musí být postaveny na dovednostech a schopnostech lidí, kterými jsou utvářeny. Management by neměl stavět své osobní cíle v zaměstnání nad cíle společnosti, protože by se tím celá koncepce firemní kultury zhroutila. Nositelem firemní kultury je každý zaměstnanec společnosti. Kvalitní firemní kulturu vytváří předpoklady pro schopnost společnosti řešit krizové situace a umět se flexibilně přizpůsobit novým výzvám a výstrahám ve vnitřním i vnějším prostředí (Lukášová, 2010).

Dále je zřejmé, že firemní kultura úzce souvisí s vizemi a cíli společnosti. Můžeme říct, že jasné a srozumitelné procesy firemní kultury jsou, nebo měly by být, postaveny na vizích a cílech a bez nich by byla firemní kultura spíše jakýmsi pokusem o sjednocení organizace (Lukášová, 2010).

Mezi nejdůležitější prostředky vytvářející základní kameny pro vznik firemní kultury patří:

- symboly
- rituály
- zvyklosti
- vzorce jednání
- hodnoty
- lidé
- ceremoniály

### **3.3 Prvky firemní kultury**

#### **3.3.1 Symboly**

Symbolika firemní kultury zahrnuje bezesporu určité prvky podnikového designu. To však nejsou jediné prostředky, které řadíme do symbolů. Je důležité sem zařadit také lidi, kteří jsou ostatními uznáváni. Sem patří především šéf společnosti, ale může to být i jakýkoliv jiný zaměstnanec společnosti, kterého si ostatní zaměstnanci váží a nechávají se jím inspirovat (celosvětově mezi tyto symboly patří například tato tři známá jména: Tomáš Baťa, Steve Jobs, Henry Ford) (Lukášová, 2010).

Je důležité, aby takový člověk byl symbolem v první řadě pro společnost a její zákazníky. Z tohoto pochopení je zřejmé, že například zákazníci požadují komunikaci pouze s jedním konkrétním prodejcem, protože jej již znají, nepotřebuje od nich nějaké další informace a jsou zvyklí na jeho styl komunikace a práce (Lukášová, 2010).

### 3.3.2 Rituály

Rituály se ve společnostech využívají především na dvě základní skupiny, na zaměstnance a na zákazníky.

Jedním z typických rituálů organizace ve vztahu se zaměstnanci může být například zadávání úkolů a nastavení procesů komunikace mezi ostatními kolegy, ale také například způsob hodnocení spolupracovníků. Mezi další důležité rituály, které jsou však méně formální, patří teambuildingy, večírky, oslavy či jiné podobné aktivity (Lukášová, 2010).

Rituál je možné využít i v případě komunikace se zákazníky. Společnost definuje, jak se má zaměstnanec chovat k zákazníkům od základního oslovení, až po propracovaný způsob komunikace s náročnějšími zákazníky. Vypracování takovéto metodiky bývá někdy jednodušší než spoléhat na schopnosti daných pracovníků (Lukášová, 2010).

### 3.3.3 Zvyklosti a vzorce jednání

Do zvyklostí patří například pravidla pro oblékání zaměstnanců společnosti, tzv. „dresscode“, která může mít organizace nadefinována volněji, nebo naopak je přesně určeno, co musí mít zaměstnanec na sobě, například uniforma, či stejnokroj. Mezi takové příklady společností, kde se nosí jednotné oblečení, můžeme zařadit „fast foody“ či zdravotnická zařízení.

Mezi nejčastější vzorce jednání, se kterými se v praxi můžeme setkat, jsou pravidla definovaná etickým kodexem firmy (Lukášová, Nový & kol., 2004).

### 3.3.4 Hodnoty

Firemní kultura by měla vycházet z cílů a vizí společnosti, jak je zřejmé již z předchozího textu. Jedno z nejsilnějších propojení je možné najít právě u hodnot, které jsou, nebo měly by být, základním kamenem firemní kultury a měly by je uznávat všichni zaměstnanci společnosti. Čím výše se pracovník v manažerské úrovni nachází, tím více by měl být s těmito hodnotami ztotožněn a ctít je. Pokud tomu tak není, je pravděpodobné, že takové hodnoty nebudou přijímány ani u podřízených zaměstnanců. Sounáležitost zaměstnanců s podnikem vytváří právě

firemní hodnoty. Jedním z takových příkladů může být například spokojený zákazník, který vede k růstu zisku a tím jsou i motivováni zaměstnanci (Tureckiová, 2004).

Hodnoty můžeme dělit na instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty směřují především k uspokojení potřeby zajištění obživy (materiální podmínky, plat). Na druhé straně morální hodnoty mají zahrnovat pocity hrdosti či ponížení, příslušnosti k podniku atd. (Tureckiová, 2004).

Na druhé straně Pitra (2007) rozdělil hodnoty do těchto čtyř skupin, a to na:

- **klíčové hodnoty** – tyto hodnoty souvisí především s posláním podniku, mají dlouhodobou účinnost a jsou silně zakořeněny ve vnitřním prostředí
- **instrumentální hodnoty** – tyto hodnoty jsou odvozené od cílů podniku
- **aspirační hodnoty** – vznikají při snaze podniku o adekvátní reakce na změny vývoje v jeho okolí
- **náhodné hodnoty** – vznikají spontánně a odráží většinový názor v podniku

### 3.3.5 Lidé

Jedním z nejpodstatnějších základních prvků firemní kultury je především role lidí neboli zaměstnanců. Zaměstnanci mají ve firemní kultuře důležité a neopomenutelné úlohy. Firemní kultura je jimi tvořena, ovlivněna a často jsou jejím hlavním prostředkem. Protože jsou to právě zaměstnanci, kdo je schopen ovlivnit názory zákazníků nejen svým vzhledem a způsobem komunikace, ale také všemi dalšími výrazovými prostředky, které mohou využívat ve styku se zákazníkem (Plamínek, 2011).

Pokud je prodejce upravený, vhodně oblečený, ale nezvládá komunikaci a není schopen reagovat na dotazy zákazníka, nepůsobí důvěryhodně, a tudíž si zákazník těžko vytvoří pozitivní názor o společnosti, kterou daný pracovník

zastupuje. Je-li řeč o roli zaměstnanců v hierarchii společnosti, nebo o jejich úloze v realizaci určitých projektů, je možné se setkat s celou řadou typologií. Je velmi užitečné umět poznat, na co je konkrétní zaměstnanec talentovaný a jak by mohl pomáhat ve zlepšování procesů. Jednou z metod, která toto umožňuje, je typologie rolí členů v týmu, které dle M. Belbina můžeme rozdělit na následující – koordinátor, realizátor, tvůrce, formovač, odhalovač zdrojů, analytik, týmový pracovník, dokončovatel. Když tedy přiřadíme jednotlivým zaměstnancům správnou roli a oni budou dělat to, co umí nejlépe, je téměř jisté, že tým bude pracovat mnohem efektivněji (Plamínek, 2011).

### **3.3.6 Ceremoniály**

Za ceremoniály mohou být označeny nejrůznější firemní akce, oslavy, jejichž význam je zpravidla spojen s cíli a hodnotami společnosti. Často se na nich vyhlašují nejlepší pracovníci podniku, či jiní významní pracovníci, kteří svou činností přispěli k rozvoji dané společnosti. Ceremoniály slouží jednak ke stmelování pracovníků a vytváření si společných zážitků a také jako motivace k další práci (Cejthamr, Dědina, 2005).

### **3.3.7 Struktura firemní kultury**

Prvky firemní kultury, které byly charakterizovány v předchozí kapitole, spolu zpravidla souvisí a navzájem se ovlivňují. Pomocí těchto vztahů byla vytvořena struktura firemní kultury promítnutá do různých modelů firemní kultury (Lukášová, 2010).

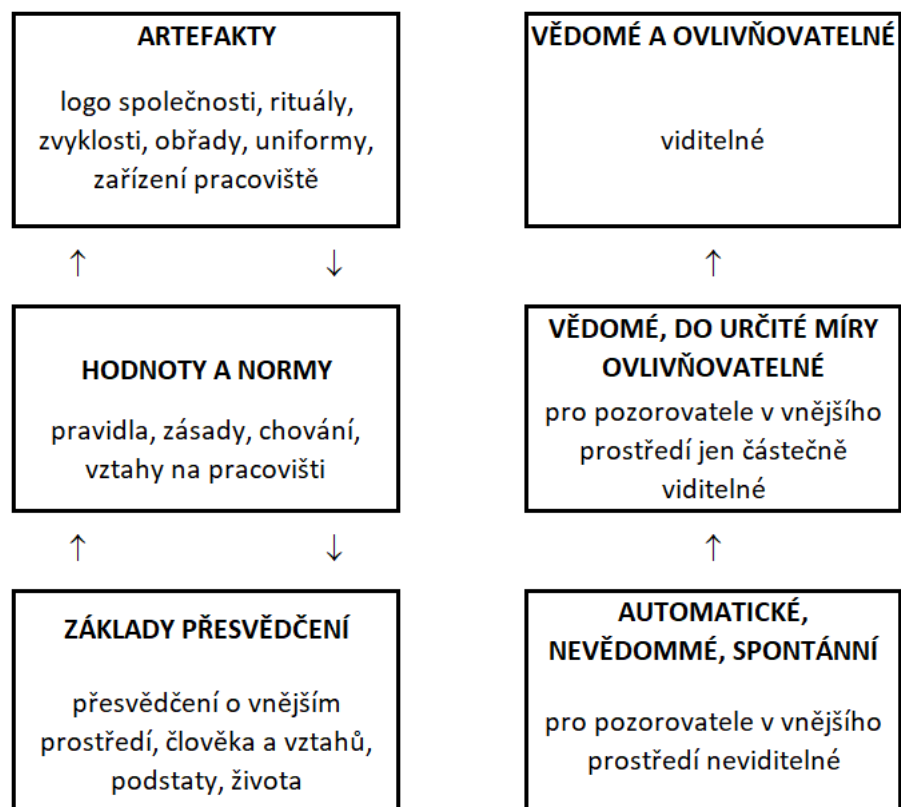
Odborná literatura nabízí mnoho výkladů na toto téma, avšak je důležité podotknout, že každý autor má na tuto problematiku jiný pohled.

#### **Scheinův model firemní kultury**

Jedním z nejznámějších autorů, který definoval model podnikové kultury, je Edgard Schein (1992). Model, ve kterém se rozlišují tři úrovně firemní kultury, ovlivnil velkou část osobností, které se zabývají výzkumem na toho téma.

Tento model tedy obsahuje tři úrovně, kde hlavní úroveň firemní kultury je zakotvena v přístupu k životu, zaměstnání, lidem i sobě samotnému a v celkovém názoru na svět. Tato úroveň působí na pracovníky automaticky, spontánně a nevědomě. Představuje přesvědčení o tom, jak bychom měli svět vnímat a jaký je. Druhá úroveň obsahuje psaná i nepsaná pravidla chování společnosti, zásady a normy, hodnotové preference, morálku na pracovišti, vztah k partnerům, loajalitu k vedoucím. Nejvyšší úroveň modelu se zabývá artefakty a může být popsána jako vědomá, viditelná a ovlivnitelná složka. Jsou zde zakotveny vnější projevy společenského chování, logo společnosti, oslavy, obřady, mýty, zvyklosti, rituály, zařízení pracovišť a pracovní uniformy (Bedrnová, Nový, 2002).

**Obrázek 1 - Scheinův model firemní kultury**



Zdroj: Vlastní zpracování (podle Lukášová, 2010)

## 3.4 Vliv firemní kultury

### 3.4.1 Vliv firemní kultury na vnitřní prostředí

Podniková kultura má jednoznačně velký vliv na to, jakým způsobem je vnímána samotná organizace. Jde tedy o to, jak image vnímají jednotliví zaměstnanci. Jedním z hlavních cílů firemní kultury je ovlivňovat image firmy. K takovému ovlivňování dochází pomocí všech nástrojů firemní kultury (symboly, rituály, zvyklosti, vzorce jednání, hodnoty, lidé), které již byly zmíněny v předchozí kapitole. Pokud je image ve vnitřním prostředí pozitivní, můžeme to nazvat jako odraz spokojenosti zaměstnanců společnosti, čehož lze dosáhnout pomocí jednotlivých prostředků (Lukášová, 2010).

Jako jeden z takových příkladů je možné zmínit poradu, na kterou jsou pracovníci dané společnosti zvyklí, oproti tomu, když ve společnosti neexistují pravidla ani žádné pravidelné porady, nebo srozumitelné sdílení informací. V případě, kdy se v takové společnosti svolá porada a zaměstnanci nejsou na takové věci zvyklí, můžou z toho být zmatení, nevědí, co se děje, přemýšlí, z jakého důvodu se porada koná a co od ní mají očekávat, jsou frustrovaní a ve stresu. Porada má hektický průběh, velké množství informací, které není dostatečně srozumitelné, tudíž zaměstnanci odchází z takové porady se smíšenými pocity, neví, co mají dělat a proč byla porada doopravdy svolána a zda vše správně pochopili. Opakem je tedy první zmíněná porada, na kterou jsou zaměstnanci zvyklí, koná se pravidelně v předem stanovený čas, jsou dané informace, které se zaměstnanci na poradě dozví, jako například, co se událo v předchozím měsíci, či týdnu, shrnou se zadané úkoly anebo se vyhodnotí jejich splnění. Poskytnou se požadované podklady či jiné informace potřebné k plnění úkolů a zaměstnanec pak odchází z porady s pocitem, že má nyní dobrou představu o svých úkolech (Lukášová, 2010).

Toto byl jen příklad vlivu firemní kultury na realizaci porad, ale nastavení hodnot, rituálů, zvyklostí atd. ovlivňuje procesy v celé společnosti. Způsoby, jak se hodnotí práce zaměstnanců, styl řešení problémů, znalost informačních zdrojů a komunikačních procesů, kompetencí atd., to je jen krátký výčet jednotlivých podstatných procesů. Pokud jsou správně nastaveny, mohou ovlivnit spokojenost pracovníků a tím také ovlivnit image společnosti.



### 3.4.2 Vliv firemní kultury na vnější prostředí

Podniková kultura má významný vliv nejen na vnímání jednotlivých zájmových skupin, ale i na utváření jejich názoru. Mezi tyto zájmové skupiny se řadí především zákazníci (odběratelé), vlastníci, dodavatelé, státní správa a další různé organizace. Firemní kultura může tyto skupiny ovlivnit výrazným způsobem (Lukášová, Nový & kol., 2004).

#### **Možnosti ovlivňování firemní kulturou:**

- spokojenost zákazníků je ovlivněna schopností a ochotou zaměstnanců
- představa zákazníka o obrazu seriózní společnosti je ovlivněna slušným oblečením pracovníka, které je definováno dresscodem
- názor zákazníka na organizaci je ovlivněn způsobem oslovení zákazníka a komunikací s ním
- vystupování managementu podniku, jejich prezentace na jednáních s místní samosprávou může ovlivnit představy nejen zástupců obcí, ale při veřejných vystoupeních i širokou veřejnost
- názor akcionářů na celou společnost a ubezpečení o bezpečnosti jejich investic ovlivňují způsoby vedení pracovníků, řešení kompetencí v podniku a optimalizace vnitřních procesů
- pozitivní obraz o dané společnosti, který je způsoben například efektivními procesy řízení a hodnocení zaměstnanců, může díky zaměstnaneckým referencím výrazně pomoci při náboru nových pracovníků

### 3.5 Typologie firemní kultury

Existuje celá řada typologií firemních kultur, přičemž většina z nich vychází ze čtyř hlavních typů. Za důvod, proč tomu tak je, můžeme považovat fakt, že typologie jsou většinou vysvětleny z popisu organizační kultury na základě dvou vybraných vlastností neboli dimenzí. Určité kombinaci vysokých, či naopak nízkých hodnot u obou vlastností pak odpovídají jednotlivé typy kultur.

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

Dle R. Harrisona, který publikoval jednu z prvních typologií firemní kultury, je můžeme rozdělit do čtyř typů. Ch. Handy tyto typy ve své práci dále více rozpracoval. Jedná se o firemní kulturu, která označuje kulturu mocenskou, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob (Handy, 1993).

Kultura moci neboli mocenská kultura, je typická pro hlavní roli jedné, nebo několika málo osob, které mohou v organizaci rozhodovat a provádět většinu potřebných rozhodnutí, většinou založených na základě neformálních prostředků ve vztahu k úzkému okruhu osob, které se nachází v okolí jeho vedení. Tato kultura je charakteristická pro malé firmy, nebo samostatné části jednotlivých společností (Handy, 1993).

Mocenská kultura se může podobat kultuře rolí. Svým uspořádáním se zdají tyto dvě kultury podobné, avšak rozdíl se nachází v míře zavedených pravidel, norem a postupů. Kulturu rolí můžeme nalézt především ve větších, stabilních a hierarchicky uspořádaných společnostech, ve kterých jednotlivé osoby vykonávají pracovní úkony a povinnosti vymezené k určitému výkonu práce. Typický je tento styl pro pracovní prostředí, kde je vykonávána především rutinní práce, nebo ve státní správě (Handy, 1993).

Poslední dvě kultury jsou kultura úkolů a kultura osob, které si jsou také celkem podobné. Oba tyto styly stanovují podobné postavení jednotlivců ve společnosti, kde konkrétní zaměstnanci mají stejné postavení v hierarchii organizace. Kultura úkolů však obsahuje jasněji přidělované úkoly, spíše dle odbornosti než na základě pozice. Cílem managementu společnosti je vytvořit pracovní schopné týmy, které mají sílu rozhodovat a flexibilně reagovat. Mezi nejdůležitější hodnoty patří především přizpůsobivost, dále také ztotožnění cílů jednotlivce, skupiny nebo partnerského vztahu na pracovišti, zakládající se spíše na vzájemné úctě a respektu, schopnostech a pracovitosti, než na věku a postavení zaměstnance (Handy, 1993).

Na druhé straně, poslední styl, kultura osob, klade důraz především na individualismus a týmové rozhodování zde není příliš zastoupeno. *„Ve většině případů vznikají tehdy, když jsou jednotliví pracovníci vybaveni značnými rozhodovacími pravomocemi, jsou plnoprávními členy společnosti a mají zájem na*

*úspěchu celé organizace, kde mimo jiné jsou kolegiální vztahy a nikdo nemá zvlášť silnou převahu.*“ (Handy, 1993)

### 3.5.2 Typologie F. Trompenaarse

Nizozemský organizační teoretik a konzultant managementu, celým jménem Alfonsus Trompenaars vytvořil tuto teorii v roce 1993. Jejím základem jsou dvě protínající se dimenze – horizontální a vertikální.

V první, horizontální dimenzi, proti sobě stojí orientace na výkon a orientace na vztahy a jejím cílem je přiblížit styl řízení, který v organizaci převládá (Lukášová, 2010).

Vertikální dimenze má naopak proti sobě stojící hierarchii a rovnost a zohledňuje organizační strukturu organizace (Lukášová, 2010).

Tyto dimenze proti sobě navzájem působí a vznikají čtyři typy kultury organizace, mající tyto metaforické názvy: inkubátor, řízená střela, rodina a Eiffelova věž. Typologie F. Trompenaarse je obsahově velmi podobná typologii dle Harrisona a Handyho (Lukášová, 2010).

Jednotlivé typy této kultury je možné charakterizovat takto:

**Inkubátor** – základem tohoto typu kultury je přesvědčení, že hlavním úkolem organizace je seberealizace pracovníků. V organizaci neexistuje téměř žádná hierarchie a struktura. Důležitá je zde vzájemná podpora pracovníků. Tato kultura je také charakteristická častými inovacemi, zkoušením nových myšlenek a tvorbou nových produktů (Lukášová, 2010).

**Řízená střela** – tato kultura je založena především na úkolech a jejich splnění, přičemž pracovníci nemají přesně stanoveno, jak jich mají dosáhnout. Zaměstnanci si tedy musí najít sami nejvhodnější cestu ke splnění jejich úkolů. Pro organizaci je základem cíl, kterého chce dosáhnout (Lukášová, 2010).

**Rodina** – charakteristickou vlastností této kultury jsou blízké vztahy a hierarchie. V čele organizace stojí zkušená osoba – otec – s přirozenou autoritou. Ostatní zaměstnanci pocítují morální tlak vzhledem k moci a hierarchii. V případě

nesplnění požadavků přichází trest v podobě ztráty náklonnosti a místa v kolektivu, neboli rodině (Lukášová, 2010).

**Eiffelova věž** – v této kultuře jsou přesně rozděleny role a funkce, které koordinují pracovníci vyšších pozic. Charakteristickým rysem této kultury je rozdělení pracovních míst dle hierarchie. Pracovníci zde představují „zdroje“ a dle své kvalifikace a dovedností jsou dosazováni na vhodná pracovní místa (Lukášová, 2010).

**Obrázek 2 - Typologie dle F.Trompenaarse**



Zdroj: Lukášová, 2010

### 3.5.3 Typologie L. M. Millera

Tato typologie je zaměřena na životní cyklus organizace, kde jsou typické fáze vývoje s progresivním i degresivním rázům. L. M. Miller popisuje sedm fází – fáze Proroka, Barbara, Budovatele a Obdivovatele, Synergisty, Administrátora, Byrokrata a Aristokrata (Lukášová, 2010).

V prvních třech fázích je organizace nadšená a úsilí zaměstnanců je dominující, můžeme tedy tyto etapy označit jako rostoucí. Další fáze je vrcholová a poslední fáze jsou úpadkové, kde je třeba byrokracie a stanovení pevných pravidel. Rozpoznání odpovídající fáze vývoje může manažerům pomoci ke zvolení vhodného typu vedení a tím i posílení rozvoje podniku. Každá fáze má své problémy a úkoly,

které musí manažeři organizace řešit. V růstových fázích je využívána k rozvoji kreativní reakce. Pokud nastane nedostatek nových řešení a dochází k využití již osvědčených, začíná docházet k úpadku, ke kterému však nemusí dojít, když budou manažeři využívat více stylů vedení pro dosažení vrcholu. Tímto způsobem je možné udržet výkonnou a zdravou firemní kulturu (Lukášová, 2010).

#### 3.5.4 Typologie H. I. Ansoffa

Typologie H. I. Ansoffa je vytvořena na základě reakcí organizace na požadavky prostředí. Podniková kultura se dělí na stabilní, reaktivní, anticipující, prozkoumávající a tvořivou (Lukášová, 2010).

- **Stabilní** – organizace se označuje jako introvertní, nechce riskovat a orientuje se spíše na minulost.
- **Reaktivní** – organizace je opět introvertní, přijímá jen malá rizika a orientuje se na současnost.
- **Anticipující** – organizace se orientuje na současnost, přijímá jistou míru rizika a disponuje schopností částečných změn.
- **Prozkoumávající** – organizace se orientuje jak na současnost, tak i na budoucnost. Riziko i změny přijímá ve velké míře.
- **Tvořivá** – organizace se orientuje na budoucnost a riziko je součástí jejího životního cyklu (Lukášová, 2010).

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

Typologie dle T. E. Deal a A. A. Kennedyho se zakládá na přesvědčení, že je kultura nejvíce ovlivňována sociálním a podnikatelským prostředím. Výsledkem provedených výzkumů ve stovce organizací byla identifikace čtyř typů kultury. Tyto typy jsou rozděleny podle rizikovosti prostředí (vysoké, nízké), ve kterém organizace působí. Dalším determinantem je zde rychlost zpětné vazby okolí (trhu) (Lukášová, 2010).

Obrázek 3 - Typologie dle T. E. Deal a A. A. Kennedyho

		Míra rizika	
		<i>malá</i>	<i>velká</i>
Rychlost zpětné vazby	<i>malá</i>	<b>Kultura "tvrdé práce"</b>	<b>Kultura "drsných hochů"</b>
	<i>velká</i>	<b>"Procesní" kultura</b>	<b>Kultura "sázky na budoucnost"</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (Lukášová, 2010)

**Kultura tvrdé práce** – charakteristická je svou orientací na zákazníka a jeho potřeby a podporou morálky a motivace pracovníků. Jsou zde především aktivní pracovníci, odvádějící tvrdou práci, která je baví. Vykonaná práce se hodnotí podle vyrobeného či prodaného množství produktů – snadno se tedy může stát, že je upřednostněno množství před kvalitou. V kultuře tvrdé práce je malá rizikovost a rychlá zpětná vazba. Tento typ kultury je v organizacích jako jsou například McDonald’s, Avon, KFC (Lukášová, 2010).

**Kultura drsných hochů** – je charakteristická individualismem, vysokým podnikatelským rizikem a rychlou zpětnou vazbou. Tato kultura je specifická především pro mladé pracovníky, kteří se řídí heslem „všechno, nebo nic“. Zaměstnanci nemají zájem o týmovou spolupráci, bližší je jim pracovat individuálně, soupeřit. Atmosféra v organizaci je plná stresu a napětí. Tato kultura může být typická pro oblast kosmetiky, reklamy či v poradenství (Lukášová, 2010).

**Procesní kultura** – tato kultura je typická především pro organizace s nízkým rizikem a malou, nebo téměř žádnou zpětnou vazbou. V této kultuře je důležitější to, jak zaměstnanci svou práci odvádí, než to, co dělají. Významný je zde správný a bezchybný postup, přesnost a detaily i technická dokonalost. Tato kultura je typická pro banky, pojišťovny, nebo státní správu. Pracovníci však většinou nemají zpětnou vazbu, tudíž nemohou znát efektivitu své práce. Procesní kultura

nedisponuje schopností rychlé reakce na náhlé změny a předpovědi (Lukášová, 2010).

**Kultura sázky na budoucnost** – charakteristická pro organizace s vysokou mírou rizika a pomalou zpětnou vazbou. Důležité jsou však správná rozhodnutí. Pracovníci na vysokých pozicích mají odpovědnost za budoucnost celé společnosti. Významná je zde kontrola všech činností, aby se míra rizika co nejvíce eliminovala. Pracovníci spolu navzájem spolupracují a jsou na sobě závislí. Noví pracovníci bývají zařazeni na nižší pozice, ale s možností kariérního růstu. Tento proces však bývá pomalý. Tato kultura je typická například pro výzkumné společnosti, letecké podniky atd. (Lukášová, 2010).

### **3.6 Typologie firemní kultury – silná a slabá firemní kultura**

Na výkonnost organizace má velký vliv síla podnikové kultury. Typologie firemní kultury ji dělí na silnou a slabou podnikovou kulturu.

#### **3.6.1 Silná firemní kultura**

Silná firemní kultura je důležitá k vytvoření konceptuálního světa pracovníků organizace. Příkladá jednotlivým událostem význam a slouží ke snadnější orientaci ve vnitropodnikové organizaci. Organizace, které mají silnou firemní kulturu, mohou v lidech vzbuzovat jak pozitivní, tak negativní pocity (Hofstede, 2007).

Dle názoru Pošváře a Erbese (2009) se síla podnikové kultury považuje za pozitivní a přínosnou záležitost, která se týká hlavně společností, jež jsou dlouhodobě úspěšné. Můžeme ji označit za faktor, který má podíl na rozvoji organizace a je důležitý při vytváření hodnot, přesvědčení a postojů, které jsou v souladu s dlouhodobým posláním a cíli společnosti.

Dle Bedrnové a Nového (2002) silná firemní kultura „*prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných organizačních jevů. Uspadňuje proces řízení organizace a v jeho rámci i působení všech manažerů na pracovníky a pracovní skupiny.*“

Znaky silné firemní kultury, dle Šiguta (2004):

- Jasnost a zřetelnost – uvádí, že by každá část firemní kultury měla jasně a srozumitelně všem pracovníkům popisovat, jaké jednání a aktivity jsou od nich žádané, které jsou přijatelné a které naopak vyloučené. Pokud je firemní kultura založena na širokém souboru hodnot, symbolů a standardů, které spolu dále utváří uspořádaný celek, je možné tuto podmínku splnit. Srozumitelnost pro každého pracovníka bez ohledu na postavení a vzdělání je samozřejmostí (Šigut, 2004).
- Rozšířenost – zde je popsáno, že všichni zaměstnanci organizace jsou s částmi kultury seznámeni a dále se s nimi setkávají vždy a všude (Šigut, 2004).
- Zakotvenost – vyjadřuje míru osvojení a ztotožnění pracovníků s hodnotami, vzorci a normami jednání organizace (Šigut, 2004).

Pokud se firemní kultura stává neoddělitelnou součástí jednání všech pracovníků, je chápána jako silná firemní kultura.

### **3.6.2 Slabá firemní kultura**

Pokud členové organizace, neboli její zaměstnanci, nesdílí normy chování, hodnoty a předpoklady v dostatečné míře, ale jen v malé, je možné hovořit o firemní kultuře jako o slabé. V organizacích, kde je firemní kultura slabá, je více uplatňován individualistický přístup místo kolektivního, jednotliví pracovníci jsou ovlivňováni subjektivními charakteristikami (Tureckiová, 2004).

## **3.7 Změna firemní kultury**

Vrcholový management každého podniku by se měl neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu a v tomto prostředí se dále snažit úspěšně řídit podnik, vytvářet nové, nebo měnit stávající strategie. Pokud se rozhodne vedení podniku svou firemní kulturu změnit, mělo by si být vědomo všech možných



důsledků tohoto rozhodování, protože ne každá změna může být prospěšná (Šigut, 2004).

Ke změně stávající firemní kultury je možné dojít samovolnou cestou, bez zásahu manažerů a vedení organizace. K této situaci nejčastěji dochází při nástupu nového vlastníka podniku nebo při změně personálního manažera či vedení společnosti. Tímto způsobem dojde k samovolné socializaci (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

*„Změna podnikové kultury je vždy dlouhodobým procesem, který vyžaduje značné úsilí managementu, aby změnil své chování a signalizoval změnu svým podřízeným i svému okolí.“ (Šigut, 2004)*

Okolnosti, které nejčastěji vedou ke změně firemní kultury dle Pfeifera a Umlaufové (1993) jsou:

- nesoulad vžitě kultury podniku se strategicky potřebnou kulturou podniku
- přechod organizace z jedné vývojové etapy do další
- změna velikosti organizace
- změny ve vyšším managementu organizace
- měnící se postavení organizace na trhu
- změna předmětu podnikání společnosti
- převzetí či fúze organizace a další

Změna firemní kultury je řízena manažery z nejvyššího managementu společnosti, kteří jsou o daných plánovaných změnách přesvědčení. Tuto změnu musí zároveň podložit připraveným plánem postupu změny firemní kultury v dané organizaci, který zahrnuje analýzu současné podnikové kultury dané společnosti s identifikovanými nedostatky v kultuře a v závěru je definována nová kultura, která by měla být pro podnik žádoucí. Dále musí plán obsahovat možná rizika a problémy, které mohou nastat změnou firemní kultury a také návrhy k jejich případnému řešení (Tureckiová, 2004).

Hlavním cílem změny firemní kultury je tedy přechod od výchozího stavu, ke stavu cílovému. Za výchozí stav je v tomto případě považována situace, ve které nejsou představy, přístupy a hodnoty, které členové společnosti navzájem sdílí a rozvíjejí, v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o které podnik usiluje, nebo o které by měl usilovat, pokud se chce rozvíjet a růst (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Za cílový stav se považuje situace, ve které jsou představy a hodnoty, které členové společnosti vzájemně sdílí a rozvíjejí, totožné s představami, přístupy a hodnotami, kterých podnik chce dosáhnout snahou o růst úspěšného podniku. Obecným cílem změny firemní kultury však není úplné dosažení cílového stavu, ale spíše zajištění podmínek k dalšímu rozvíjení a budování podnikové kultury (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Cesta změny podnikové kultury ve společnosti by měla od výchozího k cílovému stavu procházet několika následujícími etapami (Pfeifer a Umlaufová, 1993):

- Rozmrazování – pochybování o stávající firemní kultuře a sdílených nežádoucích představách. Zpochybňování přístupů a hodnot (Pfeifer a Umlaufová, 1993).
- Tříbení – uvědomování si zájmů a postojů, šancí, nebezpečí a sil stavějících se na stranu změn (Pfeifer a Umlaufová, 1993).
- Ovlivňování – působení na současnou podnikovou kulturu za cílem odbourání nežádoucího a ponechání vhodného (Pfeifer a Umlaufová, 1993).
- Sladňování – vyhledávání co nejvíce možných elementů rodící se nové firemní kultury, jejich posilování a utužování vazeb mezi nimi (Pfeifer a Umlaufová, 1993).
- Rozvíjení – sledování, zda je stav mezi představami, přístupy a hodnotami nové firemní kultury žádoucí (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

Pokud chce být podnik v procesu změny dané firemní kultury úspěšný, musí být splněno několik základních předpokladů. Jedním z nich je podpora pracovníků z top managementu a také podpora vlastníků společnosti, kteří mají rozhodovací pravomoci. Jestliže není v organizaci přítomna taková podpora, není možné změnu firemní kultury, ale ani žádnou jinou změnu realizovat. Dalším důležitým předpokladem je podpora a pomoc personálních pracovníků a odborníků dané společnosti, kteří se zabývají řízením a vedením lidí. Personalisté, jakožto „správci procesu změny“ potřebují určité pravomoci, aby mohli konat svoji práci. Také musí být přesně definována vize změny, která by měla dostatečně motivovat a umět přesvědčit všechny další aktéry o své efektivitě a užitečnosti (Tureckiová, 2004).

V neposlední řadě je také důležité uvědomit si, že jde o dlouhodobou záležitost, protože změna podnikové kultury může trvat měsíce i roky. Není to proces jednoduchý a je tedy potřebné si vyčlenit dostatečné množství času potřebného k této změně. Podnik by měl věnovat dostatek pozornosti vývoji a změně své firemní kultury v souladu se změnou celého podnikatelského prostředí. Pokud tak neučiní, je možné, že vývoj nové podnikové kultury bude velmi pomalý, či nesprávný (Lukášová, 2004).

### **3.7.1 Typy změny firemní kultury**

#### **Revoluční a evoluční změna**

Podle Lukášové (2010) můžeme z hlediska průběhu a charakteru změny podnikové kultury rozlišit dva základní typy změn, a to revoluční změnu a evoluční změnu.

Revoluční změna neboli také transformační, diskontinuální či strategická, může nastat tehdy, pokud existuje silný vnější nebo vnitřní tlak, který tuto změnu v rámci zachování existence společnosti vynucuje. Vnější tlak je zde možné chápat jako například radikální změnu prostředí a vnitřní tlak může vznikat například ze špatných hospodářských výsledků apod. Změna revoluční je velmi komplexní, jelikož zahrnuje více subsystémů společnosti (nejen změnu podnikové kultury, ale i změnu organizační struktury, manažerských systémů apod.), dotýká se tak více

úrovni hierarchie podniku. Revoluční změna by měla mít systematický postup, který je rozplánovaný na dané časové období (Lukášová, 2010).

Evoluční změna nastává, pokud je potřeba něco v rámci organizace zlepšit, není zde důvodem krize organizace. Dané změny se týkají pouze sledovaných problémových oblastí podniku (změny inkrementální). Příkladem takové změny může být například posílení orientace na zákazníka. Může se však jednat ale i o hlubší změny, týkající se dvou či více oblastí. Evoluční změna neboli kontinuální, je charakteristická uskutečňováním postupně a dlouhodobě. Dochází spíše k rozvoji daných jednotlivých rysů kultury, které jsou žádoucí, nikoliv ke změně obsahu podnikové kultury (Lukášová, 2010).

### **Primární a doprovodná změna**

Primární změna firemní kultury se provádí tehdy, pokud má obsah kultury negativní vliv na výkonnost organizace a kultura je základní příčinnou jiných organizačních problémů. Doprovodná změna nastává ve chvíli, kdy provází jiné typy podnikových změn, například, pokud je pro úspěšnost provedení jiné změny vyžadována změna kultury. Primární a doprovodné změny mohou být změnami revolučními i evolučními, změna je však závislá na míře a charakteru manažerských problémů, které je nutné řešit (Lukášová, 2010).

### **3.7.2 Nástroje změny firemní kultury**

Nástroje změny firemní kultury se dělí na přímé a nepřímé.

#### **Přímé nástroje**

Nástroje, jejichž výsledky použití jsou poměrně rychle a snadno rozpoznatelné. Tyto nástroje se podobají předem stanoveným zásahům a opatřením. Za přímé nástroje změny můžeme označit změny v řídicích procesech (plánování a vytyčování cílů), změny v organizační struktuře, personální změny, projekty změny kultury společnosti, tvorba pracovního prostředí, vzdělávání a výcvik, změny způsobů přidělování zdrojů a další (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

### **Nepřímé nástroje**

Mezi nepřímé nástroje, dle autorů Pfeifera a Umlaufové (1993), patří nástroje, u nichž se výsledky jejich použití projevují zprostředkovaně, to znamená, že se projeví až po uplynutí určitého časového úseku. Pokud jsou tyto nástroje důsledně a systematicky využívány, mohou poskytovat velmi efektivní výsledky. Mezi takové nepřímé nástroje změny firemní kultury může být zařazen například cílený rozvoj neformálních sítí, vedení spolupracovníků, šíření historek a rituálů, využití vnitropodnikových médií k podpoření nově vznikající kultury nebo nový způsob komunikace (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

### **3.7.3 Aktéři změny**

Aktérem změny neboli účastníkem změny podnikové kultury, je myšlen prvek, který se nedílně podílí na řízení a průběhu změny firemní kultury. Není možné však snadno vyjmenovat všechny aktéry, kteří se na změně příslušné firemní kultury podílejí. Takových prvků je velké množství. Hlavním aktérem změny podnikové kultury by měl být vrcholový management. Toto tvrzení má dva důvody. Top management může snadno manipulovat se třemi činiteli firemní kultury: firemní filosofií, firemní strategií a organizační strukturou. Dalším důvodem je to, že vrcholový management je příkladem pro ostatní členy společnosti (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

Pfeifer a Umlaufová (1993) uvádějí aktéry změny podnikové kultury takto:

#### **1. Iniciátoři změny**

- vychází od nich prvotní impulz k úvahám o změně firemní kultury
- většinou to bývají manažerské autority s velkým vlivem

#### **2. Projektanti změny**

- aktéři, disponující schopnostmi řídit proces změny dané firemní kultury

- bývá jimi většinou projektový tým

### 3. Instruktoři změny

- mají dohled nad průběhem procesu změny, pozorují výsledky a zajišťují zpětnou vazbu
- zpravidla to jsou manažeři prvních linií

### 4. Nositelé změny

- ostatní zaměstnanci společnosti, po kterých je požadováno sdílení a rozvíjení nových představ, hodnot a přístupů

### 5. Katalyzátory změny

- prvky z vnějšího okolí, které mohou celému procesu zabezpečit dynamiku, nové impulsy, nadhled a nezájatost
- zpravidla to bývají poradenské organizace

Armstrong (2007) však ve svém díle charakterizoval aktéry neboli činitele změny podnikové kultury a s tím spojené možnosti použití takto:

- **činitelé výkonu** – tito činitelé jsou odměňováni dle jejich výkonu či schopností. Mezi jejich činnosti se řadí podílet se na zisku, procesně řídit práce, vedení pracovníků a další
- **činitelé oddanosti** – vytvářejí vhodné pracovní prostředí pro důvěru a spolupráci, programy komunikace a participace a další
- **činitelé kvality** – programy komplexní kvality a jejich průběžného zlepšování
- **činitelé služby zákazníkům** – zaveden program péče o zákazníky
- **činitelé týmové práce** – pracovní výkon je podpořen a orientován na týmovou spolupráci, práci v týmech, týmové hodnocení atd.

- **činitelé učení v organizaci** – zlepšení intelektuálního kapitálu a schopností zaměstnanců (formování učící ho se podniku)
- **činitelé hodnot** – zaměstnanci jsou zapojeni do definování hodnot, rozvoje pracovníků a procesů řízení pracovního výkonu

### **3.8 Změna firemní kultury – vliv pandemie covid-19**

Již je to přes rok a půl, kdy nástup pandemie ovlivnil tuzemské, ale i zahraniční firmy a ty tak musely rychle zareagovat na změny ve svém podnikání. Za poslední měsíce se díky změnám a vládním protiepidemickým opatřením musela přizpůsobit firemní kultura řady společností.

Podniková kultura má vliv na výkon zaměstnanců, přičemž je důležité zmínit, že je to především HR oddělení, které je za budování a pečování o firemní kulturu zodpovědné. Personální oddělení musejí být v současné době více flexibilní, reagovat rychle na nové vyhlášky a změny a směrem ke svým pracovníkům více komunikovat.

Většina firem musela přejít do on-line komunikace, změnit svoji rutinu vykonávání pracovních činností a naučit se tak spoustu nových věcí. V některých organizacích firemní kultura utrpěla, jelikož práce na dálku pracovníkům nevyhovovala.

Jelikož je pandemie a covid-19 momentálně velké téma pro mnoho společností, bude tento vliv zohledněn i v praktické části práce, kde budou pokládány otázky na téma covid-19 jak v dotazníkovém šetření, tak v osobním rozhovoru.

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika zvoleného subjektu**

Následující kapitola se zabývá charakteristikou společnosti vybrané pro praktickou část diplomové práce.

#### **4.1.1 Historie společnosti**

Společnost JUST byla založena ve Švýcarsku v roce 1930 panem Ulrichem Jüstrichem, ke které se přidala roku 1974 firma Nahrin, odkoupená od rodiny Jüstrichů, která byla založena v roce 1954

Do tehdejšího Československa se JUST dostal v roce 1991 a v roce 1993 se rozdělil na JUST CS a JUST SK.

V říjnu roce 1992 vznikla společnost JUST CS spol. s r.o. (dále jen JUST CS), jako výhradní zástupce švýcarské špičkové přírodní kosmetiky. V roce 1995 se rozrostla o doplňky stravy taktéž švýcarské společnosti Nahrin. Jedná se o rodinnou firmu, která je jediným zástupcem distribuování produktů švýcarské společnosti JUST v České republice (JUST CS, 2021).

#### **4.1.2 Filozofie společnosti**

Charakteristickým rysem společnosti je model přímého prodeje neboli tzv. party systému. Společnost je také členem AOP (Asociace osobního prodeje). Společnost si zakládá i v dnešní uspěchané a online době na osobním kontaktu se svým zákazníkem, ke kterému využívá síť svých proškolených poradců, kteří mohou tak nejlépe zákazníkovi poradit a informovat ho o daných produktech (JUST CS, 2021).

Hierarchie poradců je následující:

- Poradce
- Vedoucí týmu
- Organizátor
- Exkluzivní organizátor
- Asistent



Kdy na pozici poradce noví poradci začínají a dále mohou díky svým úspěchům v prodeji dosáhnout nejvyšší pozice asistenta.

#### **4.1.3 Vybavení společnosti a její pracoviště**

Společnost sídlí v Praze a skládá se z administrativní budovy a z budovy skladu.

Administrativní budova má tři pater, na každém se nachází několik kanceláří pro zaměstnance a k dispozici jsou také v každém patře toalety a kuchyňky, s možností přípravy kávy a čaje. Dále administrativní budova disponuje třemi zasedacími místnostmi. Nejmenší zasedací místnost se využívá k výuce jazyků nebo k masážím. Kanceláře jsou moderně zařízené, je možné je doplnit o nábytek, jako například konferenční stolky, magnetické tabule a nástěnky, dle preferencí daných zaměstnanců. Každá kancelář má také svoji klimatizaci.

Dále je zaměstnancům k dispozici zahrada areálu, kde jsou umístěna sezení pro obědové pauzy, firemní pikniky či tradiční Garden party. V letních měsících se na zahradě také pořádají některé schůzky.

#### **IT technika společnosti**

Základní technická výbava každého zaměstnance společnosti se skládá ze stolního počítače, monitoru (případně dvou, dle potřeby), klávesnice, myši a stolního telefonu.

Vedoucí oddělení mají navíc k dispozici notebook a mobilní telefon.

Každý zaměstnanec společnosti má dále vybaven svůj software programy, dle jeho náplně práce a odpovídající jeho pozici.

Všichni zaměstnanci mají na svých PC a notebookách přístup ke sdíleným diskům – ty jsou fyzicky uloženy na serveru a jsou nastaveny tak, aby k nim měli zaměstnanci přístup z firemních notebooků či z domácích PC, na kterých mají nainstalovány vzdálený přístup.

## 4.2 Organizační struktura společnosti

Organizační strukturu společnosti tvoří šest členů vedení (vyšší management). Každý člen vedení má pod sebou určitou oblast řízení. Společnost se dále skládá z jedenácti oddělení, která mají, až na tři oddělení, každé svého vedoucího oddělení a ten je přímo podřízen danému členovi vedení.

Společnost má také dozorčí radu, která se skládá ze zakládajících členů společnosti. Vedení společnosti se s dozorčí radou radí ohledně strategických plánů, předkládá jim své návrhy a radí se s nimi ohledně dalšího směřování společnosti na pravidelných poradách.

Organizační struktura společnosti je přiložena v příloze č. 1 (interní dokumenty společnosti JUST CS, 2021).

## 4.3 Hodnoty společnosti

Dle interních dokumentů společnosti bylo zjištěno, že společnost JUST CS se rozhodla, i po vzoru své švýcarské partnerské společnosti a mnoha dalších úspěšných značek, pojmenovat své základní hodnoty, které by na první pohled mohly jasně vysvětlit, čeho si jako společnost váží a co je pro ni důležité. Tyto hodnoty byly stanoveny ve spolupráci se zákazníky, zaměstnanci a dalšími partnery (např. slovenskými partnery), kteří měli zájem se této činnosti zúčastnit. Cílem bylo, aby každá skupina samostatně stanovila hodnoty, podle nichž se ve společnosti řídí, poté se daly výsledky dohromady a stanovil se průnik. Při stanovování hodnot byla samozřejmě rozpoutána diskuse, zda není práce s hodnotami zbytečná – definování hodnot je však důležité jak pro dlouhodobé zaměstnance (ti už hodnoty znají a řídí se jimi), ale především pro ty nové, kteří ještě firmu neznají. Díky nim se mohou lépe a rychleji ze začátku v nové společnosti orientovat (interní dokumenty společnosti JUST CS, 2017).

Na základě výsledků vzešlo těchto pět hodnot:

**Etika** – nejen společnost samotná, ale i zaměstnanci, prodejci se chovají ke svým obchodním partnerům slušně, férově a poctivě (což v oblasti přímého prodeje nebývá vždy pravidlem)

**Zdraví** – produkty společnosti přinášejí zdraví, mohou pomoci díky určité prevenci v mnoha zdravotních oblastech

**Švýcarské kvalita** – společnost nabízí svým zákazníkům určitý standard, kvalitní produkty, švýcarský servis (švýcarská kvalita)

**Zájem o člověka** – zájem společnosti o zaměstnance a prodejce

**Rozvoj a stabilita** – stabilní práce pro zaměstnance a stálý rozvoj společnosti, nové produkty, nové IT technologie, školení a vzdělávání

Všechny hodnoty společnosti jsou stejně důležité a jsou graficky zpracované do symbolu kapky – tedy nazývané „kapka hodnot“.

#### 4.4 Výzkumné předpoklady

Jelikož je cílem diplomové práce vyhodnotit a charakterizovat firemní kulturu ve sledované společnosti, bylo na základě výzkumu, který sestává z dotazníkového šetření a osobního rozhovoru, stanoveno několik následujících hypotéz, které budou po rozboru dotazníkového průzkumu a rozhovoru buď vyvráceny anebo potvrzeny.

1. Předpokládá se, že většina zaměstnanců společnosti, tj. více než 50 %, chápe hodnoty, cíle a vize společnosti a je s nimi ztotožněna.
2. Předpokládá se, že více než 70 % zaměstnanců shledává atmosféru na pracovišti jako přátelskou s dobrými vztahy.
3. Předpokládá se, že více než 70 % zaměstnanců má se svým přímým nadřízeným nejen formální vztah.
4. Předpokládá se, že většina zaměstnanců, tj. více než 50 %, uplatňuje díky svým pracovním činnostem své schopnosti a kvalifikaci.
5. Předpokládá se, že více než 70 % zaměstnanců společnosti je dostatečně motivováno ke svým pracovním výkonům.
6. Předpokládá se, že podniková kultura společnosti odpovídá „kultuře moci“ dle Ch. Handyho.

## 4.5 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se skládalo celkem z 27 otázek a bylo rozděleno do 5 oblastí, aby byla témata otázek přehledná a mohl z nich být lépe vypracovaný závěr.

Oblasti dotazníku byly následující:

- Oblast 1 - Identifikace respondenta
- Oblast 2 - Hodnoty, cíle a vize
- Oblast 3 - Prostředí na pracovišti
- Oblast 4 - Vztahy s vedením/nadřízenými pracovníky
- Oblast 5 - Motivace zaměstnanců

Dotazník byl formou emailové korespondence s odkazem na daný dotazníkový formulář (Google forms) rozeslán všem zaměstnancům společnosti a je přiložen v příloze č. 2. Otázky dotazníkového šetření jsou zobrazeny v příloze č. 3. Návratnost činila 62 %, tedy celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 34 zaměstnanců. Tento výsledek návratnosti je, vzhledem k faktu, že ve společnosti pracuje momentálně 15 zaměstnanců ve skladu, kteří nemají každodenní přístup k počítačům a e-mailové adrese, ohodnocen, jako očekávající.

Pomocí dotazníkového šetření je možné v praktické části práce dále zhodnotit firemní kulturu ve sledované společnosti, ohodnotit její silné stránky, a naopak odhalit slabá místa, na která bude následně možné udělit doporučení, která by vedla k jejich zlepšení.

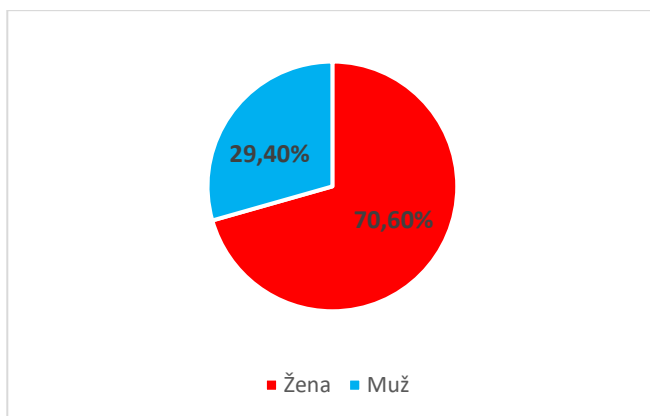
### 4.5.1 Oblast 1 – Identifikace respondenta

První oblast, zahrnující otázky 1–5, se týkala identifikace respondenta, tedy byly položeny základní demografické otázky, jako pohlaví respondenta, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délka pracovního poměru v dané společnosti a poslední otázka, zda respondent patří, dle svého pocitu, mezi stálé zaměstnance společnosti.

### Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Celkem se dotazníkového průzkumu zúčastnilo 24 žen a 10 mužů ze sledované společnosti.

**Graf 1 - Jaké je Vaše pohlaví?**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 2 – Jaký je Váš věk?

Věk respondentů je znázorněn v tabulce č. 1.

**Tabulka 1 - Jaký je Váš věk?**

Věk	Počet respondentů daného věku	Z toho žen	Z toho mužů	Relativní četnost
Do 30 let	4	3	1	11,8 %
31–40 let	8	4	4	23,5 %
41–50 let	14	11	3	41,2 %
51–60 let	5	5	0	14,7 %
61 let a více	3	1	2	8,8 %
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Nejvíce odpovědí se dostalo od respondentů ve věku mezi 41 a 51 let, tedy přes 41 %. Naopak nejméně odpovědí se dostalo od respondentů zařazených do mladší skupiny, tedy do 30 let a od respondentů nad 61 let. Z těchto výsledků plyne, že větší zájem o aktivitu a účast v dotazníkovém výzkumu mají zaměstnanci ve středním věku. Důležité je však zmínit faktor, že v dané společnosti pracuje momentálně pouze 5 zaměstnanců ve věku 25–30 let a 4 zaměstnanci patřící do

skupiny nad 61 let. Z tabulky č. 1 je také patrné, že nejvíce žen, které se dotazníkového průzkumu zúčastnily, je ve věkové kategorii 41–50 let, a nejvíce mužů je v kategorii 31–40 let.

### Otázka č. 3 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Dosažené vzdělání respondentů je zobrazeno v tabulce č. 2.

Z dané tabulky je zřejmé, že nejvíce zúčastněných respondentů, v tomto případě více než polovina, tedy přes 50 %, má středoškolské vzdělání. Do této skupiny spadá především ženské zastoupení respondentů. Další zastoupenou skupinou, přes 26 %, jsou respondenti s vysokoškolským vzděláním ukončeným státní závěrečnou zkouškou (Ing./Mgr.), kde má inženýrský nebo magisterský titul pět žen a čtyři muži. Nejméně odpovědělo respondentů se základním vzděláním.

**Tabulka 2 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet respondentů	Z toho žen	Z toho mužů	Relativní četnost
Základní vzdělání	1	0	1	2,9 %
Středoškolské vzdělání s maturitou	18	14	4	52,9 %
Vysokoškolské vzdělání ukončené státní závěrečnou zkouškou (Bc.)	5	4	1	11,8 %
Vysokoškolské vzdělání ukončení státní závěrečnou zkouškou (Ing./Mgr.)	9	5	4	26,5 %
Jiné	1	1	0	2,9 %
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 4 – Jaká je délka Vašeho pracovního poměru (působení) ve společnosti?

Další otázka se zabývá délkou působení ve společnosti JUST CS jednotlivých respondentů.

Nejpočetnější skupinou jsou zde zaměstnanci působící ve společnosti již 10 let a více (38 %). Další velmi zastoupenou skupinou jsou respondenti s pracovním poměrem 5–10 let (18 %). Nejméně zastoupenou skupinou se stali respondenti s pracovním poměrem méně než 1 rok (6 %). Největší zájem o dotazníkové šetření tedy měli dlouhodobí zaměstnanci.

Všechny skupiny a počet respondentů jsou zobrazeny v tabulce č. 3.

**Tabulka 3 - Jaká je délka Vašeho pracovního poměru (působení) ve společnosti?**

Počet let ve společnosti	Počet respondentů	Z toho žen	Z toho mužů	Relativní četnost
Méně než 1 rok	2	1	1	5,9 %
1 – 2 roky	6	6	0	17,6 %
3 – 5 let	7	5	2	20,6 %
5 – 10 let	6	4	2	17,6 %
10 let a více	13	8	5	38,2 %
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

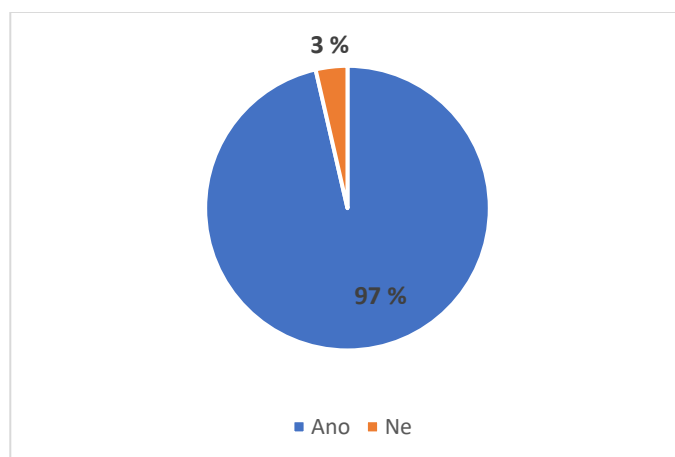
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### **Otázka č. 5 – Patříte dle svého pocitu mezi stálé zaměstnance společnosti?**

Cílem poslední otázky této oblasti bylo zjistit, jak daní respondenti vnímají své působení ve společnosti a zda by se zařadili mezi stálé zaměstnance, či ne.

Z 34 respondentů odpověděla většina (97 %), že se cítí jako stálý zaměstnanec. Pouze jeden respondent, dle svého pocitu, nepatří mezi stálé zaměstnance.

**Graf 2 - Patříte dle svého pocitu mezi stálé zaměstnance společnosti?**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### 4.5.2 Oblast 2 – Hodnoty, cíle a vize

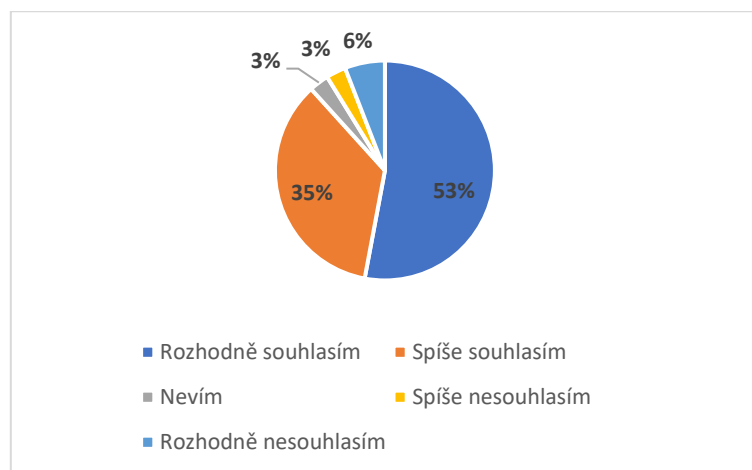
Další oblast, zahrnující otázky č. 6–9, se zabývá hodnotami, cíli a vizemi sledované společnosti. Cílem je zjistit, zda respondenti hodnotám, cílům a vizím společnosti rozumí a zda se s nimi ztotožňují. Respondenti hodnotili následující otázky škálou 1–5, kdy:

- 1 = rozhodně souhlasím
- 2 = spíše souhlasím
- 3 = nevím
- 4 = spíše nesouhlasím
- 5 = rozhodně nesouhlasím

##### Otázka č. 6 – Cíle společnosti jsou jasné a rozumím jim.

Cílem první otázky z této oblasti bylo zjistit, zda jsou cíle sledované společnosti jasné a zda jim daní respondenti rozumí. Z výsledků, které znázorňuje graf č. 3, je patrné, že 53 % respondentů vybralo odpověď „rozhodně souhlasím“, přes 35 % pak odpovědělo „spíše souhlasím“. Kladně tedy tuto otázku hodnotí 22 respondentů ženského pohlaví a 8 respondentů mužského pohlaví. Pouze 2 respondenti (3 %) vybrali odpověď „rozhodně nesouhlasím“. Většině respondentů ze společnosti JUST CS jsou tedy cíle společnosti jasné a rozumí jim.

Graf 3 - Cíle společnosti jsou jasné a rozumím jim



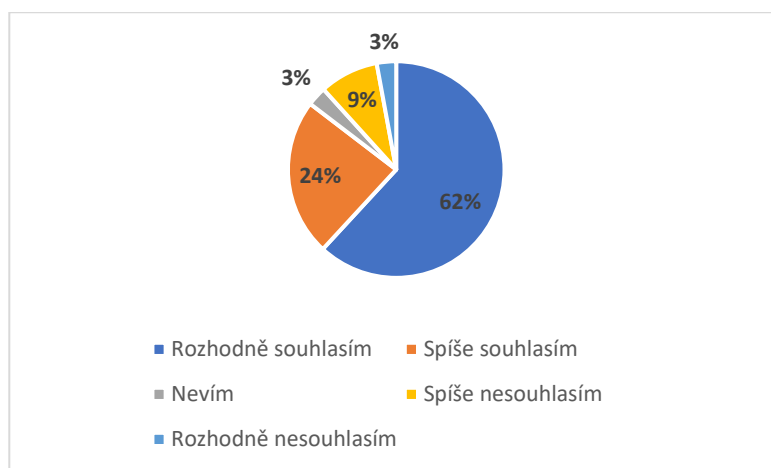
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021



### Otázka č. 7 – S hodnotami společnosti se ztotožňuji

Další otázka byla zaměřena na hodnoty společnosti a záměrem bylo zjistit, zda se s nimi zaměstnanci ztotožňují. Jak je vidět v níže uvedeném grafu č. 4, většina dotazovaných odpověděla na tuto otázku kladně, tedy odpověď „rozhodně souhlasím“ vybralo 62 % a možnost „spíše souhlasím“ 24 %. Možnost „nevím“ vybral pouze jeden zaměstnanec, stejně jako možnost „rozhodně nesouhlasím“. Tři respondenti odpověděli „spíše nesouhlasím“, dá se tedy předpokládat, že většině dotazovaných jsou hodnoty společnosti sympatické a ztotožňují se s nimi.

Graf 4 - S hodnotami společnosti se ztotožňuji

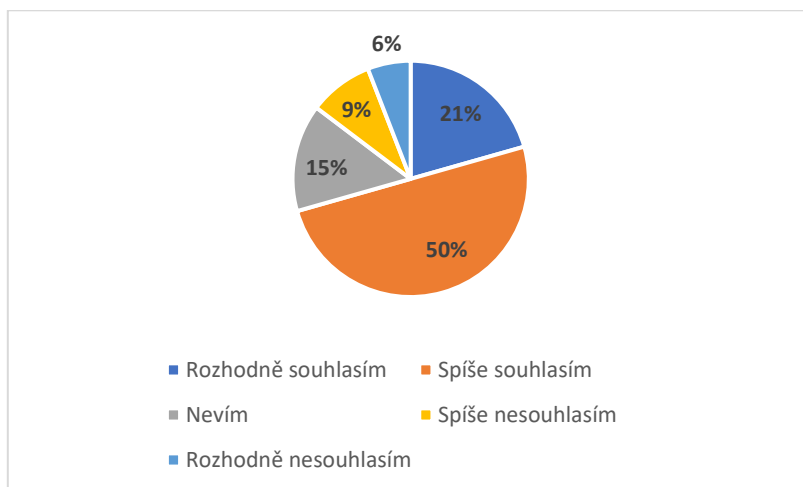


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 8 – Mám přehled o dlouhodobých záměrech společnosti.

Otázka č. 8 se zabývala dlouhodobými záměry společnosti. Z odpovědí dotazovaných vyplývá, že ve větším případě mají zaměstnanci přehled o dlouhodobých záměrech společnosti, jelikož na tuto otázku odpověděla polovina dotazovaných „spíše souhlasím“ (50 %), nebo dále „rozhodně souhlasím“ (21 %). Pět zaměstnanců odpovědělo „nevím“ a dále celkem pět respondentů (14 %) odpovědělo buď „spíše nesouhlasím“ nebo „rozhodně nesouhlasím“.

**Graf 5 - Mám přehled o dlouhodobých záměrech společnosti**

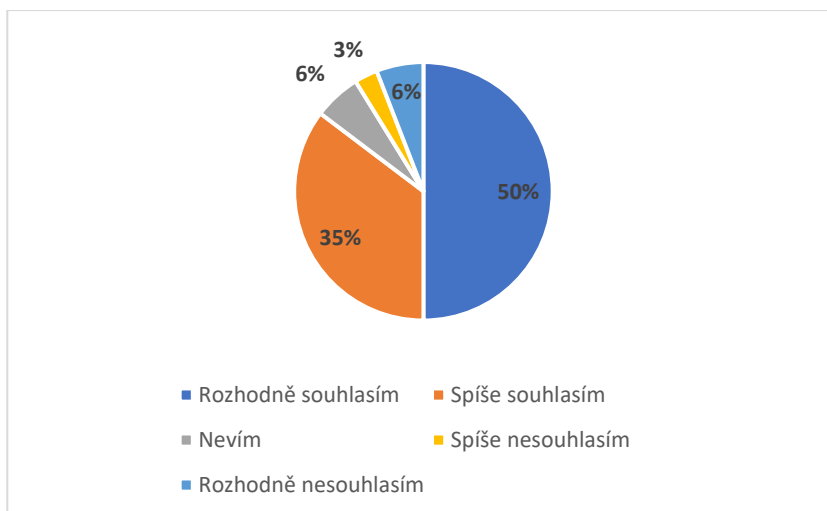


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 9 – Jsem pravidelně informován/a o výsledcích společnosti (např. prostřednictvím pravidelných porad).**

Cílem poslední otázky této oblasti bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci ve společnosti JUST CS informováni a mají přehled o výsledcích společnosti. Jelikož valná většina respondentů, odpověděla „rozhodně souhlasím“ (50 %) a „spíše souhlasím“ (35 %), dá se předpokládat, že společnost své zaměstnance o svých výsledcích pravidelně informuje. Jedním z důkazů je také fakt, že se ve společnosti konají dvakrát ročně porady pro všechny zaměstnance, kde jsou tyto výsledky a plány na nadcházející období prezentovány.

**Graf 6 - Jsem pravidelně informován/a o výsledcích společnosti (například prostřednictvím pravidelných porad)**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### **4.5.3 Oblast 3 – Prostředí na pracovišti**

Další oblast dotazníkového šetření, skládající se z otázek 10-15, se zabývá pracovním prostředím společnosti JUST CS. Na následující otázky respondenti opět odpovídali pomocí hodnotící škály 1-5, kdy:

1 = rozhodně souhlasím

2 = spíše souhlasím

3 = nevím

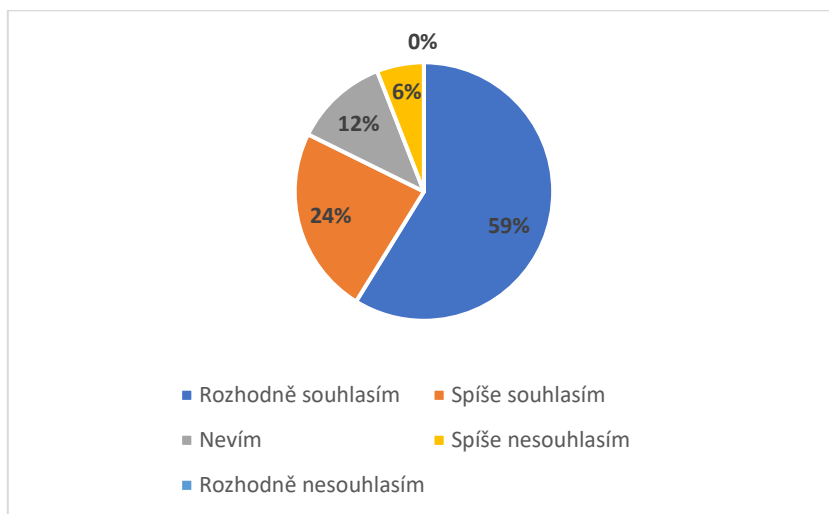
4 = spíše nesouhlasím

5 = rozhodně nesouhlasím

#### **Otázka č. 10 – Prostředí na pracovišti vnímám jako přátelské s dobrou atmosférou.**

Jak je možné vyčíst z grafu č. 7, většina respondentů hodnotí pracovní prostředí společnosti JUST CS jako přátelské, kde panuje dobrá atmosféra. Pouze dva zaměstnanci zvolili jako odpověď možnost „spíše nesouhlasím“.

**Graf 7 - Prostředí na pracovišti vnímám jako přátelské s dobrou atmosférou**

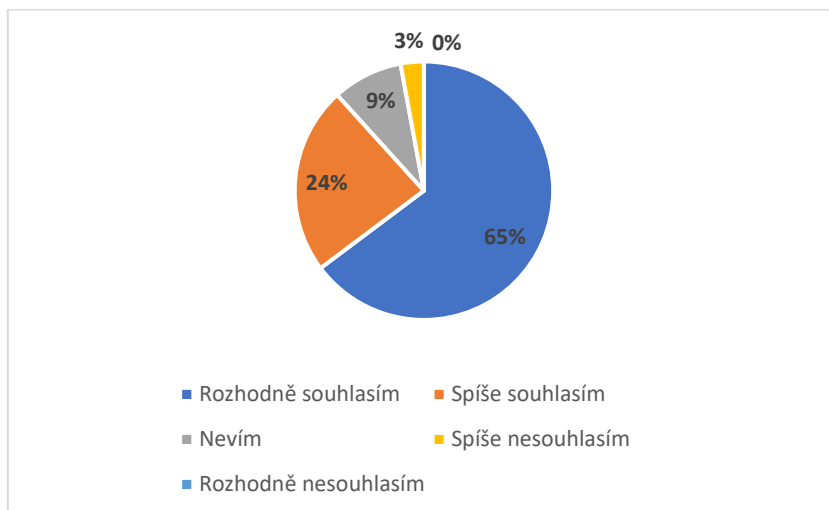


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 11 – S kolegy vycházím dobře.**

Z grafu č. 8 je možné říci, že většina respondentů vychází se svými kolegy dobře. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl „spíše nesouhlasím“ a tři zaměstnanci vybrali možnost „nevím“.

**Graf 8 - S kolegy vycházím dobře**

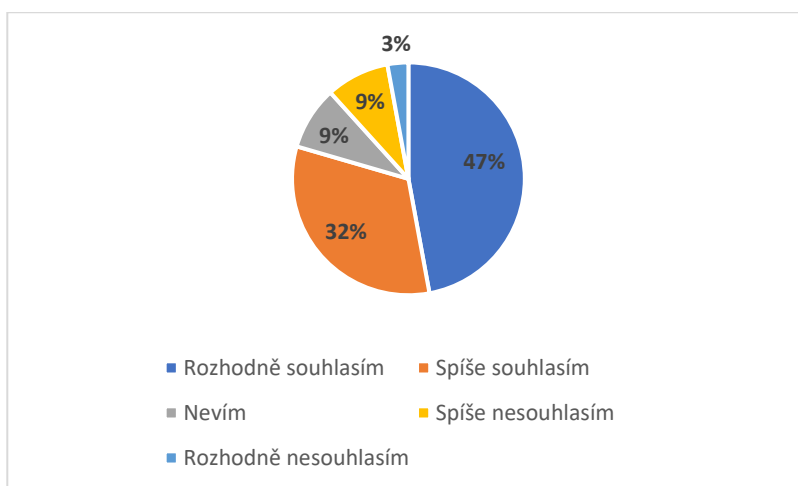


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 12 – Se svými osobními problémy se můžu svěřit svým kolegům, nebo HR.**

Z grafu č. 9, je patrné, že většina dotazovaných bere jako samozřejmost možnost svěřit se se svými osobními problémy svým spolupracovníkům, případně HR. Kladně tuto otázku ohodnotila většina respondentů, tedy 27 zaměstnanců, „rozhodně ano“ odpovědělo 47 % dotazovaných a možnost „spíše ano“ vybralo 32 %. Tři zaměstnanci se dle svého názoru svým kolegům svěřit nemohou a ostatní tři vybrali možnost „nevím“.

**Graf 9 - Se svými osobními problémy se můžu svěřit svým kolegům nebo HR**

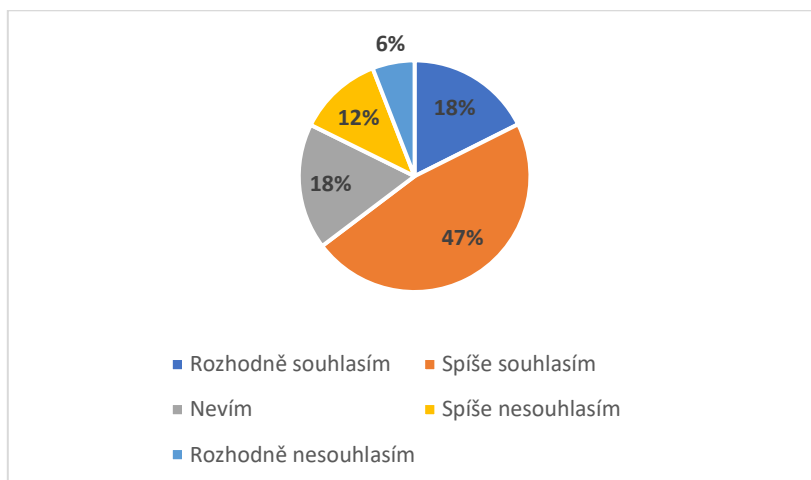


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 13 – S ostatními kolegy se scházím i mimo pracoviště.**

Cílem další otázky bylo zjistit, zda se zaměstnanci schází se svými kolegy i mimo pracovní prostředí. Jak je patrné z grafu č. 10, většina dotazovaných uvedla, že se se svými spolupracovníky schází i ve svém volném čase. Šest respondentů však s tímto tvrzením nesouhlasí a zbylých šest (18 %) odpovědělo „nevím“.

**Graf 10 - S ostatními kolegy se scházím i mimo pracoviště**

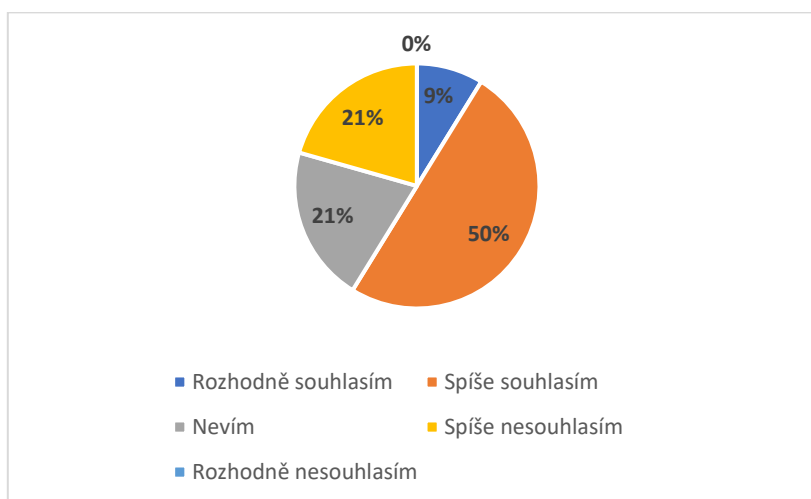


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 14 – Komunikace mezi ostatními pracovníky je, dle mého názoru, správně nastavena.**

Polovina ze všech dotazovaných odpověděla na tuto otázku „spíše souhlasím“ (50 %), další zastoupenou odpovědí byla možnost „nevím“ (25 %) a „spíše nesouhlasím“ (21 %). „Rozhodně souhlasím“ odpověděli pouze tři respondenti.

**Graf 11 - Komunikace mezi ostatními pracovníky je, dle mého názoru, správně nastavena**

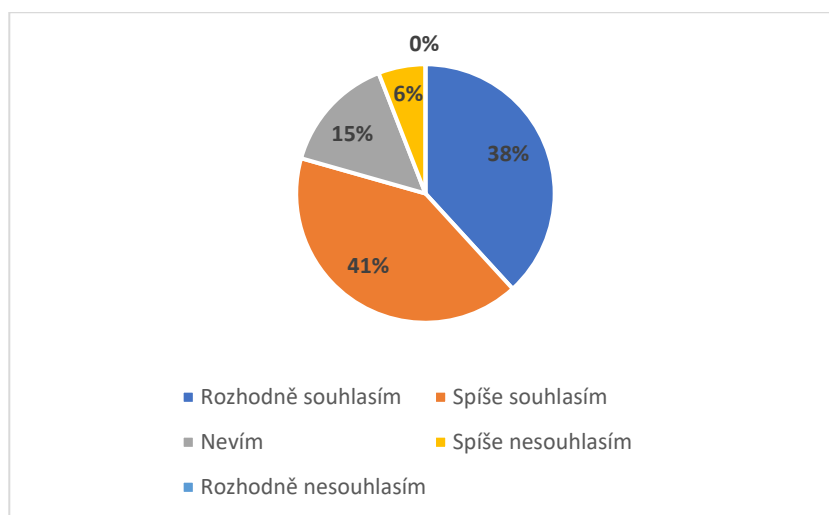


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 15 – Mohu se spolehnout na pomoc svých kolegů při řešení pracovních úkolů.

Cílem poslední otázky této oblasti bylo zjistit, zda na pracovišti panují kolegiální vztahy, zda jsou si pracovníci navzájem oporou a mohou se na sebe spolehnout při řešení pracovních záležitostí. Z grafu č. 12, je možné předpokládat, že valná většina respondentů se může na pomoc svých kolegů spolehnout, kladně tuto otázku hodnotí celkem 27 zaměstnanců (79 %), pouze dva pracovníci vybrali možnost „spíše nesouhlasím“.

**Graf 12 - Mohu se spolehnout na pomoc svých kolegů při řešení pracovních problémů**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### 4.5.4 Oblast 4 – Vztahy s vedením/nadřízenými pracovníky

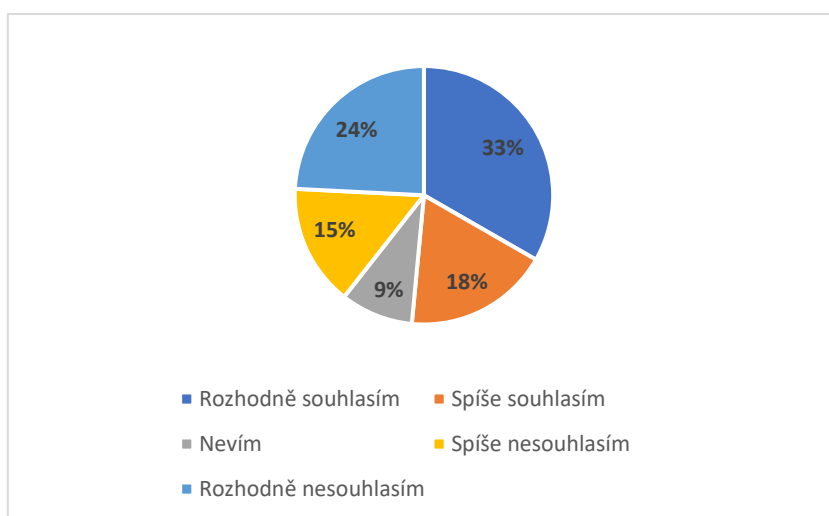
Cílem další oblasti dotazníkového průzkumu bylo zjistit, jaké jsou ve společnosti JUST CS vztahy zaměstnanců s vedením/nadřízenými pracovníky. Na následující otázky č. 16-20 respondenti opět odpovídali pomocí hodnotící škály 1-5, kdy:

- 1 = rozhodně souhlasím
- 2 = spíše souhlasím
- 3 = nevím
- 4 = spíše nesouhlasím
- 5 = rozhodně nesouhlasím

### Otázka č. 16 – Se svým přímým nadřízeným mám pouze formální vztah.

Z níže uvedeného grafu č. 13 je patrné, že větší část dotazovaných s daným tvrzením „rozhodně souhlasím“ (33 %), tedy má se svým přímým nadřízeným pouze formální, více odměřený vztah, 18 % pak „spíše souhlasím“. Neformální vztah má se svým přímým nadřízeným 13 zaměstnanců, a tři zaměstnanci vybrali možnost „nevím“.

Graf 13 - Se svým přímým nadřízeným mám pouze formální vztah



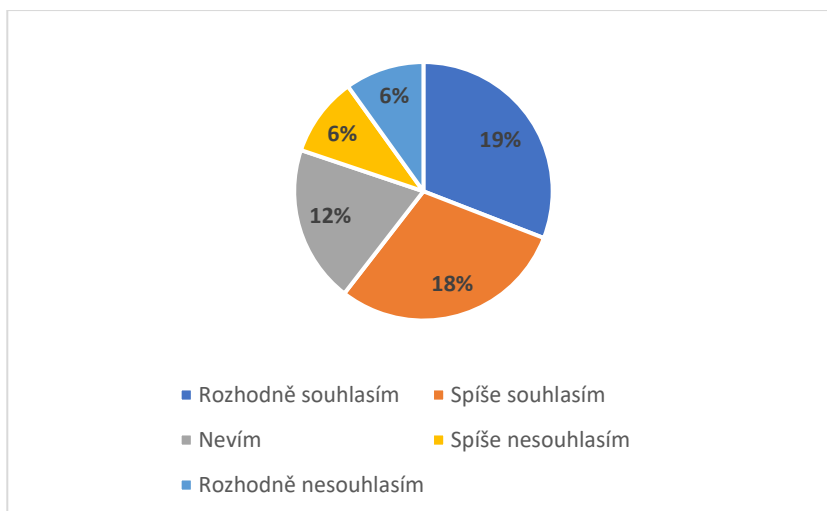
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 17 – Se svým nadřízeným mohu konzultovat své pracovní úkoly a mohu se na něj vždy obrátit.

Kladně tuto otázku hodnotí 25 dotazovaných, jelikož „rozhodně souhlasím“ odpovědělo 58 % a „spíše souhlasím“ 18 %. Čtyři respondenti odpověděli „nevím“ a čtyři zaměstnanci s tímto tvrzením buď „spíše nesouhlasí“ nebo „rozhodně nesouhlasí“. Výsledkem této otázky je, že vedoucí sledované společnosti jsou pro své podřízené oporou, kdy se na ně mohou obrátit o pomoc se svými pracovními úkoly.



**Graf 14 - Se svým nadřízeným mohu konzultovat své pracovní úkoly a mohu se na něj vždy obrátit**

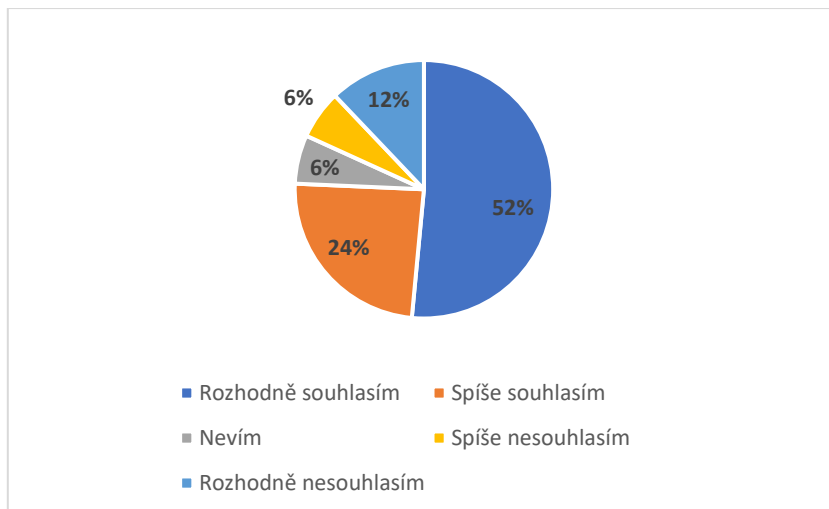


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 18 – Můj nadřízený podporuje tvořivost, rozvoj a zdokonalování mých znalostí a dovedností.**

Cílem další otázky bylo zjistit, zda mají zaměstnanci společnosti JUST CS možnost se rozvíjet a zdokonalovat ve svých dovednostech a zda jsou v této oblasti podporováni svým nadřízeným. Z výsledků, které znázorňuje graf č. 15 je patrné, že většina dotazovaných s tímto tvrzením souhlasí, jelikož „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“ odpovědělo dohromady celkem 74 % respondentů. Šest zaměstnanců má však pocit, že nemá možnost své dovednosti dostatečně rozvíjet.

**Graf 15 - Můj nadřízený podporuje tvořivost, rozvoj a zdokonalování mých znalostí a dovedností**

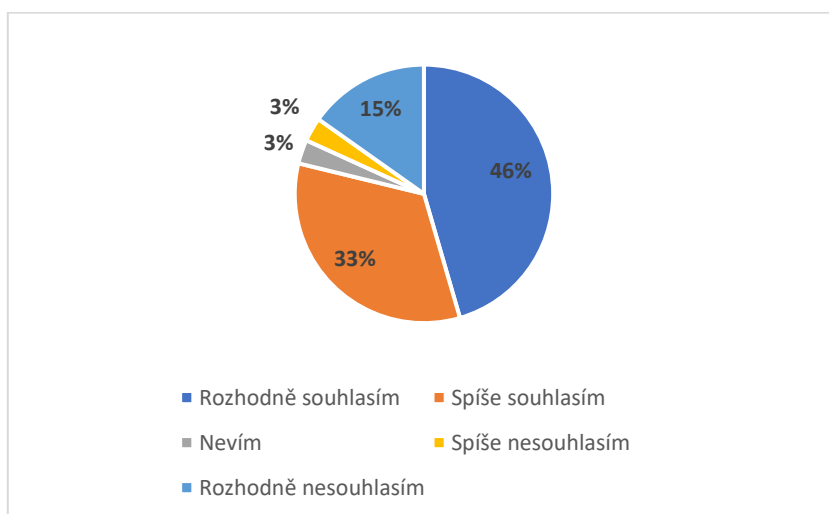


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 19 – Můj přímý nadřízený se zajímá o mou spokojenost ve společnosti.**

Dle grafu č. 16 je možné konstatovat, že více než polovina respondentů má na tuto otázku kladný názor, tedy že se jejich přímý nadřízený zajímá o jejich spokojenost ve společnosti. Pět zaměstnanců odpovědělo „rozhodně nesouhlasím“. Můžeme tedy zhodnotit, že většina nadřízených v dané společnosti má zájem o své podřízené a zajímá se o jejich spokojenost.

**Graf 16 - Můj přímý nadřízený se zajímá o mou spokojenost ve společnosti**

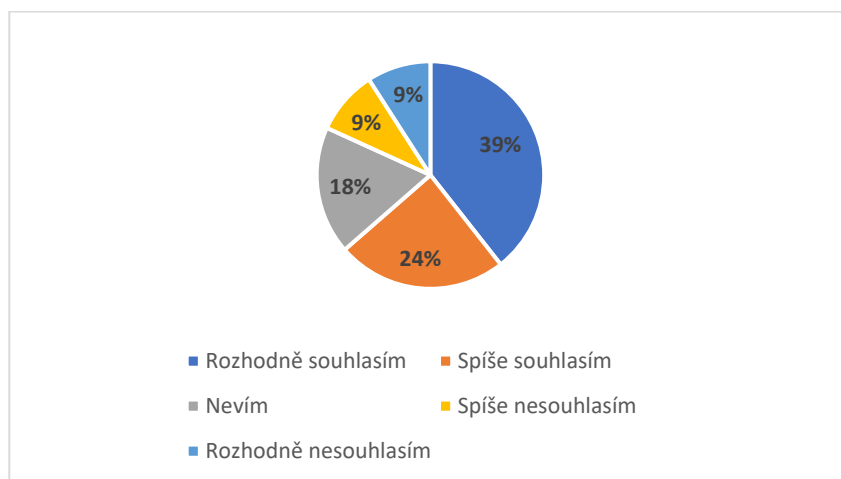


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### Otázka č. 20 – Na svého přímého se můžu obrátit i se svými osobními problémy.

Cílem poslední otázky z této oblasti bylo zjistit, zda se nadřízení ve společnosti JUST CS zajímají o své podřízené i po osobní stránce a zda se jim zaměstnanci mohou svěřit se svými problémy, které se netýkají jen pracovních úkolů. U této otázky není vidět jednoznačná odpověď, avšak větší část respondentů (63 %) s tímto tvrzením „rozhodně souhlasí“ nebo „spíše souhlasí“. Šest zaměstnanců s touto otázkou „spíše nesouhlasí“, nebo „rozhodně nesouhlasí“ a šest dotazovaných „neví“.

Graf 17 - Na svého přímého nadřízeného se můžu obrátit i se svými osobními problémy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### 4.5.5 Oblast 5 – Motivace zaměstnanců

Poslední oblast otázek, obsahující otázky č. 21-27 je zaměřena na motivaci zaměstnanců v dané společnosti. Na následující otázky respondenti opět odpovídali pomocí hodnotící škály 1-5, kdy:

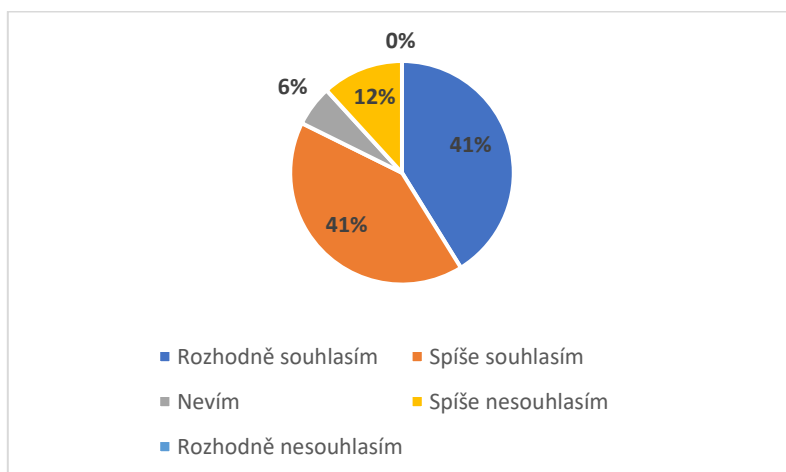
- 1 = rozhodně souhlasím
- 2 = spíše souhlasím
- 3 = nevím
- 4 = spíše nesouhlasím
- 5 = rozhodně nesouhlasím

U otázky č. 25 bylo možné vybrat více odpovědí a poslední dvě otázky byly otevřené, tedy respondenti měli možnost vyjádřit svůj názor k danému tématu.

#### **Otázka č. 21 – Mé pracovní činnosti mi umožňují se seberealizovat.**

Z grafu č. 18 je zřejmé, že většina zaměstnanců sledované společnosti má možnost se ve svých pracovních činnostech dostatečně seberealizovat, jelikož odpovědělo kladně 82 % dotazovaných, tedy celkem 28 zaměstnanců. Pouze čtyři zaměstnanci mají pocit, že jim není umožněno se dostatečně realizovat a dva respondenti odpověděli „nevím“.

**Graf 18 - Mé pracovní činnosti mi umožňují se seberealizovat**

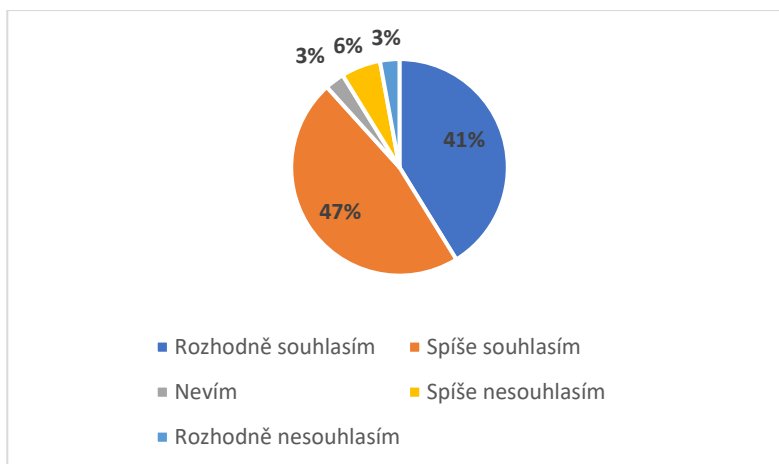


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### **Otázka č. 22 – Mám pocit, že je mi při mých pracovních činnostech svěřená dostatečná odpovědnost.**

Více než polovina dotazovaných (88 %) s tímto tvrzením souhlasí, je jim tedy, dle jejich pocitu, svěřena dostatečná odpovědnost při řešení pracovních úkolů. Zbylí dva respondenti nemají pocit, že by měli při svých pracovních činnostech dostatek odpovědnosti a jeden respondent vybral možnost „nevím“.

**Graf 19 - Mám pocit, že je mi při mých pracovních činnostech svěřená dostatečná odpovědnost**

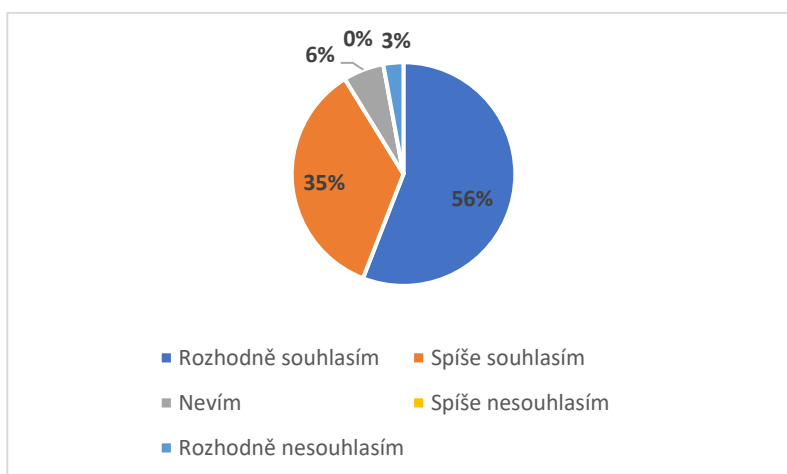


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 23 – Při mé pracovní náplni mám možnost dostatečně uplatňovat své schopnosti a kvalifikaci.**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci dané společnosti mohou díky svému pracovnímu zařazení a pracovní náplni dostatečně uplatňovat své schopnosti a kvalifikaci. Ve většině případů odpověděli dotazovaní na tuto otázku kladně, tedy „rozhodně souhlasím“ odpovědělo 56 % respondentů a „spíše souhlasím“ 35 % respondentů. Pouze jeden zaměstnanec má pocit, že nemůže své schopnosti dostatečně uplatňovat. Dva respondenti nedokázali na tuto otázku odpovědět.

**Graf 20 - Při mé pracovní náplni mám možnost dostatečně uplatňovat své schopnosti a kvalifikaci**

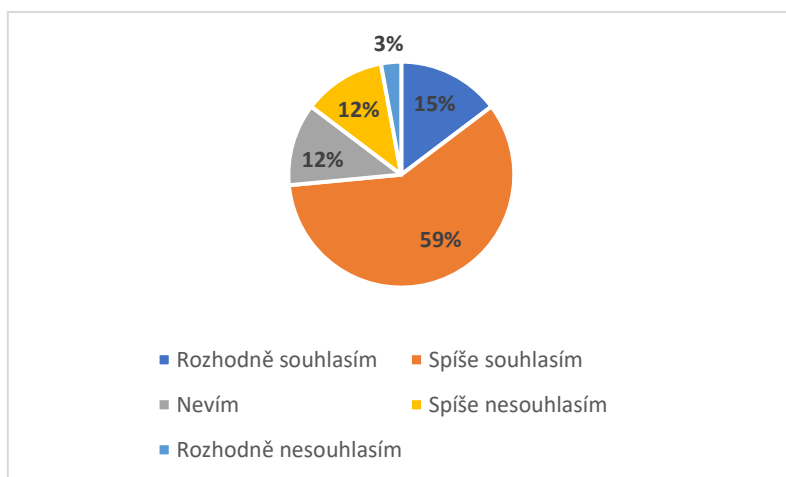


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 24 – K podání nejvyšších pracovních výkonů jsem dostatečně efektivně motivován/a.**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti dostatečně motivováni, aby dosáhli co nejlepších pracovních výkonů. Z odpovědí je patrné, že větší část respondentů se cítí být dostatečně motivována, jelikož na tuto otázku odpověděla většina účastníků „spíše souhlasím“ (59 %) a nebo „rozhodně souhlasím“ (15 %). Negativně tuto otázku hodnotí pouze pět zaměstnanců, kteří odpověděli „spíše ne“ (12 %). Jeden zaměstnanec odpověděl „rozhodně ne“.

**Graf 21 - K podání nejvyšších pracovních výkonů jsem dostatečně efektivně motivován/a**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 25 – Vyberte, jaké motivy/stimuly jsou pro Vás nejúčinnější (lze vybrat i více odpovědí).**

Jednou z posledních otázek byla otázka týkající se motivů a stimulů. Cílem bylo zjistit, jako motivy a stimuly nejvíce působí na zaměstnance dané společnosti. Tato otázka obsahovala již předem vybrané odpovědi, kdy respondenti mohli vybrat více odpovědí, případně doplnit jiný motiv/stimul, který na ně působí, ale není v dané nabídce.

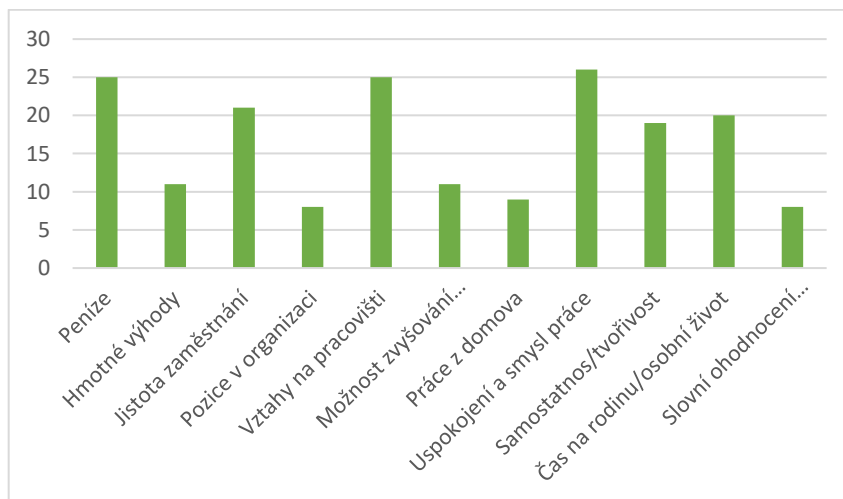
Z grafu č. 22, který obsahuje odpovědi respondentů na tuto otázku, je možné říci, že nejvíce hlasů získaly tyto motivy/stimuly:

- uspokojení a smysl práce – 26 hlasů
- peníze – 25 hlasů

- vztahy na pracovišti – 25 hlasů
- jistota zaměstnání – 21 hlasů
- čas na rodinu/osobní život – 20 hlasů
- samostatnost/tvořivost – 19 hlasů
- hmotné výhody – 11 hlasů
- možnost zvyšování kvalifikace – 11 hlasů
- práce z domova – 9 hlasů
- pozice v organizaci – 8 hlasů
- slovní ohodnocení vedoucího – 8 hlasů
- doplněná odpověď – „Baví mě náš obor podnikání“

Na prvním místě je pro většinu respondentů důležité uspokojení a smysl práce, dalším faktorem pro motivovanost zaměstnanců jsou dobré vztahy na pracovišti, či peníze a také jistota zaměstnání.

**Graf 22 - Vyberte, jaké motivy (stimuly), jsou pro Vás nejúčinnější**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 26 – Pokud je ve Vaší společnosti nějaká motivační složka, které si vážíte, prosím, napište, o co se jedná. Můžete také sdělit Vaše jiné poznatky týkající se tohoto tématu.**

Poslední dvě otázky této oblasti byly otevřené, tedy bylo možné na ně odpovědět vlastními slovy a více se k danému tématu rozepsat.

Dle odpovědí na tuto otázku je vypsán souhrn, skládající se z několika oblastí, které zaměstnanci společnosti hodnotí kladně a váží si jich, anebo záporně.

**Rodinná firma** – mezi odpověďmi se objevilo několik kladných názorů na rodinný, lidský přístup firmy, dále že je se zaměstnanci férově a slušně zacházeno a že firma má zájem o zaměstnance jako o člověka. Na pracovišti panuje důvěra a dobré mezilidské vztahy.

**Drobnosti na pracovišti** – dále je možné konstatovat, že pracovníci společnosti si také váží drobností na pracovišti, které jinde nemusí být samozřejmostí. Mezi ně se řadí převážně dovoz dvakrát týdně čerstvého ovoce, které je zaměstnancům k dispozici, možnost využívat kávovar a káva zdarma, květiny a příjemné prostory kanceláří, které je možné provonět produkty společnosti.

**Možnost vzdělávání** – bonusem pro zaměstnance společnosti JUST CS je určitě možnost dále se rozvíjet ve svých schopnostech či získávat nové dovednosti, které firma podporuje. Pracovníci tak mají možnost využívat kurzů cizích jazyků přímo ve společnosti či absolvování kurzů, které jim mohou zlepšit jejich kvalifikaci.

**Společné akce** – jednou z motivačních složek, o které se zaměstnanci u dané otázky zmínili, jsou také společné akce, která firma pořádá, jako například vánoční večírky, sportovní akce, společenské akce (divadlo), zahradní grilování, či letošní vodácký výlet. Několikrát do roka tedy mají pracovníci, dle svého názoru, možnost budovat s ostatními kolegy vztahy i mimo kancelář.



**Peníze** – další oblastí, díky které se zaměstnanci dané společnosti cítí být motivováni, jsou, dle odpovědí, „příjemné peníze“ za vykonanou práci, 13. plat, nebo kvartální odměny.

**Hrdost** – respondenti také kladně hodnotí, co již firma ve svém oboru dokázala, jak se rozvíjí a že můžou být hrdí na společnost, ve které pracují.

**Dárky a produkty** – dalším zmíněným pozitivem jsou také kladně ohodnocené dárky k narozeninám ve formě vlastních produktů společnosti, vína, poukázek či kytice, které zaměstnance těší. Velmi kladně je také přijímána možnost objednat si firemní produkty za zvýhodněnou cenu.

Jedním ze zápornějších poznatků, který byl zjištěn pomocí této otázky je možnost homeoffice, nebo-li práce z domova, která není ve firmě ze strany vedení příliš vítána. Zaměstnanci společnosti si ji mohli vyzkoušet v době první vlny pandemie COVID-19, kdy byla, kvůli epidemiologickým opatřením, společnost rozdělena na dvě skupiny, které se ob den střídaly fyzicky ve firmě a na homeoffice. Velká část pracovníků společnosti by uvítala i nyní větší možnost homeoffice. Jelikož je momentálně práce z domova povolována jen individuálně, či po domluvě, je názor zaměstnanců takový, že jim není na homeoffice svěřena dostatečná důvěra, přitom dle většinového názoru je možné na homeoffice odpracovat i více, jelikož je na práci více klidu a možnost se soustředit.

**Otázka č. 27 – Sdělte, prosím, svůj poznatek, jak se změnila firemní kultura ve společnosti za poslední rok? (covid-19, postoj ze strany společnosti, jistota pracovního místa apod.)**

Poslední otázka dotazníkového průzkumu, na kterou bylo možné odpovědět otevřeně, tedy napsat k danému tématu svůj pohled, byla vybrána z důvodu aktuální pandemické situace, jelikož by bylo zajímavé zjistit, jak se sledovaná společnost zachovala v této nelehké době a jak tato doba ovlivnila firemní kulturu z pohledu zaměstnanců.

Z odpovědí zaměstnanců je vidět, že se většina respondentů díky této otázce mohla zamyslet nad tím, co se v jejich společnosti za posledních několik měsíců změnilo a událo.

Velmi kladně respondenti hodnotí, že firma byla velice rychle schopná zareagovat na náhlou situaci a ze všech sil se snažila přizpůsobit, kdy rozdělila zaměstnance do dvou skupin, aby měla větší šanci zamezit nákaze a mohlo se dále pracovat. Firma také zajistila pro všechny zaměstnance antibakteriální gely a ochranné pomůcky na ústa (roušky, respirátory), k dispozici byly všem zdarma také firemní produkty pro posílení imunity. Dále společnost zajistila možnost antigenního testování před Vánocemi, kdy ještě nebylo rozšířené samotestování ve firmách a společnost tak chtěla dát zaměstnancům pocit většího bezpečí před setkávání se s blízkými před Vánocemi.

Dalším kladným bodem, který je potřeba zmínit, je, že se díky kvalitě a funkcím produktů, které společnost distribuuje, zvedla poptávka od zákazníků, navýšil se tak objem práce a zaměstnanci po celou dobu pandemie nemuseli mít obavy o svá místa.

Respondenti také zmínili, že díky pandemii a postoji ze strany vedení společnosti se kolektiv velmi posílil, ve firmě byla cítit podpora sounáležitosti a všichni si tak uvědomili, že jsou spolu na jedné lodi a potvrdili si, že sdílí stejné firemní hodnoty.

## **4.6 Strukturovaný rozhovor**

Následující kapitola se zabývá rozhovorem s vybraným pracovníkem sledované společnosti. Rozhovor byl proveden s vedoucí personálního oddělení, jelikož byla vybrána, jako člověk, který toho o zaměstnancích dané společnosti ví nejvíce, je s nimi v prvním kontaktu při nástupu do společnosti a zaměstnanci s ní mohou konzultovat své osobní problémy, ale i problémy, které se týkají společnosti, případně svých nadřízených. Pracovníci společnosti berou vedoucí HR oddělení jako osobu, které se mohou svěřit a mají k ní důvěru. Je tedy možné konstatovat, že vedoucí personálního oddělení má možnost slyšet kladné i záporné hodnocení na

firemní kulturu od zaměstnanců a možnost tak zhodnotit celkovou firemní kulturu sledované společnosti.

Rozhovor probíhal formou osobního kontaktu, kdy byly dotazované kladeny následující otázky, její odpovědi byly poté přepsány do závěrečné práce.

## **1. Jak byste charakterizovala firemní kulturu ve společnosti JUST CS?**

V naší společnosti je velmi silná firemní kultura, zaměstnanci vnímají rodinné zázemí, zároveň jsou zde velmi silné osobní vazby mezi pracovníky. Kolegové si svůj kolektiv chrání a hýčkají, pečují o něj (společné akce). Firemní kultura je postavena na velké otevřenosti, vycházíme si vstříc a fungujeme v režimu otevřených dveří, a to jak významově, tak i ve skutečnosti (poznámka autora: ředitel společnosti pořádá jednou měsíčně „den otevřených dveří“ ve své kanceláři – zaměstnanci se mohou přijít svěřit, konzultovat své problémy atd.).

Zaměstnanci vnímají rodinný přístup společnosti, zájem ze strany vedení o jejich starosti, snaží se nám vyjít vstříc a například pochopit nelehkou životní situaci. Ze strany nejvyššího vedení je očekávána loajalita k firmě, ale bohužel ne vždy je pracovníky opětována, například neochota účastnit se společných akcí, kdy ne všichni kolegové ze skladu tyto akce navštěvují. Což ale chápeme, ne všichni potřebují po večerech a ve svém volném čase trávit čas s firmou.

Už při výběrovém řízení se snažím představit si nového kandidáta tak, aby do daného kolektivu zapadl, aby si porozuměl s kolegy a představit si ho v daném kolektivu. Každý se hodí do své firemní kultury, kterou si musí najít.

## **2. Je dle Vašeho názoru firemní kultura ve společnosti spíše silná anebo slabá? Můžete také označit, která kultura nejvíce odpovídá Vaši společnosti (např. dle typologie Ch. Handyho)?**

Jak jsem již uvedla v první otázce, dle mého názoru vnímám naši firemní kulturu jako velmi silnou.

Co se týče označení firemní kultury, označila bych ji jako mocenskou s kombinací kultury úkolů, jelikož je pro naši společnost důležité dosažení předem

stanovených cílů, které dále hodnotíme za uplynulé kvartální období a projeví se také v odměňovacím systému za dané měsíce.

### **3. Myslíte, že na nějakých odděleních napříč firmou existuje jiná pracovní atmosféra?**

Také jsem již toto téma zmínila v předchozí odpovědi, kdy kolegové ze skladu nejsou příliš otevření společným firemním akcím, vnímají je jinak než zaměstnanci v administrativě. Není to nic špatného, toto je standardní všude, každý má chuť dělat jiné věci a nikoho nemůžeme nutit se akcí účastnit, každopádně se snažíme, aby všichni kolegové měli šanci zapadnout do našeho kolektivu.

### **4. Jaké hodnoty dle Vašeho názoru zaměstnanci považují za nejdůležitější a jaký je Váš názor?**

Ze zkušeností a informací od kolegů vím, že nejvíce si váží hodnot zájem o člověka a rozvoje a stability naší firmy.

Zájem o člověka – ve firmě velmi vnímáme, že nejsme jen zaměstnanci, ale vedení se o nás zajímá i jako o člověka, o náš osobní život a naše zájmy, dokáží se vžít do naší situace a dochází jim důležitost svých zaměstnanců. V HR se nám toto vrací velmi pozitivně, noví zaměstnanci nám říkají, že takovou péči v předchozích zaměstnáních nezažili.

Rozvoj a stabilita – protože stabilita je důležitá pro každého zaměstnance, vnímáme, že se firmě daří, každý rok se nám dle toho zvyšují mzdy, i naši zaměstnanci vnímají, že se rozšiřujeme a nabíráme nové kolegy.

Každý nový zaměstnanec vidí naši firmu novými očima a může mít nové nápady ke zlepšení a využití nových schopností. Specifikum naší společnosti je takové, že jsme těmto novým možnostem rozvoje nakloněni a dáváme zaměstnancům příležitost.

## **5. Jak probíhá nábor a adaptace nových pracovníků?**

Úspěšnému přijetí nového zaměstnance u nás předchází dvě, případně tři kola osobních pohovorů. Je pro nás důležité, aby noví zaměstnanci viděli i naši firmu, tedy se snažíme i za těchto epidemiologických podmínek realizovat alespoň větší část pohovorů osobně v našich firemních prostorách. Potencionální zaměstnanec si může sám udělat obrázek, zda mu firma přijde na první pohled příjemná, vidí naše kolegy, ruch a tak dále.

Pokud už jsme se zaměstnancem domluvení na nástupu, máme pro něj na první den připravený manuál, který popisuje první kroky nového kolegy, cíle a hodnoty naší společnosti, náš pracovní řád, mzdový předpis, naši organizační strukturu, kde najít důležité dokumenty nebo kontakty na kolegy, prostě všechny důležité informace potřebné pro první orientaci ve firmě. Tento manuál procházím s novým kolegou já, ale má pak možnost si jej ještě v klidu doma prostudovat. Dále také první den s novým zaměstnancem obcházím firmu a seznamuji jej s ostatními kolegy.

Po pár týdnech máme nastavenou tzv. kávu na uvítanou, kdy je nový zaměstnanec pozván k panu ředitelovi na kávu. Může s ním probrat, zda se mu ve firmě líbí, či zda má již nějaké nápady na zlepšení. Při té příležitosti také dostává balíček našich produktů na uvítanou.

Po třech měsících děláme na nového kolegu zpětnou vazbu, kterou rozesílám především pracovníkům, kteří s ním jsou v pravidelném pracovním kontaktu a mohou tak jeho výkony lépe posoudit, a samozřejmě jeho vedoucímu, se kterým pak zpětnou vazbu probíráme a rozhodujeme, jak dál. Zaměstnanci pak také výsledky zpětné vazby sdělíme, co se kolegům na jeho práci líbí, nebo naopak, v čem by se mohl zlepšit.

## **6. Jsou na pracovišti nastavena nějaká pravidla chování? Jsou nějaká vyžadovaná a nějaká naopak nepřipustná?**

Vyžadovaná pravidla chování v naší společnosti nastavená nemáme, možná jedině dresscode, tedy aby administrativní pracovníci chodili oblékáni trochu

formálněji, není po nich však vyžadován např. pro dámy kostýmek, sako atd. Je to také hlavně kvůli návštěvám zvenku, které k nám do firmy dochází, tedy aby firma působila „reprezentativně“. Zatím s tím ale nikdo ze zaměstnanců neměl problém. Dále také máme pravidlo, že se zaměstnanci dvakrát ročně musí účastnit našich školení, aby měli alespoň částečný přehled o našich produktech a novinkách.

## **7. Pečuje společnost o své zaměstnance? Můžete zhodnotit jak?**

Ve společnosti máme všichni pocit dostatečné péče, jelikož nám nabízí mnoho benefitů. Každý rok se koná schůze ohledně zařazování zaměstnanců dle jejich předešlých pracovních výkonů do matice benefitů, dle toho jim jsou k dispozici benefity v určité hodnotě, jako například den na zotavenou a sociální fond, který zaměstnanci mohou využít například na sportovní využití, kulturu, vzdělávání či nějaké zdravotnické potřeby.

Dále bych do péče o zaměstnance také zahrнула dovoz čerstvého ovoce a vody, které jim je k dispozici nebo dárky k narozeninám (kytice, víno, produkt či poukázky na nákup do Alzy) a k výročí působení ve společnosti. Ohledně narozenin máme také zavedené narozeninové obědy. Fungují tak, že zaměstnanci, kteří mají v následující dvou měsících narozeniny, jsou pozváni od pana ředitele na oběd do restaurace. Nyní jsme po pár letech udělali změnu a máme svátkové obědy, aby se nám skupinky oslavenců prostřídali a kolegové měli možnost si popovídat i s jinými spolupracovníky.

Dále bych také ráda zmínila dárky pro nastávající maminky v podobě našich produktů, které si v dohodnuté částce mohou samy vybrat.

## **8. Poskytuje firma zaměstnancům nějaké rozvojové kurzy/vzdělávání?**

Co se týče rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, máme pro naše vedoucí oddělení zajištěn pravidelný koučink několikrát do roka, především pro nově příchozí vedoucí. Dále mají zaměstnanci možnost výuky cizích jazyků, které probíhají u nás ve společnosti, nebo možnost registrace do vzdělávacího programu seduo.cz (výuková videa z několika oblastí), kde máme zakoupenou licenci.

Dále nabízíme každému zaměstnanci možnost kurzů podle požadavků své pozice a náplně práce, tedy například kurz focení, kurz powerpointu, či kurz na tvorbu videí, dle jejich výběru. Zaměstnanci mají také od firmy podporu, pokud se rozhodnou pro studium na vysoké škole.

### **9. Jaký faktor, dle Vašeho názoru, přiměje daného uchazeče, aby se rozhodl pracovat právě ve společnosti JUST CS?**

Určitě je jedním z rozhodujících faktorů příjemná atmosféra u nás na pracovišti, jelikož nám toto bylo již několikrát řečeno po osobních pohovorech od potenciálních a následně nových zaměstnanců. Vnímají, že je zde uvolněná atmosféra.

### **10. Jak dle Vašeho názoru ovlivnil covid-19 firemní kulturu ve společnosti? Nastala nějaká proticovidová opatření, snížení mezd, či propouštění zaměstnanců?**

Dle mého názoru nás průběh pandemie a celkové omezení s tím spojené spíše spojilo. Několik měsíců jsme fungovali odděleně, abychom minimalizovali možnost nákazy a neohrožovali naše zaměstnance. Po těch několika měsících jsme se na sebe všichni těšili. Vážili jsme si, že bylo i tak dost práce a nemuseli jsme řešit otázku propouštění zaměstnanců, nebo využití překážek, jako tomu bylo u jiných firem. Díky mnoha zakázkám jsme také měli po celou dobu pandemie stálý příjem, tedy ani snížení mezd se u nás nekonalo a věřím, že spousta zaměstnanců ocenila, jak se firma zachovala, co se týče zajištění hygienických a dezinfekčních potřeb, produktů na podporu imunity i pro členy rodiny atd.

### **11. Existuje nějaká věc, kterou byste ve své společnosti změnila?**

Možná trochu cítím, že je nám svěřena omezená důvěra, vedení chce mít nad zaměstnanci plnou kontrolu, je to však složité. Týká se to například práce z domova, která není v naší společnosti příliš podporována a zaměstnanci tak

mohou mít pocit, že se jim nevěří. Doporučila bych tedy svěžit větší důvěru při rozhodování pro zaměstnance, kteří tak budou více motivováni.



## 5 Výsledky a diskuse

Na základě provedeného výzkumu, který probíhal formou dotazníkového šetření a kvalitativního rozhovoru ve vybrané společnosti, je možné v následující kapitole charakterizovat a ohodnotit firemní kulturu společnosti JUST CS. Nejprve budou charakterizovány výsledky dotazníkového šetření a dále zjištěné výsledky z osobního pohovoru.

### 5.1 Shrnutí dotazníkového šetření

#### 5.1.1 Oblast 1 - Identifikace respondentů

První část dotazníkového výzkumu se týkala základní identifikace respondenta, kde byly položeny nejprve hlavní demografické otázky k lepšímu upřesnění respondentů. Z dotazníkového šetření vyplývá, že se jej zúčastnilo celkem 34 zaměstnanců, což je 62 % z celkového počtu zaměstnanců společnosti a většina odpovědí byla od žen. Je tedy možné říci, že ve společnosti pravděpodobně pracuje více žen. Podle zjištěných dat je také možné říci, že v dané společnosti je zastoupená především věková kategorie pracovníků 41-50 let. Dále bylo zjištěno, že ve firmě převládají především zaměstnanci se středoškolským vzděláním, jelikož více než 50 % odpovědělo, že má středoškolské vzdělání s maturitou. Poslední dvě otázky se týkaly počtu odpracovaných let v dané společnosti a zjištění, zda by se respondenti zařadili mezi stálé zaměstnance společnosti, přičemž z tabulky č. 3 vyplývá, že nejvíce respondentů pracuje ve společnosti již více než 10 let a všichni, až na jednoho respondenta, se cítí, dle svého názoru, jako stálí zaměstnanci společnosti.

#### 5.1.2 Oblast 2 – Hodnoty, cíle a vize

Další oblast daného průzkumu, skládající se ze čtyř otázek, byla zaměřena na hodnoty, cíle a vize sledované společnosti a zda jim respondenti, tedy zaměstnanci společnosti rozumí a souhlasí s nimi. Z výsledků je patrné, že většině zaměstnanců, tedy přes 88 % respondentů, jsou cíle společnosti jasné a rozumí jim. Podobně dopadla i další otázka, tedy přes 85 % dotazovaných se ztotožňuje s nastavenými hodnotami dané společnosti. O dlouhodobých záměrech společnosti má také většina zaměstnanců přehled, tedy více než 70 %, což je také podpořeno v další otázce, kdy

85 % dotazovaných odpovědělo, že jsou pravidelně informováni o cílech společnosti, například pravidelnými poradami pro zaměstnance společnosti, kde jsou tyto cíle a výsledky pracovníkům prezentovány.

Z výsledků je tedy možné konstatovat, že zaměstnanci společnosti JUST CS znají hodnoty, cíle a vize společnosti, se kterými se valná většina respondentů ztotožňuje, dále mají přehled o dlouhodobých cílech společnosti a také jsou o jejich výsledcích pravidelně informováni.

### **5.1.3 Oblast 3 – Prostředí na pracovišti**

Další sledovanou oblastí bylo téma prostředí na pracovišti, kde byly položeny otázky, jejichž cílem bylo zjistit především atmosféru a vztahy na pracovišti.

Většina respondentů hodnotí prostředí na pracovišti jako přátelské s dobrou atmosférou, jelikož s tímto tvrzením souhlasí přes 82 % dotazovaných. Jak je také patrné z grafu č. 8, valná většina dotazovaných vychází se svými spolupracovníky dobře a mají přátelské vztahy, jelikož velká část také odpověděla, že se schází se svými spolupracovníky i mimo pracoviště. Dále také většina respondentů odpovídá, že se se svými osobními problémy může svěřit jak svým kolegům, tak i personálnímu oddělení, ke kterému má důvěru. Dále je také větší polovina dotazovaných názoru, že je komunikace mezi ostatními pracovníky správně nastavena a valná většina respondentů souhlasí s tím, že se může na své kolegy spolehnout při řešení pracovních úkolů.

Ze zjištěných dat tedy vyplývá, že společnost JUST CS představuje příjemné pracovní prostředí, kde panují přátelské vztahy mezi spolupracovníky, kteří se na sebe mohou spolehnout, co se týče pracovních, ale i osobních záležitostí a také spolu velká část zaměstnanců tráví čas i mimo pracoviště.

### **5.1.4 Oblast 4 – Vztahy s vedením/nadřízenými pracovníky**

Cílem následující oblasti otázek dotazníkového průzkumu bylo zjistit, jaké vztahy mají s vedením a nadřízenými pracovníky daní respondenti a jak tyto vztahy vnímají ze svého pohledu.

Polovina dotazovaných odpověděla, že se svým přímým nadřízeným má pouze formální vztah, druhá polovina respondentů má se svým nadřízeným i neformální vztah. Většina pracovníků také souhlasí s tím, že se svým nadřízeným

může konzultovat své pracovní úkoly a může se na něj kdykoliv obrátit o pomoc. Dále bylo také zjištěno, že 75 % dotazovaných souhlasí s tím, že jejich nadřízený podporuje tvořivost, rozvoj a zdokonalování jejich znalostí a dovedností. Poslední dvě otázky byly zaměřeny jak na spokojenost pracovníků ve společnosti a zájem ze strany jejich nadřízeného, tak jejich zájmu o osobní problémy jejich podřízených. Odpovědi na tyto otázky byly ohodnoceny velmi kladně, jelikož 78 % respondentů vnímá zájem svého nadřízeného o to, zda jsou ve společnosti spokojeni a také se dle většiny dotazovaných jejich nadřízení zajímají i o jejich osobní život.

Vztahy s vedením jsou ve sledované společnosti nastaveny na úrovni důvěry, možnosti svěřit se, ochoty pomoci a zájmu o podřízené, kdy si toto pracovníci uvědomují a váží si toho. Někteří mají se svým nadřízeným také neformální vztah.

#### **5.1.5 Oblast 5 – Motivace zaměstnanců**

Poslední oblast otázek položených v provedeném dotazníkovém průzkumu byla zaměřena na motivaci pracovníků ve sledované společnosti.

Nejprve bylo zjištěno, že více než 80 % respondentů má možnost se díky svým pracovním činnostem seberealizovat. Dále má také většina dotazovaných pocit, že jim je svěřená dostatečná odpovědnost při řešení jejich pracovních úkolů a že jim jejich pracovní náplň umožňuje dostatečně uplatňovat své schopnosti a kvalifikaci, s tímto tvrzením souhlasí více než 90 % respondentů. Cílem poslední uzavřené otázky bylo zjistit, zda se zaměstnanci sledované společnosti cítí být dostatečně efektivně motivováni, na kterou odpovědělo více než 70 % dotazovaných, že ano. Dále bylo také zjištěno, že nejvíce jsou pro respondenty důležité motivy nebo stimuly ve formě uspokojení a smyslu práce, vztahů na pracovišti a také peněz.

U posledních dvou otázek byla možnost se více rozepsat a sdělit tak svůj názor ohledně daného tématu a firemní kultury společnosti JUST CS. Nejprve bylo zjištěno, že si zaměstnanci velmi váží rodinného a lidského přístupu ze strany společnosti, dále také mezilidských vztahů na pracovišti a benefitů. Naopak by rádi uvítali větší důvěru, co se týče práce z domova, která, jak bylo zjištěno, není vedením podporována.

Poslední otázka byla zaměřena na změny firemní kultury a situace ohledně pandemie covid-19, která ovlivnila velkou část tuzemských i zahraničních firem.

Většina respondentů se shodla nad tím, že si velmi váží postoje společnosti v této nelehké době, kdy měli všichni pracovníci po celou dobu pandemie jistotu pracovního místa, pocit sounáležitosti a vnímali také starost firmy o zdraví svých zaměstnanců, která se jim snažila nabídnout produkty na podporu imunity a zajistit veškeré hygienické potřeby, aby omezila možnost nákazy a zaměstnanci se tak mohli cítit bezpečně.

## 5.2 Shrnutí výsledků osobního rozhovoru

V následující části jsou interpretovány výsledky rozhovoru, který byl proveden s vedoucí personálního oddělení sledované společnosti.

Z provedeného rozhovoru je patrné, že dle mínění personalistky je firemní kultura společnosti JUST CS silná, zaměstnanci vnímají rodinnost firmy, mají mezi sebou s ostatními kolegy přátelské vztahy a podporují se, což bylo potvrzeno také výsledky v dotazníkovém průzkumu. Zaměstnanci mají možnost svěřit se se svými problémy i nejvyššímu vedení. Firma dále pořádá časté firemní akce pro zaměstnance, aby mohli utužit své vztahy, které jsou mezi zaměstnanci velmi oblíbené. Nicméně například kolegové ze skladu tyto aktivity příliš nevyhledávají. Dále také dotazovaná sděluje, že již při prvním kontaktu s potenciálním zaměstnancem se snaží si jej představit v daném kolektivu, zda se do něj bude hodit a aby do něj zapadl. Přátelské prostředí na pracovišti vnímají i kandidáti, kteří mají možnost navštívit společnost při osobních pracovních pohovorech. Dále by dotazovaná zařadila kulturu dané společnosti do kultury moci s kombinací kultury úkolů, jelikož zaměstnanci pravidelně nastavují své kvartální cíle se svým nadřízeným a dle toho jsou také hodnoceni za uplynulé období.

Co se týče hodnot společnosti, zaměstnanci považují za nejdůležitější hodnoty především zájem o člověka a dále rozvoj a stabilitu, jelikož si váží, že společnost zajímá i jejich osobní život a že jsou pro společnost důležití, a v neposlední řadě, že se firmě daří a mohou na ni být hrdí.

Společnost nemá nastavena žádná zásadní pravidla chování, pouze se po zaměstnancích administrativy požaduje nosit formálnější oblečení do kanceláří, aby firma působila reprezentativně, což však není ze strany zaměstnanců problém.

Dále jsou ve firmě zaměstnancům nabízeny zajímavé benefity, jejichž hodnota se odvíjí od zařazení do matice benefitů za uplynulý rok, dle výsledků každého zaměstnance. Jsou jimi například sociální fond, den na zotavenou, jazykové kurzy. Dále dává firma najevo zájem o své zaměstnance formou čerstvého ovoce, které mají na pracovišti k dispozici či zajímavých dárků k narozeninám a výročí. Důležité je také zmínit zájem ze strany ředitele společnosti, který zve několikrát do roka oslavence na narozeninový oběd.

Firma je také nakloněna rozvoji dovedností svých zaměstnanců a poskytuje jim bohatou škálu kurzů a dalšího vzdělávání, dle pracovní náplně a zájmu daného zaměstnance nebo také nabízí možnost samostudia dle výběru na portálu Seduo.cz.

Dále bylo také díky rozhovoru zjištěno, že průběh pandemie nijak negativně neovlivnil firemní kulturu společnosti, ale spíše naopak ji posílil, jelikož si pracovníci vážili možnosti práce a stálého příjmu i postoje společnosti, která se zajímala především o zdraví a bezpečí svých zaměstnanců.

Jediná věc, kterou by dotazovaná ve své společnosti změnila, a která by zaměstnance jistě více motivovala, je projevit pracovníkům více důvěry při rozhodování a práce z domova, která byla negativně hodnocena již i v dotazníkovém průzkumu.

### **5.3 Shrnutí výsledků výzkumných předpokladů**

Následující kapitola shrnuje výsledky výzkumných předpokladů, které byly stanoveny před provedením dotazníkového šetření a osobního pohovoru a jsou uvedeny v kapitole č. 4. Výzkumné předpoklady byly stanoveny na základě prostudování odborné literatury dané problematiky a pozorování firemní kultury sledované společnosti.

Předpoklady a jejich výsledky jsou následující:

- 1. Předpokládá se, že většina zaměstnanců společnosti, tj. více než 50 %, chápe hodnoty, cíle a vize společnosti a je s nimi ztotožněna.**

První předpoklad byl potvrzen, jelikož celkem 88 % respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že jim jsou cíle společnosti jasné a rozumí jim. Dále také 86 % dotazovaných na otázku, zda se s hodnotami společnosti ztotožňuje odpovědělo, že rozhodně souhlasí, nebo spíše souhlasí.

**2. Předpokládá se, že více než 70 % zaměstnanců shledává atmosféru na pracovišti jako přátelskou s dobrými vztahy.**

Druhý předpoklad byl také potvrzen, jelikož 83 % uvedlo, že s tvrzením, zda prostředí na pracovišti vnímá jako přátelské s dobrou atmosférou, že rozhodně souhlasí, nebo spíše souhlasí.

**3. Předpokládá se, že více než 70 % zaměstnanců má se svým přímým nadřízeným nejen formální vztah.**

Třetí hypotéza nebyla potvrzena, jelikož se svým přímým nadřízeným má nejen formální, ale i neformální vztah pouze 39 % zaměstnanců.

**4. Předpokládá se, že většina zaměstnanců, tj. více než 50 %, uplatňuje díky svým pracovním činnostem své schopnosti a kvalifikaci.**

Čtvrtý předpoklad byl potvrzen, jelikož valná většina dotazovaných, tedy 91 % odpověděla, že má možnost díky svým pracovním činnostem uplatňovat své schopnosti a dovednosti.

**5. Předpokládá se, že více než 70 % zaměstnanců společnosti je dostatečně motivováno ke svým pracovním výkonům.**

Pátá hypotéza byla potvrzena, jelikož 74 % dotazovaných s tvrzením, zda jsou dostatečně efektivně motivováni, buď rozhodně souhlasí a nebo spíše souhlasí.

## **6. Předpokládá se, že podniková kultura společnosti odpovídá „kultuře moci“ dle Ch. Handyho.**

Poslední předpoklad byl potvrzen, jelikož díky osobnímu rozhovoru bylo zjištěno, že se kultura sledované společnosti řadí spíše mezi kulturu moci a také i kulturu úkolů.

### **5.4 Zhodnocení firemní kultury společnosti, návrhy a doporučení**

Pomocí provedeného vlastního výzkumu, který se skládal z dotazníkového šetření a následně osobního rozhovoru, je možné zhodnotit firemní kulturu sledované společnosti a následně navrhnout určitá zlepšení.

Firemní kultura ve sledované společnosti je dle výsledků z provedeného osobního rozhovoru velmi silná, odpovídají tomu také odpovědi dotazníkového průzkumu, kdy zaměstnanci uvádí, že vnímají rodinnou a přátelskou atmosféru na pracovišti a také především zájem a lidské chování ze strany vedení firmy. Pracovníci mají možnost se se svými osobními záležitostmi svěřit jak svým kolegům, tak svému nadřízenému, se kterým mají někteří dotazovaní i neformální vztah, tedy nekomunikují spolu pouze v pracovní rovině. Velká část dotazovaných také uvedla, že ve společnosti pracuje již více než 10 let, což je také jeden z důkazů, že jsou zaměstnanci v dané společnosti spokojeni a nemají důvod měnit své zaměstnání. Dále také respondenti uvádí, že jsou ztotožněni s nastavenými hodnotami své společnosti, nejvíce především s hodnotami zájmu o člověka i rozvoje a stability. Mezi další hodnoty patří etika, zdraví a švýcarská kvalita. Společnost je také velmi otevřená, co se týče cílů a strategie, o kterých své zaměstnance pravidelně informuje a ti tak mají o dlouhodobých záměrech společnosti jasný přehled. Velmi důležité je také hodnocení pracovního prostředí z pohledu právě zaměstnanců, kteří jej převážně hodnotí jako přátelské s dobrou atmosférou. Potvrzením může být, že se nemusí bát se se svými problémy obrátit na své spolupracovníky nebo HR, že se většina zaměstnanců schází se svými kolegy i mimo pracoviště, nebo také na společných firemních akcích o kterých informovala personální vedoucí, se kterou byl proveden osobní rozhovor. Ta

se také zmínila, že však ne všichni kolegové ze skladu jsou těmto akcím nakloněny, ale valná většina administrativních pracovníků hodnotí tyto akce velmi kladně, což respondenti zmínili i v dotazníkovém průzkumu. Velká část respondentů také pozitivně hodnotí motivaci a nabídku benefitů ve společnosti, kterých je opravdu široká škála od klasického dne na zotavenou, sociálního fondu, stravného, až po možnost rozvoje a dalšího vzdělávání. Zaměstnanci také mají pocit, že mohou dostatečně uplatňovat své schopnosti a dovednosti a že je jim svěřena dostatečná odpovědnost při řešení pracovních úkolů.

Jediným záporným poznatkem, který se ale velmi opakoval ze strany respondentů a byl také potvrzen při osobním rozhovoru, byl negativní postoj vůči homeoffice, neboli práci z domova ze strany vedení společnosti. Zaměstnanci měli možnost si vyzkoušet práci z domova při první vlně pandemie covid-19, kdy se střídali ve skupinách ve společnosti a na homeoffice a velká část zaměstnanců hodnotila tento krok velmi kladně. Měli na práci větší klid a ušetřili nějaký čas místo cesty do práce, který mohli následně strávit s rodinou. Nyní již není práce z domova příliš podporována, pouze ve výjimečných případech a po domluvě s nadřízeným. Pracovníci vnímají tento negativní postoj ze strany vedení jako nedůvěru k jejich vykonané práci, jelikož mají pocit, že má vedení společnosti potřebu je hlídat, což při práci z domova není možné. Zaměstnanci jsou naopak toho názoru, že pokud má pracovník nějakou svěřenou práci, musí ji udělat a nezáleží na tom, zda ji udělá fyzicky ve firmě, či právě při práci z domova.

V dnešní době, kdy velká část firem přešla kvůli pandemickým omezením do režimu homeoffice a online světa, je pracovat z domova naprosto normální. V aktuální situaci také velká část společností využívá homeoffice také když má zaměstnanec nějaké zdravotní potíže, například rýmu a nechce nakazit kolegy či je ohrožovat na pracovišti, ale zároveň nechce hned využít možnost pracovní neschopnosti. Aktuálně mají všichni zaměstnanci společnosti možnost online spojení na důležité schůzky, které se konají v zasedacích místnostech společnosti, na kterých mohou být alespoň vzdáleně přítomni a pracovat tak z domova.



Je možné navrhnout tedy vedení společnosti zamyslet se nad tímto postojem, kterým tak vyjadřuje nedůvěru svým zaměstnancům a oni tak mohou být časem nespokojení.

Navrhovaný plán a postup zlepšení toho problému je následující:

Jedním z prvních kroků by ze začátku mohla být možnost práce 1-3x týdně na homeoffice. Každé oddělení by si však samo rozhodlo, zda je možné, aby fungovalo celé při práci z domova, pokud ne, zaměstnanci by se mohli po týdnech prostrídat. Vedení společnosti by tak zjistilo, zda plnění zadaných úkolů funguje i při tomto režimu, a zaměstnanci by měli opět pocít důvěry, který podpoří jejich loajalitu a firemní kulturu společnosti kladným směrem.

Nejprve je však důležité stanovit si základní úkoly potřebné k vyřešení pro každého pracovníka za sledované období. V tomto případě by sledovaným obdobím byl 1 měsíc. Každý vedoucí oddělení by si na sjednané schůzce před začátkem nového měsíce domluvil plán splnění zadaných úkolů na daný měsíc s každým svým podřízeným a měl by tak přehled, co má každý jeho pracovník za úkol do konce měsíce splnit. Návrh vizuální formy formuláře je přiložen v příloze č. 5. Dále by se se svými podřízenými domluvil, kdy má kdo dopředu zájem o homeoffice na následující měsíc tak, aby však byla pokryta fyzická přítomnost alespoň poloviny zaměstnanců daného oddělení na pracovišti, aby práce dalších oddělení nepřítomností některých kolegů nebyla zpožděna. Byl by tak vyplněn formulář nepřítomností a homeoffice, který byl sestaven autorkou práce při tvorbě doporučení a jehož návrh je přiložen v příloze č. 6. Vedoucí oddělení by si následně nechal tento plán schválit svým nadřízeným z členů nejvyššího vedení, kteří by tak měli lepší přehled o plánovaných úkolech svých podřízených a mohli tak na konci měsíce zkontrolovat, zda úkoly byly, či nebyly splněny. Především je však nutné vysvětlit zaměstnancům, že se jedná o experiment, jak by bylo možné fungovat častěji při práci z domova, aby obě strany měly pocít důvěry.

Dále je navržena pracovní doba při práci z domova, která by byla 9:00 – 15:00, tedy v tento čas by byli všichni zaměstnanci na homeoffice k dispozici, pokud nebude moci být někdo dostupný, včas dodá termíny nedostupnosti vedoucímu oddělení, aby bylo možné ho v případě řešení důležitých úkolů rychle zastoupit.

Dalším bodem pro lepší spolupráci obou stran je navrhnutá reakční doba na zprávy a e-maily, tedy navržená reakce na e-mail je maximálně jeden den, na SMS a telefonní hovor je reakce okamžitá, tedy SMS a telefon využívat v důležitých případech. Dalším návrhem pro vedoucí oddělení může být ještě aplikace Trello, kde je možné online evidovat úkoly týmu. Zaměstnanci zde vidí na nástěnce přiřazené úkoly své i svých kolegů, které jsou po splnění odškrtnuté.

Dalším návrhem, jak vylepšit důvěru vedení v zaměstnance při práci z domova je absolvování vzdělávacích kurzů či seminářů, které by mohly tento problém vyřešit. Jedním z navrhovaných kurzů je online kurz na stránce Seduo.cz (pozn. již bylo v diplomové práci zmíněno, že zaměstnanci společnosti mají v rámci benefitů k dispozici kurzy na této stránce, tedy není problém se ke kurzu dostat), který se nazývá „*Homeoffice a vedení týmu na dálku: praktické tipy pro manažery*“. Obsahuje triky, jak začít s vedením na dálku, jak zefektivnit práci na homeoffice, jak mít přehled, kdo co dělá, či jak zajistit, že pracují ti, které nevidíme (Seduo.cz, 2020).

Dále bylo také navrženo doporučení pro vedení společnosti, aby si nechalo poradit od jiných firem, kterým homeoffice úspěšně funguje, proč mohou v dnešní době fungovat převážně online a při homeoffice, a nechali se inspirovat, jak svým zaměstnancům při práci z domova důvěřují. Jednou z těchto firem, která má valnou většinu svých zaměstnanců na homeoffice a do kanceláří dojíždí párkrát do měsíce, je nejmenovaná společnost, jejíž formou podnikání je vedení účetnictví svým zákazníkům. Od vedoucího jednoho z oddělení této společnosti bylo při osobním setkání zmíněno, že jeho podřízení mají stanovenou práci na několik měsíců dopředu, v krajních případech mohou být také kontrolováni, zda jsou připojeni na firemní server, a tak je vidět jejich práce v programu. Tato alternativa sledování práce přes informační technologie však není využívána, jelikož zaměstnavatelé svým pracovníkům vkládají důvěřují a věří v jejich pracovitost i svědomitost při práci z domova.

## 6 Závěr

Diplomová práce, která se zabývala tématem firemní kultury, byla zpracována ve vybraném soukromém subjektu, pomocí prostudování základních definic souvisejících s danou problematikou. Závěrečná práce byla rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou část.

V úvodní části práce byl popsán cíl práce a metodika a byl tak charakterizován postup zpracování závěrečné práce. Cílem práce bylo charakterizovat firemní kulturu ve vybrané společnosti a navrhnout její možné zlepšení.

V teoretické části práce byly charakterizovány termíny, které jsou důležité pro objasnění zkoumané problematiky a následný průzkum, který byl proveden v praktické části závěreční práce. Byly tak vymezeny základní pojmy, jako kultura, firemní kultura, charakterizovány prvky firemní kultury a typy změn firemní kultury a její nástroje. Dále byly také porovnány některé typologie podnikové kultury, dle několika významných autorů.

Cílem praktické části práce bylo provést vlastní výzkum ve vybrané společnosti, který probíhal formou dotazníkového šetření a následně byl také doplněn o kvalitativní rozhovor s personalistkou vybrané společnosti. Nejprve však byla charakterizována sledovaná společnost, její historie a filozofie, byly představeny hodnoty dané společnosti a její organizační struktura. Dalším krokem bylo provedení vlastního výzkumu, kdy bylo nejprve rozesláno zaměstnancům společnosti dotazníkové šetření, na které odpovědělo 62 % zaměstnanců dané společnosti a které se skládalo z 27 otázek rozdělených do pěti oblastí, které bylo doplněno o osobní rozhovor s vedoucí personálního oddělení. Výsledky šetření byly okomentovány a zpracovány do grafických výstupů.

Z výsledků odpovědí respondentů dotazníkového průzkumu a osobního rozhovoru vyplynulo, že firemní kultura dané společnosti je velmi silná, zaměstnanci mají ve společnosti velmi dobré vztahy a vedení společnosti se také snaží o jejich spokojenost formou různých benefitů na pracovišti, vzdělávacích kurzů a společných akcí. Hodnoty a cíle společnosti jsou všem zaměstnancům také dobře známé a ztotožňují se s nimi. Dále je patrné, že pracovníci mají přehled o dlouhodobých záměrech společnosti.

Z provedeného průzkumu však vyšlo negativní hodnocení na možnost práce z domova, která není členy vedení příliš podporována a zaměstnanci tak mají pocit, že jim není svěřena dostatečná důvěra. V rámci tohoto hodnocení došlo k návrhu a doporučení možných řešení, které by danou situaci mohly zlepšit. Byl navržen plán pro vedoucí oddělení, jak nastavit se svými podřízenými práci z domova, tak, aby měli přehled i vedoucí oddělení o činnostech jednotlivých zaměstnanců. Dále bylo navrženo shlédnutí online kurzu na platformě Seduo.cz, který by mohl vedení předat praktické tipy pro nastavení práce z domova a aby v práci z domova svých zaměstnanců více věřili a ti tak byli spokojenější.

Závěrem je také možné provedený výzkum ohodnotit tak, že nedošlo k žádným komplikacím, protože jak vedoucí personálního oddělení při osobním rozhovoru, tak zaměstnanci společnosti ochotně spolupracovali při vyplnění dotazníkového šetření.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Seznam literárních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAŇ, Pavol, ŠULEŘ, Jiří. *Management*. Praha: Computer Press, 2006, 736 s. ISBN 80-85839-45-8.

CEJTHAMR, Václav a Jiří, DĚDINA. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

HANDY, Charles B. *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books, 1993. ISBN 0-14-015603-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura - Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miroslava. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 978- 80-86946-33-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

POŠVÁŘ, Zdeněk, ERBES Jiří. *Management 1*. Brno, 2009, 261 s. ISBN 978-80-7375-231-6.

SCHEIN, Edgar, Henry. *Organizational Culture and Leadership*. 3. vyd. San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 2004. 435 s. ISBN 0-7879-6845-5.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. ISBN 978-80-87974-05-6.

## 7.2 Seznam internetových zdrojů

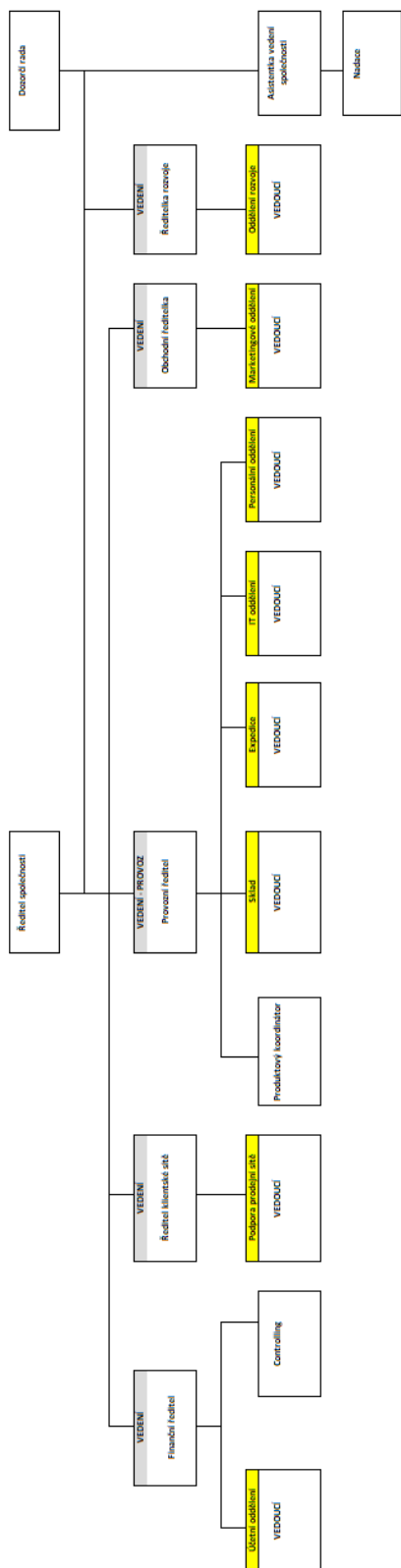
JUST Česká republika. Just a Nahrin [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <https://www.justnahrin.cz/o-nas>

SEDUO.CZ. *Doporučený kurz pro společnost k shlednutí* [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/home-office-a-vedeni-tymu-na-dalku-practicke-tipy-pro-manazery>

## **8 Přílohy**

## 8.1 Příloha 1 - Organizační struktura společnosti

### Příloha 1 - Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní dokumenty společnosti JUST CS, 2021



## **8.2 Příloha 2 – Vzor e-mailové komunikace k dotazníkovému šetření**

Dobrý den,

jmenuji se Kristýna Štěpánová a ráda bych Vás touto cestou požádala o věnování několika málo minut k vyplnění následujícího dotazníku na téma Firemní kultury z pohledu zaměstnanců.

Čeká Vás 27 otázek, rozdělených do pěti oblastí. Poslední dvě otázky jsou rozepisovací. Dotazník je anonymní a zabere Vám cca 10 minut.

Výsledky dotazníku mi velmi pomohou při zpracování praktické části mé diplomové práce.

Předem Vám všem děkuji za Váš čas a pomoc!

### 8.3 Příloha 3 – Otázky dotazníkového šetření

#### Oblast 1 - Identifikace respondenta

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - a) Muž
  - b) Žena
  
2. Jaký je Váš věk?
  - a) Do 30 let
  - b) 31–40 let
  - c) 41–50 let
  - d) 51–60 let
  - e) 61 let a více
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a) Základní vzdělání s maturitou
  - b) Středoškolské vzdělání s maturitou
  - c) Vysokoškolské vzdělání ukončení státní závěrečnou zkouškou (Bc.)
  - d) Vysokoškolské vzdělání ukončení státní závěrečnou zkouškou (Ing./Mgr.)
  - e) Jiné
  
4. Jaká je délka Vaše pracovního poměru (působení) ve společnosti?
  - a) Méně než 1 rok
  - b) 1–2 roky
  - c) 3–5 let
  - d) 5–10 let
  - e) 10 let a více
  
5. Patříte, dle svého pocitu, mezi stálé zaměstnance společnosti?
  - a) Ano
  - b) Ne

#### Oblast 2 – Hodnoty, cíle a vize

Ohodnoťte, prosím, následující otázky dle škály 1 – 5, kdy:

1 = rozhodně souhlasím

2 = spíše souhlasím

3 = nevím

4 = spíše nesouhlasím

5 = rozhodně nesouhlasím

6. Cíle společnosti jsou jasné a rozumím jim.

1

2

3

4

5

7. S hodnotami společnosti se ztotožňuji.

1

2

3

4

5

8. Mám přehled o dlouhodobých záměrech společnosti.

1

2

3

4

5

9. Jsem pravidelně informován/a o výsledcích společnosti (např. prostřednictvím pravidelných porad).

1

2

3

4

5

Oblast 3 – Prostředí na pracovišti

Ohodnoťte, prosím, následující otázky dle škály 1 – 5, kdy:

1 = rozhodně souhlasím

2 = spíše souhlasím

3 = nevím

4 = spíše nesouhlasím

5 = rozhodně nesouhlasím

10. Prostředí na pracovišti vnímám jako přátelské s dobrou atmosférou.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. S kolegy vycházím dobře.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Se svými osobními problémy se můžu svěřit svým kolegům, nebo HR.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. S ostatními kolegy se scházím i mimo pracoviště.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Komunikace mezi ostatními pracovníky je, dle mého názoru, správně nastavena.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Mohu se spolehnout na pomoc svých kolegů při řešení pracovních úkolů.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Oblast 4 – Vztahy s vedením/nadřízenými pracovníky

Ohodnoťte, prosím, následující otázky dle škály 1 – 5, kdy:

1 = rozhodně souhlasím

2 = spíše souhlasím

3 = nevím

4 = spíše nesouhlasím

5 = rozhodně nesouhlasím

16. Se svými přímým nadřízeným mám pouze formální vztah.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Se svým přímým nadřízeným mohu konzultovat své pracovní úkoly a mohu se na něj vždy obrátit.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Můj nadřízený podporuje tvořivost, rozvoj a zdokonalování mých znalostí a dovedností.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Můj přímý nadřízený se zajímá o mou spokojenost ve společnosti.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Na svého přímého nadřízeného se můžu obrátit i se svými osobními problémy.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Oblast 5 – Motivace zaměstnanců

Ohodnoťte, prosím, následující otázky dle škály 1 – 5, kdy:

1 = rozhodně souhlasím

2 = spíše souhlasím

3 = nevím

4 = spíše nesouhlasím

5 = rozhodně nesouhlasím

21. Mé pracovní činnosti mi umožňují se seberealizovat.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Mám pocit, že je mi při mých pracovních činnostech svěřena dostatečná odpovědnost.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Při mé pracovní náplni mám možnost dostatečně uplatňovat své schopnosti a kvalifikaci.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. K podání nejvyšších pracovních výkonů jsem dostatečně efektivně motivován/a.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Vyberte, prosím, jaké motivy/stimuly jsou pro Vás nejučinnější (lze vybrat více odpovědí).

- Peníze
- Hmotné výhody
- Jistota zaměstnání
- Pozice v organizaci
- Vztahy na pracovišti
- Možnost zvyšování kvalifikace
- Práce z domova
- Uspokojení a smysl práce
- Samostatnost/tvořivost
- Čas na rodinu/osobní život
- Slovní ohodnocení vedoucího
- Jiná – uveďte

26. Pokud je ve Vaší společnosti nějaká motivační složka, které si vážíte, prosím, napište, o co se jedná. Můžete také sdělit Vaše jiné poznatky týkající se tohoto tématu.

27. Ráda bych Vás poprosila o Váš poznatek, jak se změnila firemní kultura ve společnosti za poslední rok? (covid-19, postoj ze strany společnosti, jistota pracovního místa apod.)

## 8.4 Příloha 4 - Otázky strukturovaného rozhovoru

- 1) Jak byste charakterizoval/a firemní kulturu ve společnosti JUST CS?
- 2) Je dle Vašeho názoru firemní kultura ve společnosti spíše silná anebo slabá?  
Můžete také označit, která kultura nejvíce odpovídá Vaši společnosti (např. dle typologie Ch. Handyho)?
- 3) Myslíte, že na nějakých odděleních napříč firmou existuje jiná pracovní atmosféra?
- 4) Jak dle Vašeho názoru ovlivnil covid-19 firemní kulturu ve společnosti? Nastala nějaká proticovidová opatření, snížení mezd, či propouštění zaměstnanců?
- 5) Jaké hodnoty dle Vašeho názoru zaměstnanci považují za nejdůležitější a jaký je Váš názor?
- 6) Jak probíhá nábor a adaptace nových pracovníků?
- 7) Jsou na pracovišti nastavena nějaká pravidla chování? Jsou nějaká vyžadovaná a nějaká naopak nepřipustná?
- 8) Pečuje společnost o své zaměstnance? Můžete zhodnotit jak?
- 9) Poskytuje firma zaměstnancům nějaké rozvojové kurzy/vzdělávání?
- 10) Jaký faktor, dle Vašeho názoru, přiměje daného uchazeče, aby se rozhodl pracovat právě ve společnosti JUST CS?
- 11) Existuje nějaká věc, kterou byste ve své společnosti změnila?



## 8.5 Příloha 5 – Popis úkolů

### Popis úkolů na daný měsíc

Jméno zaměstnance: Jana Zkušební

Měsíc a rok XI.21

ID úkolu	Název úkolu	Popis úkolu	Termín splnění	Termín práce na úkolu při HO	Splněno - vyjádřeno v %	Nesplněno - důvod
1	Příprava kampaně na sociální síť	xxx	31. 11. 2021	4. 11., 10. 11.		
2						
3						
4						

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 8.6 Příloha 6 – Formulář nepřítomností na Homeoffice

### Formulář nepřítomností na Homeoffice

Název Oddělení: *Marketing*  
 Sledovaný měsíc: *Listopad*  
 Rok: *21*

#### Kalendář nepřítomností oddělení (legenda)

Na HO  
 V práci

Jméno zaměstnanci	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.
Jana Zkušební	Na HO	V práci	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO
Pavel Novák	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO	Na HO
xxx																															
xxx																															

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021