

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Firemní kultura**

**Jiří Novák**

© 2023 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jiří Novák

Ekonomika a management

Název práce

**Firemní kultura**

Název anglicky

**Corporate Culture**

---

### Cíle práce

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

### Metodika

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

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

## Doporučený rozsah práce

30 – 40

## Klíčová slova

firemní identita, firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, diagnostika firemní 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

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Firemní kultura" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2023

---



## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné připomínky a rady při vypracování mé bakalářské práce.

# Firemní kultura

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem firemní kultury, které je v současné době velmi aktuální téma. Vypracovaná práce se skládá z teoretické části a praktické. První teoretická část je vypracována na základě odborné literatury, kde je provedena komparace názoru jednotlivých autorů. Hlavním zaměřením je charakteristika firemní kultury a její prvky. Pomocí kvantitativních a kvalitativních metod zkoumání je proveden rozhovor s vedoucím pracovníkem a dotazníkové šetření, které bylo odesláno interní elektronickou poštou mezi zaměstnance. Praktická část zhodnocuje jednotlivé metody popsané v teoretické části a obsahuje seznámení se zkoumanou společností a předmětem její činnosti. Na základě kvalitativní metody je provedeno zhodnocení dané firemní kultury prostřednictvím získaných údajů. Dále jsou navržena doporučení a opatření, které by měla vést společnost k zaměstnanecké spokojenosti a k maximální motivaci pracovníků k co nejlepším výkonům na pracovišti.

**Klíčová slova:** diagnostika firemní kultury, firemní identita, firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, změna firemní kultury.

# Corporate culture

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the topic of corporate culture, which is currently a very relevant issue. The given piece of work consists of a theoretical part and a practical part. The first theoretical part is based on professional literature, where the comparison of the opinions of individual authors is conducted. The main focus is on the characteristics of corporate culture and its elements. Using quantitative and qualitative research methods, an interview with a company manager and a questionnaire survey, which was sent among employees via internal email, are conducted. The practical part evaluates the individual methods described in the theoretical part and includes an introduction to the researched company and the subject of its activities. Based on qualitative methods, an evaluation of the corporate culture is conducted through the obtained data. Furthermore, recommendations and measures, which are supposed to manage the company to employee satisfaction and maximum motivation for the best performance in the workplace, are proposed.

**Keywords:** elements of corporate culture, typology of corporate culture, diagnosis of corporate culture, change of corporate culture, corporate culture, corporate identity.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>11</b>
2.1	Cíl práce .....	11
2.2	Metodika práce.....	11
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b> .....	<b>13</b>
3.1	Pojem firemní identita.....	13
3.2	Firemní kultura.....	14
3.2.1	Definice firemní kultury .....	15
3.2.2	Prvky firemní kultury .....	15
3.2.3	Slabá a silná firemní kultura.....	18
3.3	Typologie firemní kultury .....	20
3.3.1	Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho.....	20
3.3.2	Typologie Ch. Handyho .....	23
3.3.3	Diagnostika firemní kultury.....	25
3.3.4	Kvalitativní metody .....	25
3.3.5	Kvantitativní metody .....	26
3.3.6	Změny firemní kultury .....	28
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b> .....	<b>30</b>
4.1	Představení společnosti .....	30
4.2	Organizační a řídicí struktura.....	30
4.3	Výsledky a diskuse.....	31
4.3.1	Zhodnocení firemní kultury ve Volkswagen Financial Services.....	31
4.3.2	Rozbor rozhovoru s vedením společnosti.....	32
4.3.3	Rozbor výsledků dotazníkového šetření.....	35
<b>5</b>	<b>Výsledky a návrhy na zlepšení</b> .....	<b>52</b>
5.1	Současná situace ve společnosti.....	52
5.2	Typologie firemní kultury ve společnosti Volkswagen Financial Services.....	53
5.3	Návrhy na zlepšení .....	54
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk</b> .....	<b>62</b>
	<b>Přílohy</b> .....	<b>64</b>

# 1 Úvod

Firemní kultura představuje vše, čím konkrétní firma „žije“, jaké procesy se v ní dějí, jak komunikuje směrem k zaměstnancům i navenek. Je to pojem, který charakterizuje podnik, jeho interní pravidla, která ovlivňují jednání i myšlení zaměstnanců, ale také managementu. Mimo jiné má firemní kultura vliv na prostředí, ve kterém probíhá vnitropodnikový život, velmi významně ovlivňuje existenci a každodenní chod firmy, její vývoj, příp. úpadek, pokud není nastavena vhodně či udržitelně. Pokud je firemní kultura správně zvolená, dokáže podnik vést k požadovaným cílům a k optimálním ekonomickým ukazatelům, k zisku a prosperitě.

Pomocí firemní kultury je možné účelně a efektivně zvýšit konkurenceschopnost konkrétního podniku a splnit i firemní strategii či vize. Z hlediska efektivity by se organizace měla co nejvíce soustředit na získání, udržení a odměňování kvalifikovaných zaměstnanců. Na základě lidského faktoru totiž, kromě jiného, určuje úspěch na trhu. V případě, že je tato část firemní kultury podceňována, odcházejí poměrně velké zdroje (finanční, lidské apod.) na vyhledávání nových pracovníků, jejich zapracování a udržení jejich pracovní pohody v případě, že zkušení pracovníci z různých důvodů z firmy odcházejí.

Hlavní komponenty firemní identity jsou představovány firemní komunikací, firemní kulturou a designem. Firemní identitu můžeme vidět jako strategii založenou na podnikových cílech a vizích. Ty jsou především v rukou managementu podniku, který musí vědomě hodnotit svou firmu, její prosperitu a přijímat opatření či zlepšení k vhodnému fungování firmy. Musí být vytvořen soubor pravidel, který se podílí na vnějším působením společnosti na své okolí (ostatní firmy se stejným zaměřením, firmy spolupracující nebo takové, které na práci konkrétní firmy navazují – poskytují zdroje či pracují s výstupy). Stanovená pravidla zároveň výrazně ovlivňují způsoby odměňování pracovníků a celkově i řízení společnosti. Firemní identita složena z jednotlivých částí, které svým působením, jak již bylo řečeno, vytvářejí obraz celé organizace. Firemní kultura, která byla tvořena lidským činitelem, byla po mnoho let v některých podnicích opomíjena, jelikož většina organizací se snažila pouze o maximalizaci svých zisků za každou cenu. V posledních letech je firemní kultura stále více využívána jako prostředek k vytváření stabilního pracovního prostředí s co největším motivováním zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům. Jeden z hlavních důvodů, proč stále více zaměstnavatelů dává důraz na firemní kulturu, je rychle

rostoucí konkurenční prostředí, vysoké nároky a značný individualismus. Každá firma má jinou firemní kulturu, která vypovídá o identitě podniku a vyspělosti i přesto, že často nebývá uvědomělá zaměstnanci. Velmi časté vysoké nároky, které jsou kladeny na zaměstnance zároveň, vyžadují optimální duševní a materiální podmínky. Ze všech zakotvených principů společnosti vychází charakter jednotlivých firemních kultur, který ovlivňuje chování a pracovní nasazení zaměstnanců. Nejdůležitější aspekty jsou hodnoty a postoje firmy, které jsou viditelné pro veřejnost, čímž mohou působit na klientelu a odlišit se od konkurence. Firemní prestiž zvyšuje zejména spokojenost zaměstnanců a bývá často také reklamou pro potenciální zaměstnance. Firemní kultura je důležitá pro každý podnik, jelikož je součástí působení firmy na trhu od začátku až po její konec. Firemní kultura nepojednává o krátkodobém časovém horizontu, ale veškeré realizované změny musí být dostatečně promyšlené, aplikované s vědomím všech navazujících činností, aby nezpůsobily komplikace do budoucna a nepomáhaly vytvářet výhodu konkurenční společnosti nebo organizaci, jejíž činnost na firmu přímo navazuje.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající firemní kulturu finanční instituce Volkswagen Financial Services.

Dílčím cílem je rozpoznání typu firemní kultury a její síla.

### **2.2 Metodika práce**

Popis a vymezení firemní kultury organizace byl získán kvalitativními metodami výzkumu. Byli využity v rámci šetření shromáždění dokumenty, které se zabývají firemní kulturou, jejich studium, analýza shromážděných dat a informací, záznam zjištěného. Dále bylo realizováno v jedné z poboček pozorování pro zjišťování klimatu, dodržování pravidel stanovených v dokumentech.

Vlastní výzkum byl proveden strukturovaným rozhovorem, který byl veden s HR manažerem na jedné z poboček (Evropská, Praha 6) Volkswagen Financial Services (Příloha 1). Další data pro hodnocení firemní kultury jsou získána kvantitativním zkoumáním formou dotazníkového šetření na jedné z poboček (Evropská, Praha 6) Volkswagen Financial Services. Hlavním předmětem zkoumání bylo vymezení problematiky stávající firemní kultury v obecné rovině. Dále byla vypracovaná metodika, která určuje postup, jakým při psaní této práce bylo postupováno. Nejdříve byla vypracována literární rešerše na základě odborné literatury, která umožňuje pohled na danou problematiku.

Zásadní pro zpracování tématu byla kniha Michaely Tureckiové s názvem Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Je rozdělena do osmi kapitol s podkapitolami, které problematiku řeší hlouběji. První kapitola pojednává o organizaci firmy a jejím řízení, druhá se zaměřuje na řízení firmy jako samostatnou profesi. Třetí kapitola byla věnována odpovědnosti za řízení lidí ve firmě, nejprve člověku v organizaci a poté řízení pracovních výkonů. Čtvrtá kapitola se zaměřovala na motivaci a motivování lidí ve firmě. V páté kapitole této knihy byl popsán management, leadership a celé vedení ve firmě. V šesté kapitole se jednalo o vzdělávání a rozvoj lidí ve firmě, kde se nacházejí strategické přístupy v podnikovém vzdělávání. Sedmá a zároveň předposlední kapitola se zabývala efektivitou komunikace

a jejím uplatnění ve firemní praxi. Poslední osmá kapitola jednala o firemní kultuře jako o sociálně psychologickém faktoru řízení.

Dále byl v několika postupných fázích proveden výzkum kultury vybrané organizace - Volkswagen Financial Services. V první fázi proběhlo intenzivní prozkoumání firmy a důkladné nashromáždění informací pro zavedení kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Dále byl zformulován dotazník podle námětu Romana Kozla (2006). Na základě dostupných informací byl vytvořen seznamu potřebných informací k zavedení dotazníku, poté byl stanoven způsob dotazování, sestavena konstrukce otázek, prostřednictvím kterých budou získány potřebné informace. Zrealizovány byly nezbytné pilotní studie, kde byly obdobným způsobem dotazovány osoby ve vedoucích funkcích společnosti. Následně bylo, za účelem získání informací o společnosti, využito osobní setkání s vedoucím HR oddělení organizace. Dotazníkové šetření bylo prováděno mezi zaměstnanci oddělení, jimž byl příslušný dotazník k vyplnění odeslán do emailové schránky (Příloha 2).

Z následně zaznamenaných odpovědí byl v praktické části zhotoven výstup z dotazníkového šetření a vyhodnocení stávající firemní kultury, a to s upozorněním na případné chyby ve firemní kultuře a s doporučením jejich nápravy. Cílem formulování dotazníku bylo vytvoření pochopitelných a srozumitelných otázek, s jejichž pomocí lze získat co nejpravdivější výsledky šetření. V dalším kroku byla zhotovena charakteristika daného subjektu, a to pomocí dotazování při rozhovoru s vedením společnosti, prací s informacemi z internetových zdrojů, a také informací od řadových pracovníků dané firmy. V posledním kroku byl proveden popis současné situace ve společnosti, identifikace prvků včetně síly firemní kultury a její typologie. V závěru práce bylo uvedeno doporučení na zlepšení stávající situace společnosti.



## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Pojem firemní identita

Firemní identita je do značné míry spojena s pojmem firemní kultura.

K prvkům utvářejícím firemní identitu řadí Vysekalová, Mikeš (2009, s. 21):

- firemní filozofii (tedy základní krédo dané firmy);
- firemní kulturu – tato vychází z hodnot zakotvených ve výše zmíněné firemní filozofii;
- firemní osobnost, která zosobňuje firmu a jí vytyčené poslání, jež se daná společnost snaží naplnit;
- vnitřní komunikaci ve firmě;
- vnější komunikaci ve firmě;
- vizuální identitu.

Firemní identita je tedy provázána s komunikací firmy a její image u konkrétních cílových skupin (Vysekalová, Mikeš 2009, s. 21).

Firemní identita vzniká na základě interakce firemního designu, firemního chování, firemní komunikace a produktu firmy (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 21).

Podniková identita je východiskem jak pro image podniku, tak také pro jeho dobrou pověst (anglicky *goodwill*), a to jak z hlediska formálního, tak i obsahového (Hajerová Müllerová, Šimek, 2011, s. 24). Jednotlivé dílčí prvky firemní identity ve vzájemném propojení vedou k utváření image společnosti (Vysekalová, Mikeš, 2010, s. 77).

Na základě ustanovení podnikové identity je možné komunikovat v rámci marketingových snah se zákazníky způsobem, který bude jednotný, jasný a který si budou klienti spojovat právě s konkrétní společností. Skrze takovýto postup lze tak budovat důvěru zákazníka ve značku. Význam firemní identity lze odvozovat od následujícího výroku: „*Jen tomu, komu věříme, zůstáváme věrni*“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 13).

Nejen pro firmu a klienty, ale také pro zaměstnance organizace má její firemní identita zásadní význam.

## 3.2 Firemní kultura

O významu firemní kultury není možné pochybovat. Ve firmě plní celou řadu funkcí, bez nichž by její chod byl možný pouze stěží.

Firemní kultura „je (...) „svorníkem“ spojujícím a zastřešujícím veškeré vztahové a informační, ale také mocenské (vlivové) vazby mezi lidmi ve firmě“ (Tureckiová, 2004, s. 131).

Doplňuje, že na základě takto zastřešujících vazeb je možné firemní kulturu využívat jako nástroj řízení, stejně jako i rozvoje všech dalších subsystémů firmy (Tureckiová, 2004, s. 131).

Dle Šiguta je firemní kultura *“určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“* (Šigut, 2004, s. 9-10).

Firemní kultura je tím prvkem, který může na pracovišti významným způsobem ovlivňovat například vznik takzvaného mobbingu (Wagnerová, 2011, s. 132). Firemní kultura tak usnadňuje či naopak může znesnadňovat výskyt sociálně patologických jevů na pracovišti (ať už na úrovni běžných zaměstnanců, nebo například v jejich interakcích s nadřízenými apod.).

Firemní kultura pak také udává „tón“ pro vedení ve firmě (Wagnerová, 2011, s. 132). Kromě běžných zaměstnanců tedy zásadním způsobem ovlivňuje též vedoucí pracovníky na různých úrovních hierarchie společnosti (její manažery).

Pokud je firemní kultura dobře zakotvena, je možné na základě jejích projevů zhodnotit přínos nových uchazečů o práci v dané společnosti. Je možné u nich již při výběrovém řízení zhodnotit, zda tito budou (a do jaké míry) schopni se s firmou, jejími ideály, hodnotami apod. „sžít“ či nikoli a předcházet tak případným budoucím konfliktům, jež by mohly působit na pracovišti rušivě a tedy kontraproduktivně.

Firemní kultura může sloužit jako motor pohánějící organizaci stejně, jako se z ní může stát její brzda. V závislosti na tom, jakým způsobem je firemní kultura nastavena a jak se s ní ostatní jsou schopni sžít (podporovat ji), tedy může být podporováno prospívání firmy, nebo se naopak může pro úspěšnost společnosti stát přítěží.

Daná skutečnost záleží na lidech zaměstnáváných ve firmě, zejména pak na těch, kteří zastávají funkce vedoucích pracovníků, kteří řídí ostatní (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 89).

Firemní kultura bývá řazena z pohledu firmy mezi klíčové faktory, na nichž závisí její úspěch (Tureckiová, 2004, s. 132).

### **3.2.1 Definice firemní kultury**

Firemní kultura představuje pro zaměstnance, stejně jako i vedoucí pracovníky a potažmo i klienty společnosti, určitý propojující faktor. Zákazník díky němu tuší, co může od společnosti očekávat, na co se může spolehnout, skrze firemní identitu je u něj podporovaná důvěra v organizaci či přímo značku. Pro zaměstnance samotné pak firemní kultura představuje určité bezpečné hranice, s nimiž se lze poměrně rychle obeznámit a které dopomáhají k jeho adaptaci a integraci do firemních struktur. Pro firmy (zaměstnavatele) pak může firemní kultura sloužit například jako „síto“ využívané v případě nových uchazečů o přijetí na pracovní pozice ve společnosti – u nichž je nutné zjistit, zda jsou schopni se s firemní kulturou sžít a prospět tak nejen sami sobě, ale i firmě např. navýšením její výkonnosti, jejího zisku, potažmo celé okolní komunitě, jíž je daná firma součástí.

Silná firemní kultura by měla být to, čeho chce (zejména začínající) firma dosáhnout, jelikož právě v případě takového typu firemní kultury lze maximálně těžit z pozitiv, které podniková kultura s sebou přináší pro všechny zúčastněné strany.

### **3.2.2 Prvky firemní kultury**

Firemní kultura je utvářena vnějšími a vnitřními determinantami (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 72). Zcela zásadní je pak poznatek uvádějící, že „*změna firemní kultury je obtížný a zdlouhavý proces.*“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 70). Prvotní nastavení, utváření firemní identity, je tedy vždy vhodnějším přístupem, než její zanedbání či nevhodné směřování, které je pak nutné charakterizovaným procesem upravovat.

Ke čtyřem nejzákladnějším prvkům, jež utvářejí firemní kulturu, patří následující: (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 68).

- **Symboly** – do dané kategorie prvků patří jmenovitě například užívaný slang, způsob odívání zaměstnanců, případně udělované symboly napovídající postavení konkrétního jedince v hierarchii apod. Jedná se o konkrétní vyjádření abstraktní skutečnosti a zároveň významy, které jsou omezeny časově a prostorově na danou skupinu lidí, kterými byly vytvořeny. Nejvýznamnější formou symbolů je lidská řeč, která zprostředkovává firemní hodnoty a normy.
- **Hrdinové** – jedná se o osoby, jež slouží coby modely chování, které je ve firmě spatřováno jako ideální; tyto osoby jsou prezentovány ostatním zaměstnancům jako nositelé tradic firmy i její kultury.
- **Rituály** – zahrnují projevy a činnosti ze sociálního hlediska nezbytné, jako jsou nejrůznější neformální aktivity zaměstnanců, ale také i formální setkávání (například na pracovních schůzkách), dále pak také plánování, způsob psaní zpráv, informační a kontrolní systém, jež svou povahou spadají taktéž do dané skupiny prvků firemní kultury. Rituály můžeme rozdělit do tří skupin: **Informační** – vedení porad, schvalování dokumentů; **Společensko – rozvojové** – společenské události, firemní dny (firemní večírek); **Motivační** – vyhlašování nejlepších pracovních výkonů, odměny za pracovní výkonnost – uhrazení dovolené s partnerem.
- **Hodnoty** – zastupují zcela nejhlubší úroveň kultury; jedná se o obecné rozpoznávání dobré versus špatné (případně hodnotné versus nehodnotné), které se promítají do morálky pracovníků, jejich případné sounáležitosti s firmou a její orientací. Jsou to ideje, které ovlivňují chování lidí.

Rozdělují se na hodnoty: **Instrumentální** – jedná se o naplnění nižších potřeb, nebo hygienických faktorů, zajištění obživy, mzda nebo plat a potřeby jistoty a bezpečí, realizace nápadů. **Morální** – oddanost k firmě a loajalita, hrdost, nebo pocit ponížení.

K hodnotám coby nejdůležitějšímu pilíři firemní kultury je možné konstatovat, že by: „*Měly být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi; kteří jsou ve vedoucí pozici.*“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 68). Opět se zde lze vrátit k bodu hrdinů sloužících jako vzory pro ostatní zaměstnance firmy a poukázat tak na fakt, že výše prezentované čtyři skupiny/kategorie prvků spoluvytvářející firemní kulturu se navzájem prolínají.

Schein (2004) uvádí rozdělení kultury organizace na tři samostatné úrovně, přičemž každá z nich má jiný stupeň vnímání pozorovatelem. Jednotlivé úrovně organizační kultury jsou v Scheinově modelu následující:

- Artefakty;
- Sdílená přesvědčení a hodnoty;
- Základní předpoklady.

### **Artefakty**

Ukazují na vnější kulturu ve společnosti, jsou zcela zřejmé, viditelné. Rozdělit je lze do dvou skupin: artefakty materiální povahy a nemateriální povahy.

- Artefakty materiální povahy - Lze je popsat, jako hmatatelné vlastnictví organizací a firem, budovy, vybavení kanceláří, dílen a podobně. Do těchto artefaktů, lze zařadit i informační letáky a jiné formy propagace (Lukášová, 2010).
- Artefakty nemateriální povahy - Lze je popsat, jako nehmotné bohatství subjektu. Zahrnují se zde, historiky, mýty, zvyky, rituály, ceremoniály a firemní hrdinové. Dílčí kategorie artefaktů jsou např. symboly firmy, logo firmy (Lukášová, 2010).

### **Sdílená přesvědčení a hodnoty**

Úroveň, která zahrnuje sdílené hodnoty, pravidla a normy. Poskytuje členům organizace principy, podle kterých se řídí ve svém každodenním jednání (Schein, 2004, s. 27). Pravidla, hodnoty a normy mohou být v organizaci vyslovovány. Mohou být zpochybňovány, nebo vědomě diskutovány, pokud se dostanou do vzájemného rozporu.

### **Základní předpoklady**

Základní předpoklady lze velmi těžko poznat a definovat. Jedná se v podstatě o zakotvené principy organizace, které jsou konkrétní firmou považovány za samozřejmost. Jejich vznik nelze přesně určit, vyvinul se postupně, opakováním daných zkušeností při řešení problémů. Základní předpoklady jsou automatické, protože pracující lidé nejsou schopni v pohodě pracovat, cítit se dobře, pokud je prostředí nějakým způsobem nejisté a konfliktní. Zaměstnanci se snaží v daném prostředí konat tak, jak je to s ohledem na podmínky možné a zároveň, aby vše bylo v souladu s předpoklady. Jak již bylo zmíněno, vznik základních předpokladů je opakováním způsobů práce a činností s kladným řešením, přičemž zaměstnanci začínají být přesvědčeni, že daný způsob této práce je správný a postupně se stává automatickým. Jednání, které je v rozporu s předpoklady, se pak stává samovolně jako nepřijatelné. Každá změna v organizaci, zvláště ta, která je takto zažita, pak může být

přijímána s nevolí a odporem, protože je považována za rušení či ukončování něčeho dobře fungujícího.

### **Postoje**

V definici postoje se jedná o kladný či záporný vztah člověka k druhé osobě (spolupracovníkovi, nadřízenému, podřízenému), události nebo problému (Lukášová, 2010). V podniku jsou ovlivňovány faktory kultury nejen stylem řízení a politikou, která se týká odměňování, ale i možností pracovního růstu a uznáním, nebo také obecně kvalitou pracovního života. Postoje jsou též ovlivňovány referenčními skupinami, tzn. skupinami, se kterými se lidé identifikují, protože jsou jim něčím blízké (Armstrong, Taylor, 2015). Postoj je měřitelný pomocí postojových škál a měření je důležité pro určení organizačního klimatu.

Mezi prvky ovlivňující firemní kulturu patří také národní kultura země, v nichž daná firma podniká – tato má zásadní vliv na firemní identitu (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 17).

### **3.2.3 Slabá a silná firemní kultura**

**Silnou firemní kulturu** potřebují organizace zejména na počátku fungování, kdy tato plní funkci určitého „sociálního tmelu“, na jehož základě probíhají procesy propojování vztahů a hodnot ve společnosti.

Za výhodu silné firemní kultury lze považovat zjednodušování toho, jakým způsobem probíhají vztahy ve firmě, v nichž je tato zakotvena – jak navenek, tak i uvnitř společnosti samotné.

Pro zaměstnance podobný typ firemní kultury znamená snazší orientaci ve firmě, rychleji se adaptují na její kulturu, stejně jako i snazší integraci v situaci, kdy se jedinec ocitá ve firmě v pozici nováčka (Tureckiová, 2004, s. 139).

V případě stávajících (dlouhodobých) zaměstnanců přispívá silná firemní kultura k jejich vyšší motivaci pro výkon pracovních povinností – zaměstnavatelé se tedy snižují výdaje, jež by bylo jinak nutné investovat na proškolení zaměstnanců či případné jiné rozvojové aktivity, do nichž by se tito zapojovali (Tureckiová, 2004, s. 139).

Z uváděného vyplývá, že silná firemní kultura s sebou přináší mnohá pozitiva vztahující se nejen k firmě (jejím majitelům), ale také k zaměstnancům – běžným i vedoucím pracovníkům.

Jak shrnují nahlíženou problematiku autoři Srpová s Řehořem: „*silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných jevů ve firmě*“ (Srpová, Řehoř, 2010, s. 142). Je přitom nutné, aby podniková/firemní kultura vykazovala z hlediska dílčích charakteristik vlastnosti, jako jsou rozšířenost, zakotvenost, aby bylo možné ji hodnotit jako silnou (Srpová, Řehoř, 2010, s. 142).

Firemní kultura je silná, pokud jsou klíčové hodnoty sdíleny, rozvíjeny a posilovány napříč společnostmi (Bedrnova, Nový 2012). Jedná se o rozšíření projevů firemní kultury, srozumitelnost nepsaných pravidel a vysokou integraci firemní kultury v hodnotovém a normativním systému zaměstnanců. Nejvíce se silná firemní kultura projevuje v rozvoji a řízení zaměstnanců ve vrcholovém managementu. Silná firemní kultura je nezbytná v začátcích fungování firmy, kdy jsou vnitřní hodnoty a vztahy propojeny firemní kulturou (Schein, 2004).

**Slabá firemní kultura** – na rozdíl od počátků fungování firmy, v jejích dalších fázích vývoje již není nutné natolik dbát na její sílu, jelikož zásadnější jsou v podobných případech spíše takové charakteristiky firemní kultury v podobě její strategické vhodnosti, souladu mezi kulturou a strategií firmy (Tureckiová, 2004, s. 139).

V pozdějších fázích již zavedené společnosti je možné silnou firemní kulturu využívat jako nástroj obohacující jednotlivce i organizaci jako celek. Naproti tomu slabá firemní kultura v počátcích budování firmy a jejího zavádění na trh může znamenat značnou přítěž, nevýhodu pro společnost, jíž se konkrétně týká. Slabá firemní kultura pouze dál zřetelně ovlivňuje vnitrofiremní organizaci společnosti a její řízení (Srpová, Řehoř, 2010, s. 142).

Slabá firemní kultura je typická pro společnosti s kratší působností na trhu, které se také mohou vyznačovat vyšší mírou fluktuace, příp. i jinými znaky slabší firemní kultury. Slabou firemní kulturu můžeme vidět také u některých společností s více odlišnými profesemi. Jako příklad lze uvést produktově zaměřené divize společností, které si dokážou vytvořit vlastní subkulturu organizace (Urban, 2014).

Slabá firemní kultura souvisí velmi úzce se zaměstnanci nejen na všech stupních řízení, ale i nařízených osobách. Pokud nejsou některé jednotlivé prvky firemní kultury všemi

zaměstnanci kladně vnímány a respektovány, pak lze vysledovat slabou firemní kulturu. Příčinou je to, že zaměstnanci odlišně vnímají prvky firemní kultury a jsou ovlivněni osobními preferencemi a zájmy. Z toho důvodu dochází k oslabení fungování, případně i existence společnosti. Nedefinování konkrétních a jasných pravidel a cílů může vést ke slabé firemní kultuře. Oslabována je také, pokud nastávají časté personální změny ve vedení podniku, což sebou může nést i častou změnu vizí, misí a cílů. U slabé firemní kultury je kladen důraz na zefektivňování práce zaměstnanců s cílem většího zisku. V porovnání se silnou firemní kulturou je možné u slabé provádět snadněji změny, prosadit nová nařízení a s výměnou původních zaměstnanců za nové mohou být zavedeny i nové zvyky a hodnoty (Urban, 2014). To sice může působit jako výhoda, ale z dlouhodobého hlediska to pro podnik může znamenat také úpadek.

### **3.3 Typologie firemní kultury**

Firemní kulturu je možné různě členit, a to z různých hledisek. Je tomu tak proto, že každý podnik potřebuje mít jinou firemní kulturu. Tyto typologie tak staví na různých firemních faktorech, jako jsou například způsob zaměstnávání pracovníků, hodnocení, rozhodování, pravomoci, odpovědnosti, styly řízení a jiné (Lukášová, Nový, 2004).

Podobě uvádí Plamínek (2014), že firemní kultura je systém vztahů, vztahů uvnitř firmy i vztahů mimo firmu. Protože každá firma je specifickou entitou, jsou firemní kultury odlišné, a to vzhledem k různým pravomocem, dovednostem i stylům řízení vedoucích pracovníků. V následujícím textu jsou dvě typologie blíže představeny.

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

Jak již z názvu vyplývá, autoři této typologie jsou Deal a Kennedy. Tato typologie vznikla v roce 1982. Její význam je dán možností praktického využití, i když je možné v této typologii identifikovat určitou míru zjednodušení, která její praktické využití limituje. Typologie autorů vychází z toho, že vnější faktory působí na podnik a utvářejí vnitřní prostředí jako reakci firmy na tyto změny a faktory. Firemní kultura je silně ovlivněna širokým sociálním a podnikatelským prostředím (Lukášová, Nový, 2004, s. 81).



Firemní kultura je tak vytvářena obsahovými momenty, kterými jsou např. rozdělení pravomocí, způsob rozhodování, vztahy na pracovišti, styl řízení, hodnocení zaměstnanců či dynamika pracovní kariéry. Autoři tedy při typologii vycházejí z toho, že firemní kultura je způsob, jakým firma přistupuje k různým činnostem (Armstrong, Taylor, 2015).

Tato první zde jmenovaná typologie se tedy soustřeďuje na dvě primární skutečnosti v podniku, a také na míru jejich působení v daném podniku. První skutečností je riziko a jeho výše, která může být vysoká, nebo nízká. Druhým faktorem je dynamika, která může být opět nízká či vysoká. Deal a Kennedy prezentují tyto faktory v matici 2 x 2, která identifikuje čtyři typy kultur, jak je systematicky znázorněno na následujícím obrázku. Samozřejmě platí, že však jen velmi malé procento organizací odpovídá přesně jednomu typu kultury. Z tohoto důvodu je vhodná tato typologie spíše pro firmy menšího charakteru. Ve velkých firmách je možné tyto typy kultur zaměřit spíše na dílčí úseky a oddělení. Vzhledem k faktorům, na které se tato typologie zaměřuje, je také vhodná spíše pro ty podniky, které svou míru rizika znají.

Obrázek 1 - Kulturní modely Deala a Kennedyho

		MÍRA RIZIKA	
		malá	velká
RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY	velká	Kultura „tvrdé práce“	Kultura „drsných hochů“
	malá	„Procesní“ kultura	Kultura „sázky na budoucnost“

Zdroj: Lukášová (2004, s. 100)

V textu níže jsou zmíněny čtyři typy organizačních kultur tak, jak je uvedeno na obrázku číslo 1 výše.

### **Kultura „drsných hochů“**

Jedná se o takovou firemní kulturu, ve které je patrný individualismus, je to tzv. kultura sólistů, hrdinů, kteří mají téměř všechny pravomoci a hlavním cílem je úspěšnost. Pracovníci jsou zde ceněni podle výkonu. Chyby jsou zde tolerovány jen tehdy, pokud jsou

překonány špičkovým výkonem. Z tohoto důvodu může být kariéra pracovníků velmi rychlá. Na druhou stranu zde není místo pro soukromý život, sdílení emocí. V těchto organizačních kulturách mají ženy i muži shodné postavení, na druhou stranu jsou požadavky, které musí splnit, shodné. Typické pro kosmetický průmysl, média a manažerské poradenství.

### **Kultura „tvrdé práce“ („chléb a hry“ neboli „přátelských experimentů“)**

V této organizační kultuře je ceněno přátelské chování, týmová práce. Charakterizuje ji nízká míra rizika a rychlá zpětná vazba. Důraz je kladen na aktivitu, spolupráci. Je zde požadována intenzivní verbální komunikace a jsou ceněny nápady. Není důležitý kariérní růst, který má význam spíše společenský, ale kultura výroby a prodeje rychloobrátkového zboží. Časté jsou zde firemní rituály, jako vyznamenání, oslavy životních jubileí. Význam sociálního prostředí je důležitější než samotné fyzické podmínky. V této kultuře je již možné prezentovat emoce i navenek (Armstrong, Taylor, 2015).

### **Kultura „sázky na budoucnost a jízdy na jistotu“ neboli analytického projektu**

Zde si firmy uvědomují, že chybná rozhodnutí jsou rizikem pro všechny podniky působící na trhu. Na rozdíl od kultury ostrých hochů je zde prvořadé se chyby nedopustit. Z tohoto důvodu se musí pracovníci plně soustředit. V podniku je provedena komplexní analýza a prognóza, dbá se na racionalitu a včasnou expertizu, používá se většinou pro úseky výrobních společností. V podnicích s touto organizační strukturou není místo pro intuici, tradice, štěstí, invence. Důležitou roli mají rituály v podobě zasedání. Zde dochází k prozkoumání všeho a řádně. Na vše je dostatek času, protože rychlost vede k povrchnosti, a je tedy nevíтанá. V těchto podnicích jsou za nováčky považováni ti pracovníci, kteří jsou ve firmě zaměstnaní i několik let (např. 3 roky). Kariéra není rychlá. Neprojevují se zde emoce, je kladen důraz na korektní oblečení a verbální projev (Lukášová, Nová 2004).

### **Procesní kultura**

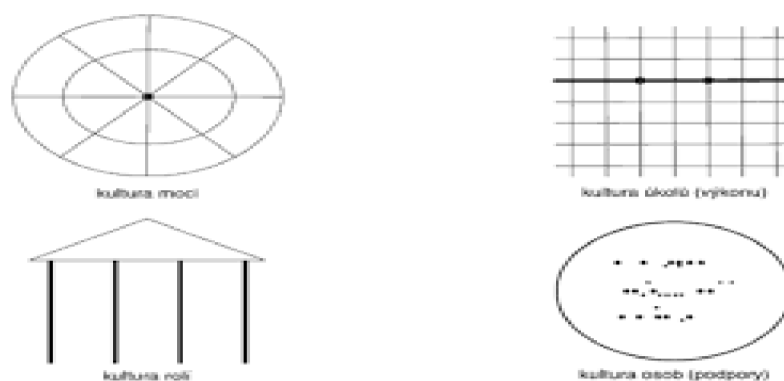
Ta se vyskytuje většinou v méně konkurenčním prostředí (monopoly či státní organizace, školství). Může se užívat také v takovém prostředí, kde je velmi důležitá pečlivost a přesnost. V podnicích preferujících tuto kulturu je důležitý formální postup před obsahem. Důraz na bezchybnost, chybí moment ohrožení spolu se zájmem se zlepšovat a dosahovat

lepších výsledků. Jinými slovy je tedy proces cennější než cíl. Z tohoto důvodu je zde většinou nižší úsilí či snaha o lepší výsledky. V neposlední řadě je možné uvést, že se v těchto organizacích emoce nevyskytují. Chyby se zde nevyskytují, protože proces jasně říká co a kdy dělat. Kdokoliv může z vnějšího prostředí na chyby poukázat, proto jsou všichni neustále připraveni na případné napadení (Armstrong, Taylor, 2015). Jedná se například o školství, veřejnou správu.

### 3.3.2 Typologie Ch. Handyho

Tato druhá zde uvedená typologie firemní kultury je nejstarší typologií, která byla publikována. Původně typologii vytvořil R. Harrison v roce 1972, následně ji však dále rozpracoval Ch. Handy, a to v roce 1976. I když je tato typologie již překonána (Lukášová, 2004), je vhodné ji zde rozpracovat, protože přispěla k popularizaci samotných organizačních kultur. Blíže jsou jednotlivé typy firemních kultur představeny v následujícím textu a na obrázku číslo 2.

Obrázek 2 - Typologie Ch. Handyho



Zdroj: Lukášová (2010, s. 104)

#### **Kultura moci (power culture)**

Je to taková organizační kultura, kde má vlastník či ředitel dominantní postavení a stojí v centru organizace. Je zde patrná snaha o dominantní postavení jednotlivce v celé organizaci. Tuto organizační strukturu je možné si představit jako pavučinu se středem a různými paprsky o různé síle a vlivu, které se navzájem propojují v rámci specializovaných a funkčních vztahů. V těchto firmách je patrná byrokracie, komunikace

a důvěra. Tyto organizační kultury jsou patrné v rodinných firmách, v bankovních domech atd. Pracovníci jsou hodnoceni dle svých výsledků. Je to silná kultura, která je pružná, protože je zde patrná schopnost relativně rychle reagovat na hrozby a nebezpečí.

### **Kultura úkolů/výkonu (task culture)**

Jak již z názvu vyplývá, tato firemní kultura se orientuje na úkoly a projekty, které musí být realizovány. Management se zaměřuje v rámci těchto organizací na své projekty, pro ně vybírá pracovníky, sestavuje týmy a těm přisuzuje zdroje. Tato kultura nabízí možnost flexibilních změn. Problémy zde však mohou nastat v případě nedostatku zdrojů. I přes to je to, dle autorů, nejoblíbenější kultura u vedoucích pracovníků (Lukášová, Nový, 2004).

### **Kultura rolí (role culture)**

Je založena na postupech a pravidlech, normách, logice a hodnotách. Každý člověk zde má určité role chování, které jsou očekávány a definovány v popisu práce. Role je v tomto případě souhrn požadavků chování jednotlivce ve firmě. V takové kultuře existuje hierarchické uspořádání, kdy na vrcholu pyramidy stojí management, který uděluje pokyny nižšímu managementu. Nejdůležitější je však základní pilíř, kde jsou patrní specializovaní a funkční pracovníci. Ti jsou zaměstnáváni na základě toho, jak dokáží své role naplnit. Nevýhodou je však neflexibilita vůči změnám. Tato organizace je typická u velkých podniků i ve státní sféře nebo v armádě. Na druhou stranu však nabízí jednotlivcům bezpečí a kariérní růst.

### **Kultura osobností/podpory (the person culture)**

Ve středu této firemní kultury stojí jednotlivci. Tato firemní kultura je vhodná v případě několika jednotlivců, kteří spojí a sdílí své zdroje, náklady atd. Jedná se tedy o partnery. Ve své podstatě je možné si představit tuto strukturu jako shluk. Organizací tohoto typu je velmi málo a jsou patrné především v rámci různých odborností (advokáti, lékaři).

### 3.3.3 Diagnostika firemní kultury

Při popisu a analýze firemní kultury je důležitá její správná diagnostika, kdy není dostačující pochopit firemní kulturu z pohledu subjektivního, ale je nutné volit některé z vědeckých výzkumů.

Na diagnostiku firemní kultury nahlíží Šigut (2004), který také popisuje možnosti a postup diagnostiky firemní kultury v konkrétní organizaci. Uvádí, že prvním krokem je shromáždit dostatečné množství relevantních informací, které jsou následně analyzovány. S cílem zachovat validitu informací je vhodné volit jak kvalitativní, tak i kvantitativní metody výzkumu. Poté by mělo dojít k vyhodnocení zpětné vazby, která byla diagnostickými metodami zjištěna. Následně je důležité zhodnotit silné a slabé stránky dané organizační kultury (Šigut, 2004, s. 22).

Výzkum firemní kultury vychází z charakteristiky podniku, může být zaměřen na dílčí prvky firemní kultury, ze kterých se firemní kultura skládá i na její působení, tedy na její celek. V případě potřeb je možné následně realizovat změnu (Vysekalová et al., 2020).

### 3.3.4 Kvalitativní metody

Dle Juráškové a Horňáka (2012) neexistuje jednoznačné vymezení kvalitativního výzkumu.

Výzkum je realizován většinou v přirozených podmínkách. Je zde většinou pracováno s malým počtem respondentů.

Kvalitativní výzkum má podobu odpovědí volných, které respondent dle svých názorů a pocitů poskytuje výzkumníkovi. Získané proměnné neprochází selekcí. Informace, které výzkumník touto metodou získá, mu umožňují nahlédnout do vnitřní organizace firmy. Tato metoda je tedy vhodná pro výzkumníka, který přichází do organizace z vnějšího prostředí (Vysekalová et al., 2020).

V rámci kvalitativních metod je možné identifikovat různé metody, jako je dle Vysekalové et al., (2020) hloubkový, skupinový rozhovor. Dále může být volena analýza dokumentů, pozorování nebo také projektivní metody. Nejčastěji volenou metodou při identifikaci a analýze firemní kultury je, dle mého názoru, **rozhovor a pozorování**.

**Rozhovor** představuje, jak uvádí Průcha (2014), určitý nástroj pro dotazování. Je veden výzkumníkem, který rozhovor realizuje s jedním nebo několika málo respondenty. K rozhovoru může využívat souhrn otázek. V tomto případě se jedná o strukturovaný rozhovor. Dále může využívat výzkumník tzv. polostrukturovaný rozhovor. Je to takový rozhovor, kdy výzkumník zadává připravené otázky, ale respondent má širší volbu odpovědí, než u striktně strukturovaného rozhovoru. V neposlední řadě může využít výzkumník nestrukturovaný rozhovor, ve kterém výzkumník jen vymezuje témata a nechává respondenta volně vyprávět.

Druhou nejčastější metodou je **pozorování**. Metoda se opírá o důkladnou přípravu. V ní je uvedeno co, kde a jak se bude pozorovat. Pro záznam se užívá systém kategorií, které jsou vymezeny jednoznačně. Informace jsou zaznamenávány do archu. Záznam je veden chronologicky. V rámci pozorování nejsou kladeny otázky, ale lidé jsou sledováni. Je pozorováno jejich chování v rámci dané organizační struktury, vyjadřování pocitů atd. Pozorování může být realizováno dvěma metodami. Bez přímého zasahování, kdy se jedná o nezúčastněné pozorování nebo se může jednat o zúčastněné pozorování, které je však mnohdy přiznaně subjektivní (Lukášová, 2004).

### 3.3.5 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody diagnostiky firemní kultury jsou založeny na kvantitativním popisu výskytu zkoumaného jevu. Informace jsou zde získávány pomocí otázek, které mají seznam odpovědí. Kvantitativní metody diagnostiky jsou pro analýzu firemní kultury určeny především pro povrchovou analýzu a poznání firemní kultury. Na rozdíl od kvalitativních metod jsou ve standardizované podobě. To znamená, že se užívají striktně jednotné podněty a odpovědi jsou volbou předem připravených možností odpovědí (Průcha, 2014). Kvantitativní výzkum se realizuje na vzorku, který reprezentuje zvolenou cílovou skupinu. Výsledky se následně zaměří na celou cílovou skupinu, a to extrapolací. V rámci kvantitativního výzkumu je cílem zjistit, jak velká část cílové skupiny vykazuje určité konkrétní znaky (zvyky, názory, vlastnosti). V rámci kvantitativního dotazování je možné využít různé metody získávání informací, a to osobní, telefonické, písemné či online.

Každá z uvedených metod má určité výhody a nevýhody ve spojitosti s diagnostikou firemní kultury. Nevýhodou kvalitativní metody je její časová náročnost. Je zde kladen vyšší

požadavek na čas. Jedná se nejen o časovou náročnost na přípravu, ale i na sběr dat, jejich vyhodnocení a na jejich interpretaci. Na druhou stranu je v rámci kvalitativní metody nízká možnost srovnávání a jsou zde patrné vyšší náklady. Kvantitativní výzkum má tedy výhodu v ceně, protože je levnější. Není u něj tak výrazná příprava a na výzkumníka nejsou kladeny tak vysoké požadavky, jako je tomu u kvalitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum je i rychlejší. Je však pro diagnostiku firemní kultury méně efektivní. Kvalitativní metody se spíše užívají, pokud je cílem diagnostikovat určitou subkulturu a zkoumaný soubor je málo početný. U větších souborů se volí možnost **dotazníků**, které jsou méně nákladné.

„Dotazování je nejpoužívanější metodou při získávání údajů“ (Kozel, 2006, s. 150).

Kozel (2006) ve své knize rozdělil procesy tvorby dotazníků do několika fází. Dle jeho vyjádření je důležité nejdříve zjistit, na koho bude dotazník cílený a co chceme prostřednictvím otázek zjistit. Zjištěné informace je třeba zapsat. V další fázi se počítá s kontrolou zaznamenaných informací. Neméně důležití je pak část, jež se zabývá vyhodnocením důležitosti získaných dat a příp. smazáním nadbytečných. Konečná podoba dotazníku by tedy měla obsahovat pouze otázky potřebné k výzkumu. Velmi důležitá je, kvůli získání přesných odpovědí a možnosti jejich správného vyhodnocení, formulace otázek.

Úspěchu lze dosáhnout dodržováním stanovených pravidel pro sestavování dotazníků, např.: krátké, jasné a konkrétní otázky, užívání známých slov, nevyužívání motivačních otázek a otázek negativních či zavádějících. Důležité je i pořadí otázek, které by mělo být určeno tak, aby dávaly smysl, logicky na sebe navazovaly, nemátly dotazované. Zároveň by každá otázka měla navazovat na předchozí tak, aby se neovlivňovaly odpovědi.

Rozdělení otázek na:

- otevřené – dotazovaný má možnost odpovědět dle vlastního uvážení; rizikem může být přílišná rozvláčnost odpovědí nebo naopak stručnost; nelze většinou vyhodnocovat kvantitativně;
- polouzavřené – pro dotazovaného jsou připraveny možnosti odpovědí, dotazovaný má možnost u jedné z nich odpovědět vlastními slovy;
- uzavřené - odpovědi na otázku jsou předem stanovené a dotazovaný má možnost výběru z formulovaných odpovědí (která odpověď je

pro něj nejsprávnější/nejvhodnější). Výhodou je jednoduchost zpracování odpovědí na tyto otázky.

### 3.3.6 Změny firemní kultury

Z výše uvedeného textu je možné vyvodit, že firemní kultura je významný faktor, který vede ke konkurenceschopnosti firmy. Z tohoto důvodu je možné se mnohdy v praxi setkat s tím, jak uvádí Vysekalová et al., (2020), že firmy přistupují ke změně firemní kultury.

V první fázi si je nutné uvědomit, že se jedná o velmi dlouhý proces. Proto je nutné si předem ujasnit potřebu této činnosti, cíle a výhled do budoucna. Váchal, Vochozka a kol., (2013) doplňují, že firma nemůže očekávat, že v případě změny firemní kultury dojde automaticky k novému komplexnímu systému, který bude lepší. Je to dáno tím, že každý jedinec těžko překonává minulost. Přechod k nově fungujícímu systému, ke komplexnímu managementu, trvá nějakou dobu.

Dále je dle autorů nutné si uvědomit, že se změna neprosadí tam, kde ji lidé odmítají. Je nutné dodržet určité zásady:

- V období přípravy je nutné do změn zapojit možné odpůrce změn. Toto doporučení vychází z faktu, že lidé lépe přijímají to, na čem mohli částečně pracovat.
- Minimalizovat překvapení je dalším důležitým bodem. Je totiž nutné dostatečně předem pracovníky informovat o připravovaných změnách a poskytnout jim podrobné informace.

Dalším doporučením je to, že změny je nutné realizovat pozvolna, ne najednou. Změna podmínek uvnitř firmy je vždy spojena s větším odporem u náhlých změn, než u postupných nenápadných změn, kde si lidé krok po kroku na změny zvykají.

Při práci na rozvoji a pěstování firemní kultury dochází k okolnostem, které předznamenávají potřebu změnit charakter obecně sdílených představ, přístupů a hodnot. Jak uvádějí Janišová, Křivánek (2013), firemní kultury jsou totiž někdy vytvářeny přirozeně a samovolně. Hlavním impulzem, který vede k vytvoření firemní kultury, jsou dovednosti pracovníků, jejich schopnosti řídit. Následně tak vznikají firemní kultury bez ohledu na to, jestli tato firemní kultura plní cíl, tedy zda je efektivní. Lukášová, Nový (2010) uvádějí, že důvodem změny organizační struktury mohou být vnitřní změny charakteru



psychologického, sociálně-psychologického, sociologického. Důvodem může být nesoulad mezi zažitou kulturou firmy a strategicky žádanou kulturou firmy. Dále ke změně mohou vést vnější ekonomické, technické, sociální či demografické vlivy, které nutí firmy k vnitřní změně. Dalším důvodem, který vede ke změně firemní kultury, může být přechod firmy z jedné vývojové etapy do další, změna velikosti firmy, generační změna v rodinných podnicích, převzetí firmy jinou firmou atd. Pokud je firma horší, než jiná průměrná firma v odvětví, je možné také ke změně přistoupit. Dále platí, že pokud je podnik malý, ale velmi rychle roste, a pokud má podnik postoupit do sféry velkých firem, to je také důvod ke změně. V neposlední řadě platí, že změna je nutná, pokud má podnik velkou konkurenci, která bleskově rychle roste.

Na teoretické rovině je možné najít různé mechanismy, jak zavést novou organizační strukturu do společnosti. V první řadě je nutné stávající organizační kulturu posoudit a analyzovat jednotlivé kompetence, odpovědnosti všech pracovníků. Také je vhodné popsat symboly, rituály a hodnoty. Následuje popis kultury, kterou chce podnik mít, a to vzhledem ke svému dlouhodobému horizontu, ke svým cílům a strategiím. Dalším krokem je posoudit shody se stávající kulturou a identifikovat rozdíly, které je třeba odstranit. Dále následuje schválení navrhované organizační struktury a sestavení plánu řízení změny firemní kultury. Zde se využívají další dodatečné činnosti, jako je např. nábor nových zaměstnanců, změna odměňování, změna hodnocení, změna interní komunikace, změna ve vzdělávání a socializaci zaměstnanců, změna v užívaných motivačních nástrojích. Posledním krokem v procesu změny firemní kultury je sledování změn a hodnocení účinnosti změn. Zde mohou být identifikovány opět nové nedostatky, které vedou firmu k prvnímu kroku tohoto postupu.

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Představení společnosti**

Firma ŠkoFin s.r.o. je přední finanční společnost na českém trhu a je jednou z nejvýznamnějších firem v oblasti financování užitkových a osobních automobilů. Firma zde působí už od roku 1992 a zastává jistou tradici v oblasti poskytování operativního leasingu či odkupu vozidel. V roce 2015 společnost změnila v reklamní kampani název na Volkswagen Financial Services a pod tímto názvem je společnost veřejně prezentována, přičemž právní subjektivita není pozměněna. Volkswagen Financial Services se řadí mezi divize skupiny Volkswagen AG a disponuje s portfoliem více než 20,3 milionu smluv ve 48 zemích. Volkswagen Financial Services zaměstnává 16 267 pracovníků.

Hlavní specializace firmy spočívá ve financování vozů značek: Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Porsche, Ducati, koncernových ojetých automobilů všech značek a prémiových značek Bentley a Lamborghini (Wolkswagen Financial Sercices, 2023).

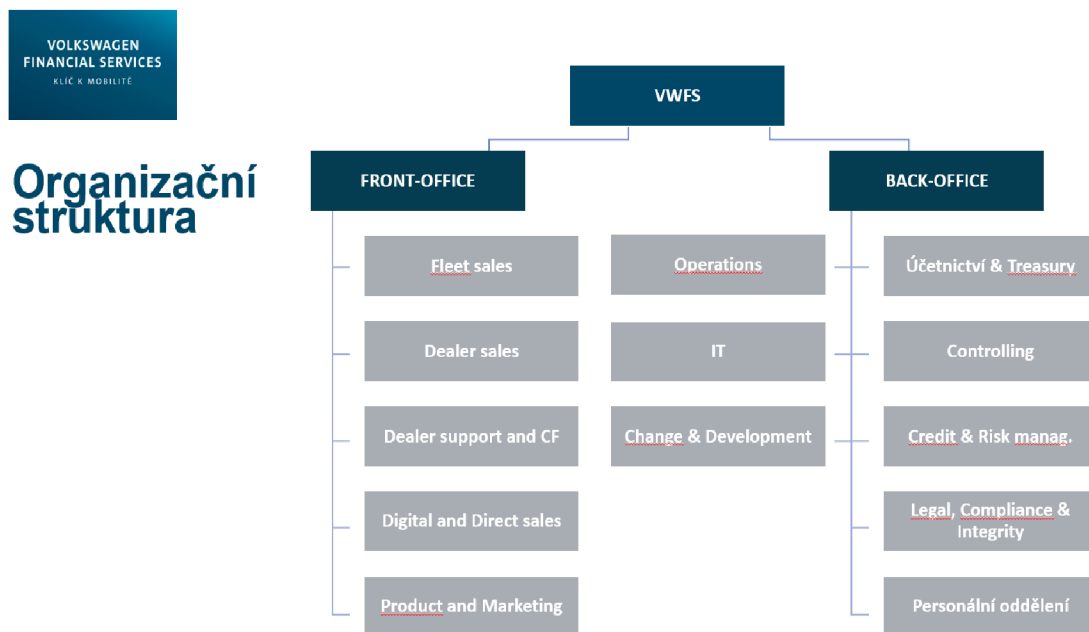
Poskytuje úvěry nové generace, operativní leasing, a také značkové pojištění, servisní balíčky a další služby mobility soukromým osobám, podnikatelům a firmám.

### **4.2 Organizační a řídicí struktura**

Společnost ŠkoFin s.r.o. má kromě dealerské sítě a ostatních obchodních partnerů pouze jediné sídlo. Firma se rozděluje na více oddělení, kde každé má na starost svou oblast, a jednotlivá oddělení spolu musí spolupracovat, aby dokázala vytvořit jednotný celek.

Hlavní rozdělení ve společnosti je na front office a back office, kdy front office zajišťuje komunikaci se zákazníky a má na starost upoutání zákazníka, prodej a podpis smlouvy. Back office věnuje se internímu a externímu chodu organizace, péči o zaměstnance, právní zastoupení a podporu informačních technologií, jak je patrné na obrázku 3.

Obrázek 3 - Organizační struktura



15

Zdroj: Volkswagen Financial Services (2023)

### 4.3 Výsledky a diskuse

Prvotní informace byly zjišťovány z webových stránek organizace.

Samotný průzkum firemní kultury ve společnosti Volkswagen Financial Services proběhl ve dvou připravených fázích. V první fázi byl proveden strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami se zástupcem vedení společnosti – HR oddělení. Poté byl, ve druhé fázi, zaměstnancům rozeslán dotazník k anonymnímu vyplnění. Obě tyto části průzkumu byly provedeny na základě poznatků získaných a popsanych v teoretické části práce a v návaznosti na dostupné informace o organizaci na jejích webových stránkách.

#### 4.3.1 Zhodnocení firemní kultury ve Volkswagen Financial Services

Od září 2015 se společnost ŠkoFIN s.r.o. začala prezentovat pod novým názvem Volkswagen Financial Services. Od roku 1992 se jedná o přední finanční společnost (a zároveň velmi významnou) v oblasti financování osobních a užitkových automobilů. Specializuje se na podporu prodeje dealerské sítě značek Volkswagen, Audi, SEAT,

ŠKODA, Porsche, Ducati, koncernových ojetých automobilů všech značek včetně Bentley a Lamborghini. Poskytuje úvěry, operativní leasing, pojištění, servis atd. nejen soukromým osobám, ale i podnikatelům a firmám.

K veřejnosti se firma prezentuje prostřednictvím webových stránek jako „firma s lidskou tváří“, která dokáže přistupovat individuálně ke každému zaměstnanci, jako dynamická a stabilní firma, která se neobává změn a dokáže se přizpůsobovat, jako firma, která svým zaměstnancům poskytuje odpovídající platové podmínky, které postupně mění, v souvislosti s trhem. Dále vystupuje jako firma s atraktivními benefity a nakonec i jako firma, která každému umožňuje další vzdělávání a kariérní růst.

V rámci podpory profesního růstu nabízí firma možnost zvyšování odbornosti na pravidelných školeních. Prezentuje se též tzv. dlouhodobým talent programem a možnostmi se zapojit do interních projektů. Nabízí možnost kariérního či osobního růstu, pro nejlepší pracovníky pak stáže a pobyty v pobočkách po celém světě.

#### **4.3.2 Rozbor rozhovoru s vedením společnosti**

Rozhovor byl realizován s vedoucím HR oddělení společnosti Volkswagen Financial Services. Datum rozhovoru bylo předem domluveno. Celkem bylo položeno 12 otázek.

##### **1) Dokáže vedoucí pracovník určit, jaký mají názor na svoji práci samostatní pracovníci?**

V odpovědi na tuto otázku respondent vyzdvihl, že jako vedoucí pracovník tohle úplně určit nedokáže, ale ve firmě existuje Staff Dialogue, který tohle určuje při ročních pohovorech s vedoucím, kdy samostatní pracovníci formulář vyplní sami podle svých informací, představ a poté koreluje formulář s hodnocením vedoucího.

##### **2) Kolik zaměstnanců pracuje ve firmě na plný úvazek a kolik v režimu brigádníků?**

Respondent uvedl, že z celkového počtu 276 pracovníků je na hlavní pracovní poměr zaměstnáno 250 osob, což je 91 % a 26 je brigádníků, což je 9 %.

##### **3) Zkvalitňuje firma své služby za účelem uspokojování potřeb zákazníků? Je to hlavní cíl firmy v porovnání s konkurencí?**

Respondent bez váhání řekl, že ano, že firma neustále přichází s novými návrhy na zlepšení a validuje stávající produkty, aby byla co nejvíce atraktivní.

**4) Vyžaduje společnost spíše maximální spolupráci mezi pracovníky, nebo individuální výkon na pracovišti?**

Respondent tvrdil, že firma preferuje spíše spolupráci mezi pracovníky, tam kde je to možné.

**5) Mají zaměstnanci na pracovišti spíše přátelské vztahy, či nikoliv? Co dělá firma proto, aby byl vztah mezi kolegy ideální?**

Respondent si byl jistý, že převládají přátelské vztahy. Firma pořádá firemní akce a pomáhá uskutečnit teambuildingy či setkání zaměstnanců, kteří nemusí být nutně z jednoho oddělení. Také preferuje kulturu tykání, což podporuje vřelé vztahy.

**6) Jakým způsobem firma motivuje svoje zaměstnance k lepším výkonům na pracovišti?**

Respondent odpověděl, že zajímavou náplní práce, dobrým kariérním postupem a rozvojovými programy.

**7) Jak moc je důležitý jednotlivý zaměstnanec a jeho spokojenost se svojí pozicí ve firmě?**

Respondent odpověděl, že spokojenost zaměstnanců jako jedinců bere firma velmi vážně. V případě nespokojenosti se snaží najít řešení, např. investuje do rozvoje znalostí vázaných k jiné pozici a následně v postupu na jinou pozici (za předpokladu, že splňuje požadavky a pozice je neobsazená). Celý tento proces musí zohledňovat jak potřeby zaměstnance, tak i firmy.

**8) Jsou zaměstnanci v práci přetěžováni? Jaké možnosti mají, aby tato situace nenastala?**

Respondent odpověděl, že pracovní zatížení firmy je standardní jako v jiných firmách ve stejném odvětví na trhu.

**9) Jaké benefity firma pro zkvalitnění morálky zaměstnanců ve firmě nabízí? Jsou dostačující?**

Respondent odpověděl, že benefity jsou mixované tak, aby byly dostatečně motivační. Firma neplánuje být nadměrně nad běžným trhem v počtu a výši benefitů. Zmínil následující benefity, které poskytuje ke zkvalitnění morálky ve firmě: pět týdnů dovolené + pět dní placeného volna (MyFreeDays), práce z domova (Home Office) až dva dny v týdnu, výhodný zaměstnanecký operativní leasing na auto, bezúčelová půjčka do výše 300 000 Kč s 0% navýšením, vzdělávání & rozvoj – rozvojové programy, kurzy a volně přístupné kurzy. Také firma letos pořádá kampaň na podporu zpětné vazby, měsíční příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3 % z hrubé mzdy, plně hrazený příspěvek na stravování 130 Kč na den, roční příspěvek na Work-life balance aktivity, 2 000 Kč ve flexipasech Sodexo, zvýhodněný mobilní tarif T-Mobile, multisport karta za zvýhodněnou cenu 700 Kč.

**10) Jaká je hierarchie pracovních pozic a podle čeho se případně vybírají adepti na kariérní posun?**

Respondent odpověděl, že základem jsou asistentské pozice (A grade), které mají za náplň administrativní, rutinní úkony. Poté jsou pozice specialistů (S grade), to jsou odborníci v oboru s určitou expertízou. Vedoucí pracovník (B grade).

Adepti se vybírají na základě dosažených výsledků, které jsou zmíněny ve Staff Dialogue. Zpravidla pravidelně vykazují nadprůměrných hodnocení a zvolí si svou motivaci jako růst. V dotazníku lze uvést svou motivaci – zda chci být vedoucí, zda chci být expertem nebo jsem spokojen a chci zůstat na svém místě.

**11) Jaké firemní rituály jsou dodržovány?**

Respondent odpověděl, že hlavní rituály ve firmě jsou pracovní schůzky, kde společnost má vymezené tzv. meeting rooms přesně pro účely, kde jednotliví zaměstnanci projednávají finanční výsledky trhu a snaží se najít společné řešení.

Jako další rituál firma poskytuje tykání v celé firmě i prostřednictvím emailů. Každý rok o Vánocích je pořádán vánoční večírek, kde je vždy vyhlášen nejlepší pracovní výkon a je následně odměněn a také je každý rok pořádán, dle oddělení, vícedenní teambuilding.

## 12) Jaké má firma artefakty?

Respondent odpověděl, že jako artefakt můžeme brát moderní vybavení kanceláři a moderní sídlo společnosti, které bylo postaveno v roce 2020, kde hlavním logem firmy je mobilita.

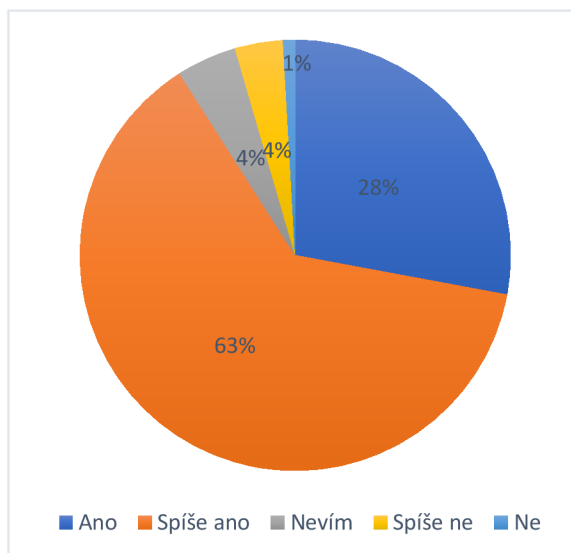
### 4.3.3 Rozbor výsledků dotazníkového šetření

Dotazník byl rozeslán 276 zaměstnancům, z nichž odpovědělo 110. Účast při vyplnění 40 %. Dotazník byl rozeslán interní elektronickou komunikací společnosti Volkswagen Financial Services, na jedné z poboček (Evropská, Praha 6). Možnost vyplnit dotazník byla od 1. do 5. března 2023, dotazník byl anonymní.

#### Interpretace dotazníkového šetření

Jednou z hlavních součástí firemní kultury jsou její hodnoty, které představují vše, co je podstatné pro firmu a o co usiluje. Následující otázky měly zjistit, jaké mají zaměstnanci povědomí o hodnotách a jak je respektují.

Graf 1 - Jste si vědomi hodnot, které firma uznává?

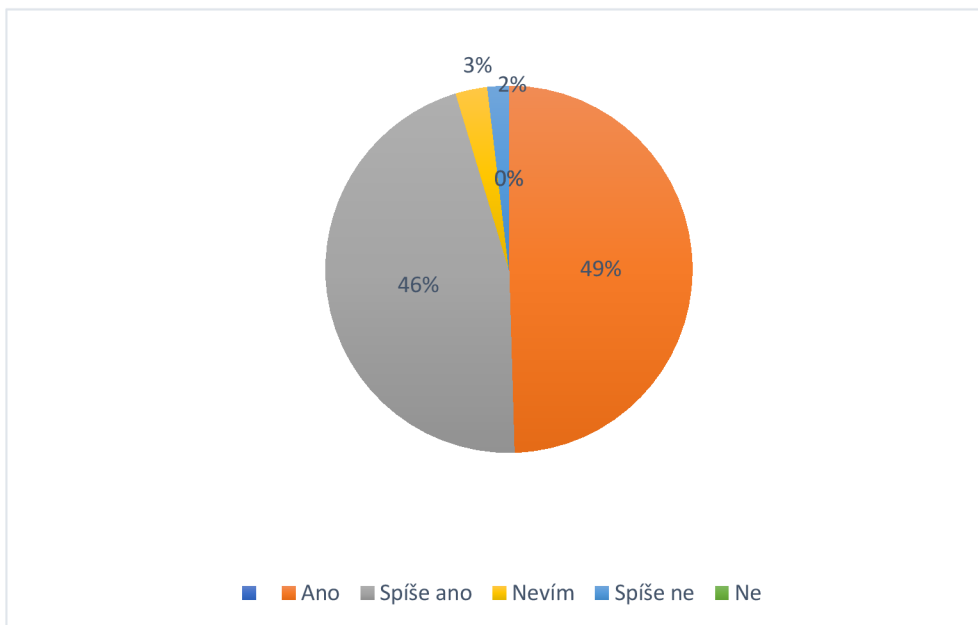


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 1 je patrné, že na otázku nejvíce respondentů odpovědělo, že jsou si spíše vědomi základních hodnot společnosti, tuto skupinu tvořilo 70 respondentů (63 %). Dále nejvíce respondentů odpovědělo, že jsou si zcela vědomi základních hodnot, které

firma prezentuje, tato skupina představuje 31 respondentů (28 %). Téměř devět (9 %) respondentů si spíše nebylo vědomo základních hodnot. Tato skupina představuje část respondentů, kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok.

Graf 2 - Má firma etický kodex, ve kterém jsou jasně popsána pravidla a zásady chování?

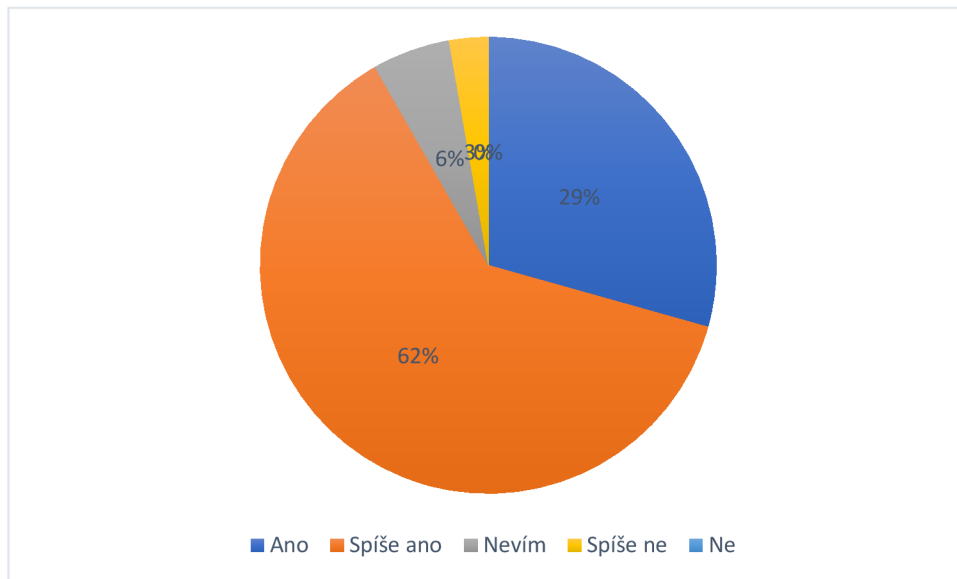


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 2 je patrné, že na otázku odpovědělo 53 (49 %), že firma má etický kodex, kde jsou jasně popsána pravidla a zásady chování. Dále odpovědělo 49 respondentů, že spíše ano, což je 46 %. Naopak pět (5 %) dotázaných tvořili zaměstnanci, kteří jsou ve společnostech, méně než šest měsíců. Lze z toho usoudit, že za krátkou dobu působení ve firmě neměli příležitost k seznámení s etickým kodexem.



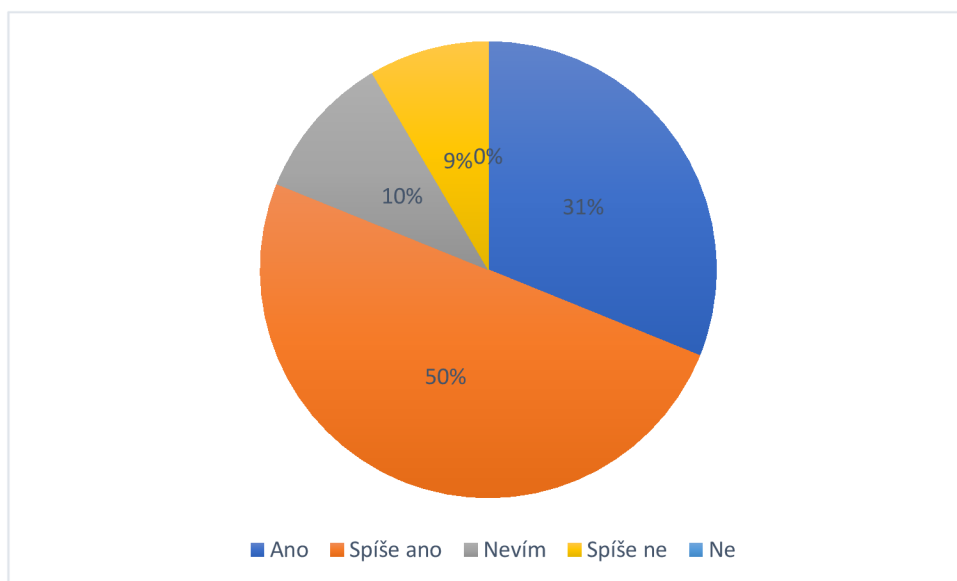
Graf 3 - Jsou pravidla chování a společenské normy dodržovány v celé firmě?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 3 je patrné, že na otázku odpovědělo 100 respondentů (91 %) mezi odpověďmi ano, nebo spíše ano, což znamená, že pravidla chování jsou jasně dodržována napříč celou firmou. Naopak devět respondentů (9 %) nevědělo, nebo tvrdilo, že spíše nejsou dodržována pravidla chování. Tito respondenti nebyli pravděpodobně dostatečně seznámeni s etickým kodexem firmy.

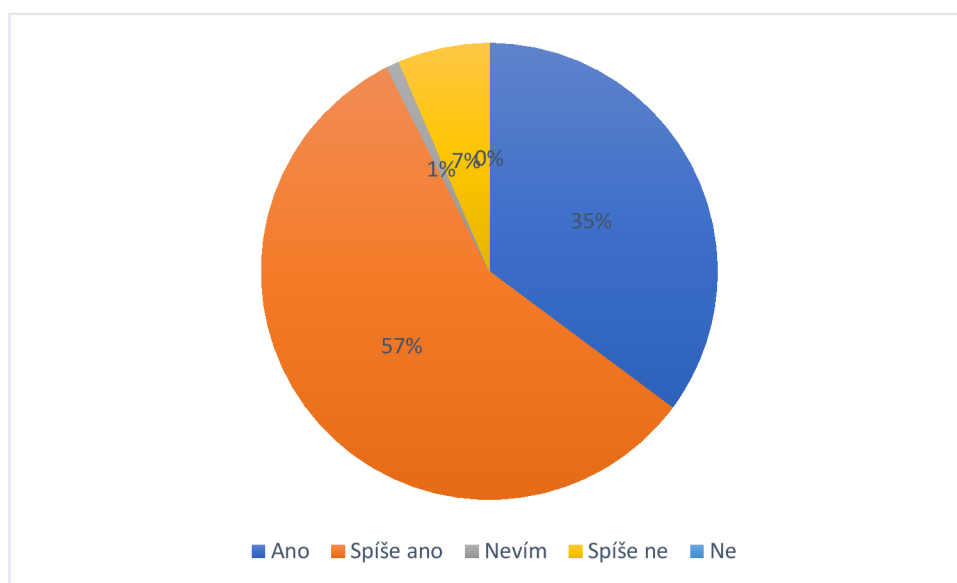
Graf 4 - Jste si vědom vizi a firemních cílů?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Informování zaměstnanců o nových firemních vizích a cílech je velice důležité pro správné fungování firmy. Z výše uvedeného grafu 4 je patrné, že na otázku odpovědělo 53 respondentů (50 %), že spíše jsou seznámeni s firemním cílem a 33 respondentů (31 %) odpovědělo, že jsou seznámeni s firemními vizemi. Naopak 20 respondentů (19 %) neznalo firemní vize a cíle. Tyto zaměstnance, kterým se nedostává informace o firemních cílech, by bylo dobré pro správný chod společnosti informovat.

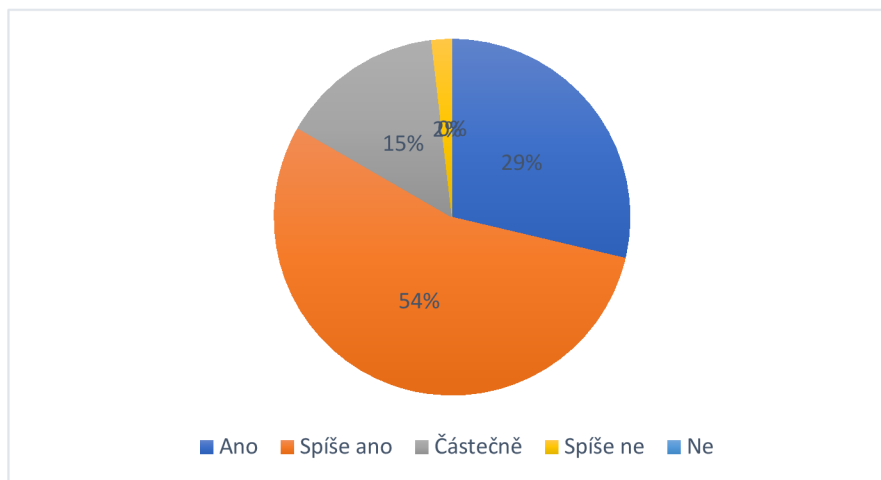
Graf 5- Jste pravidelně informovaný o výsledcích firmy Volkswagen Financial Services?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 5 je patrné, že na otázku o výsledcích firmy Volkswagen Financial Services 62 (57 %) respondentů odpovědělo, že spíše ano, a spolu s 38 respondenty, kteří odpověděli, že jsou pravidelně seznámeni s výsledkem firmy, tvoří naprostou většinu informovaných. Naopak osm respondentů (8 %) tvrdí, že nejsou příliš informovaní o výsledcích firmy, jedná se o respondenty, kteří pracují ve firmě méně, než šest měsíců. Lze tedy usoudit na nižší informovanost ze strany nadřízeného pracovníka nebo nedostatek příležitostí k získávání nutných informací.

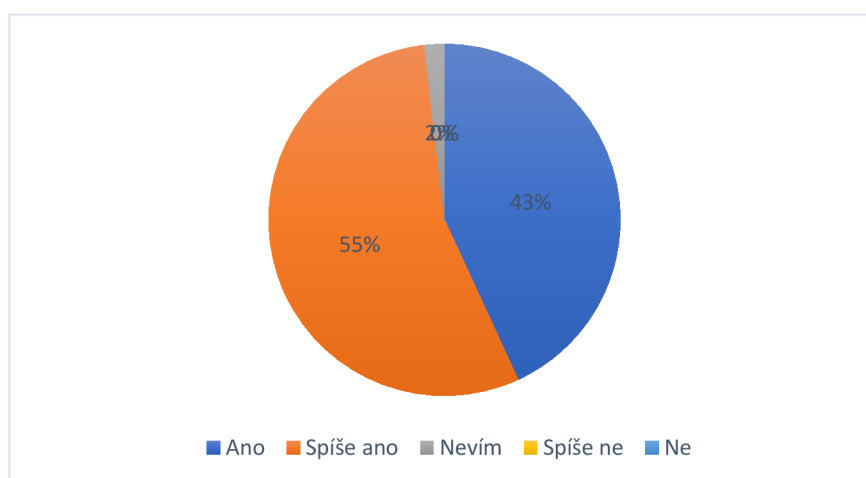
Graf 6 - Jste ve společnosti Volkswagen Financial Services veden k samostatným rozhodnutím?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 6 je patrné, že na otázku, zda jsou respondenti přesvědčeni, že pracující zaměstnanci jednají samostatně, převládá názor dohromady 90 respondentů (83 %), že zaměstnanci jednají samostatně. Celkem 16 dotázaných se domnívá, že zaměstnanci jednají samostatně pouze částečně. Pouze 2 respondenti uvedli, že nejednají samostatně. Pravděpodobně si zaměstnanci s kratším úvazkem nebo kratší dobou u firmy myslí, že nejednají dostatečně samostatně v porovnání s jejich pracovním výkonem.

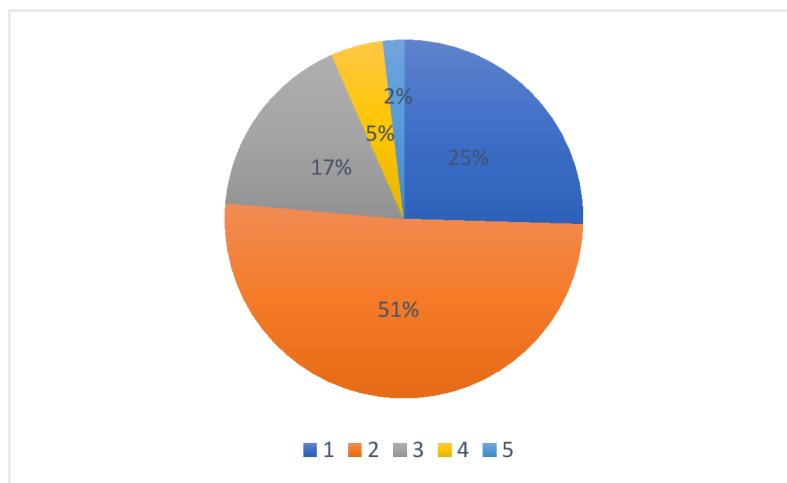
Graf 7- Nesete odpovědnost za svou vykonanou práci?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 7 je zřejmé, že 47 respondentů (43 %) nese odpovědnost za svou vykonanou práci. Zbylých 60 respondentů (55 %), odpovědělo spíše ano, což znamená, že téměř 98 % zaměstnanců nese zodpovědnost za svoji práci a jsou si toho vědomi. Naopak 2 respondenti nevěděli, zda nesou odpovědnost za svou vykonanou práci.

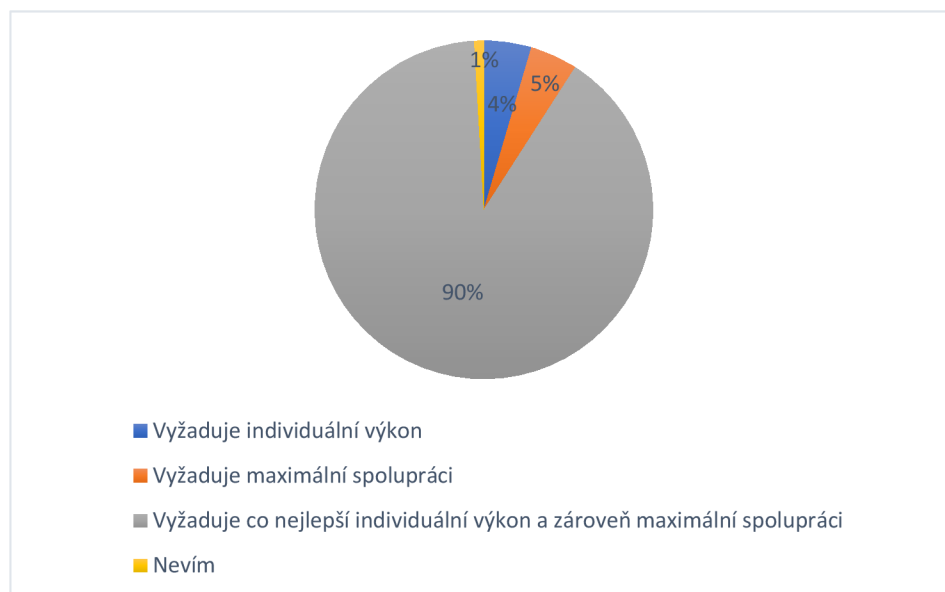
Graf 8 - Jaká je Vaše loajalita vůči firmě od 1–5 (známkování jako ve škole).



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 8 je patrné, že na otázku odpovědělo 54 (51 %) respondentů číslem 2, což znamená, že jsou celkem loajální vůči firmě a je pravděpodobné, že přehlížejí pracovní nabídky z jiných firem. Dále odpovědělo 27 (25 %) respondentů číslem 1 v loajalitě, což znamená, že jsou zcela loajální, pravděpodobně se jedná o pracovníky pracující ve firmě 2 až 5 let. Číslo 3 zvolilo 18 (17 %) respondentů, což znamená, že jejich loajalita vůči firmě je na hraně a při dobré pracovní příležitosti by možná zvolili jiného zaměstnavatele. Číslem 4 odpovědělo 5 respondentů a číslem 5 dva respondenti, což znamená, že si pravděpodobně momentálně hledají pracovní místo u jiného zaměstnavatele, jelikož nejsou loajální vůči firmě.

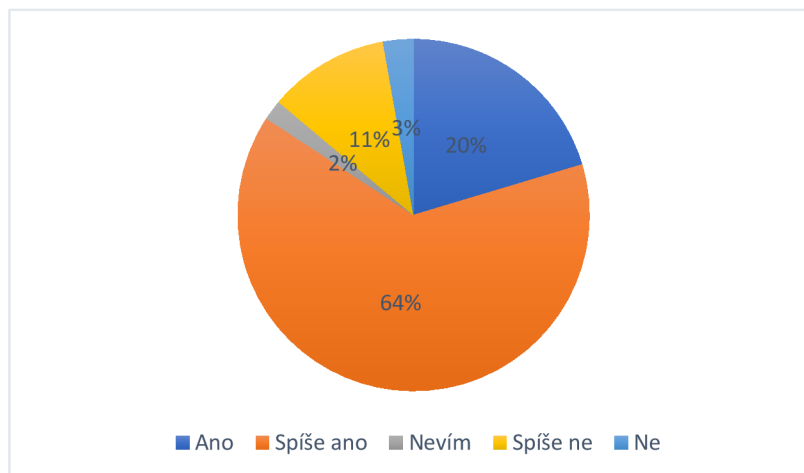
Graf 9 - Vyžaduje společnost spíše maximální spolupráci mezi pracovníky, nebo individuální výkon na pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 9 je patrné, že na otázku, zda firma vyžaduje spíše maximální individuální výkon či maximální spolupráci 99 (90 %) dotazovaných odpovědělo, že společnost vyžaduje co nejlepší individuální výkon a zároveň maximální spolupráci, což vede společnost k nejlepším ekonomickým výsledkům. Naopak pět dotazovaných odpovědělo, že společnost vyžaduje spíše individuální výkon a pět respondentů, že maximální spolupráci. Z toho lze usoudit, že respondenti s individuálním výkonem nejsou dostatečně začleněni do týmové práce a do kolektivu. Pouze jeden respondent si nebyl jistý.

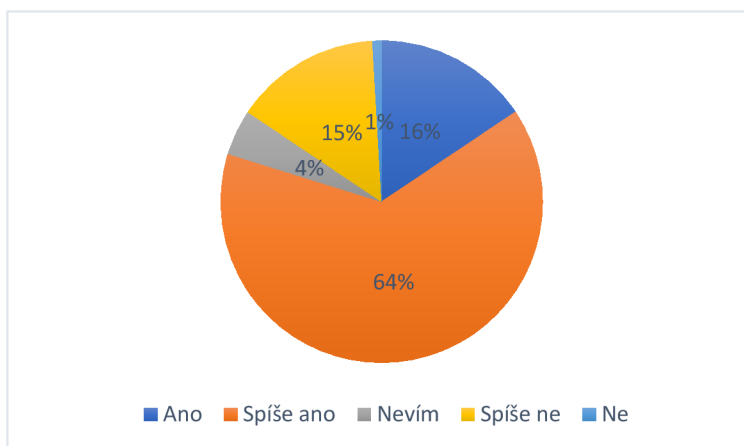
Graf 10 - Máte možnost být v kontaktu s vrcholovým vedením firmy?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 10 je patrné, že na otázku, zda zaměstnanci mají možnost, být v kontaktu s vrcholovým vedením odpovědělo 69 (64 %) respondentů, že spíše ano a 22 (20 %) respondentů, že mají možnost být v kontaktu s vrcholovým vedením. Lze tedy říct, že téměř většina dotázaných má možnost být v kontaktu s vrcholovým vedením a mohou podávat případné návrhy ke zlepšení. Celkově to vede k lepší atmosféře na pracovišti a zaměstnanec nenabývá názoru, že jeho práce je vedení lhostejná. Naopak 12 (11 %) respondentů tvrdí, že spíše nemají kontakt s vrcholovým vedením a tři (3 %) respondenti, že vůbec nemají. Mezi tyto respondenty pravděpodobně patří skupina zaměstnanců pracujících ve společnosti méně než tři měsíce. Naopak dva (2 %) dotázaní si nejsou jistí, zda mají tuto možnost.

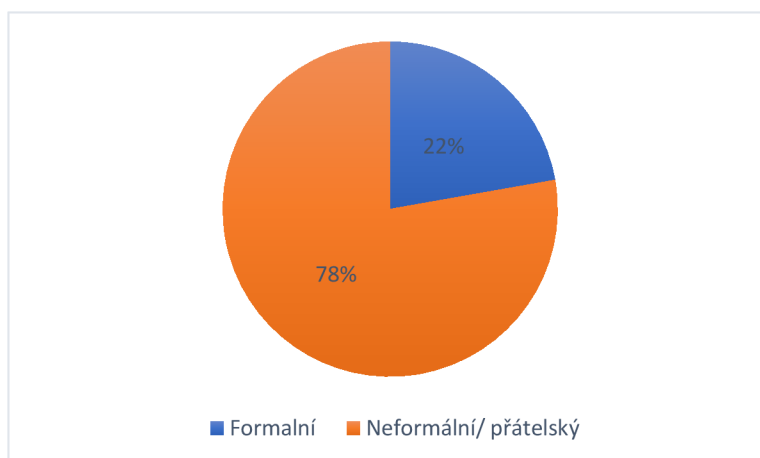
Graf 11 - Vedoucí pracovníci efektivně a ve správný čas informují zaměstnance o možných změnách a realizují kroky podporující firemní strategii?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 11 je patrné, že na otázku odpovědělo 70 (64 %) respondentů, že vedoucí pracovníci realizují spíše efektivně a ve správný čas kroky pro podporu firemní strategie, a 17 (16 %) respondentů, že realizují správné kroky, což znamená, že společnost má spíše správné a efektivní vedoucí pracovníky, kteří včas informují své zaměstnance. Dále 16 (15 %) respondentů odpovědělo, že spíše ne a jeden (1 %) respondent byl přesvědčený o tom, že vedoucí pracovníci neefektivně, a ne ve správný čas informují své zaměstnance. Pravděpodobně se jedná o výjimky dle oddělení. Naopak pět (4 %) respondentů si nebylo jisto.

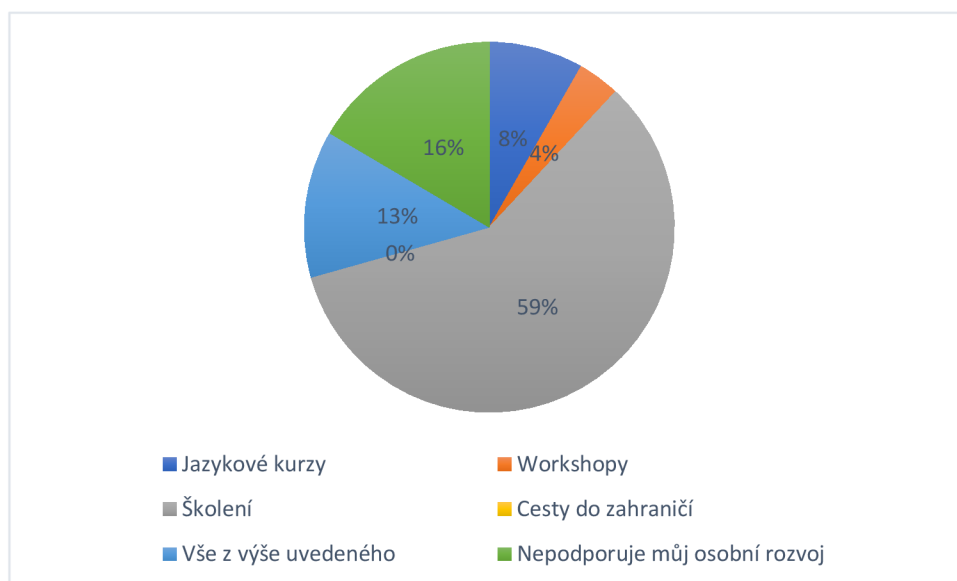
Graf 12 - Jaký máte vztah se svým nadřízeným?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 12 je patrné, že na otázku, jaký mají zaměstnanci vztah se svým nadřízeným, odpovědělo 84 (78 %) respondentů, že mají neformální a přátelský vztah, což vede k lepší atmosféře na pracovišti a lepšímu porozumění mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. Naopak 24 (22 %) respondentů tvrdí, že mají formální vztah na pracovišti.

Graf 13 - Jakým způsobem společnost podporuje Váš osobní rozvoj?

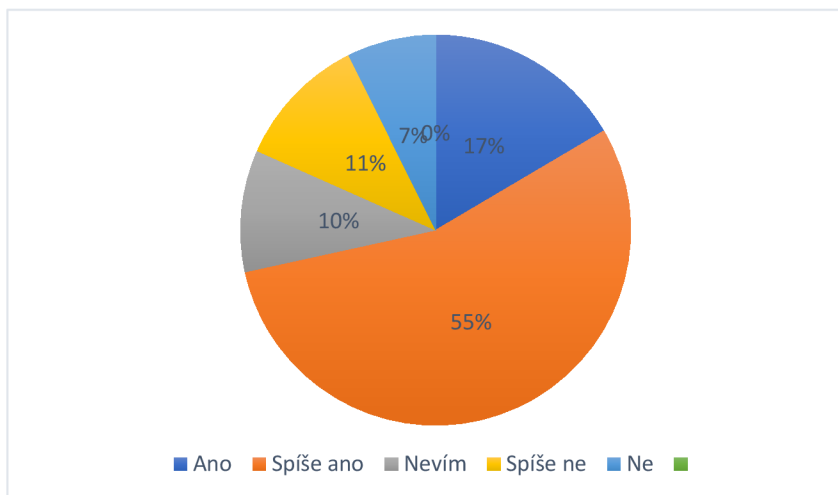


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 13 je patrné, že na otázku 64 (59 %) dotazovaných odpovědělo, že společnost podporuje jejich osobní rozvoj školeními. Druhou nejvíce podporovanou aktivitou byly jazykové kurzy - 8 % a dále workshopy - 4 %. Dle 14 (13 %) respondentů společnost podporuje všechny uvedené rozvojové aktivity. Naopak 18 (16 %) respondentů si myslí, že společnost nepodporuje jejich osobní rozvoj. Respondenti, kteří si myslí, že firma nepodporuje jejich osobní rozvoj, nemají pravděpodobně přístup k jednotlivým kurzům, či cestám do zahraničí nebo nejsou dostatečně angažováni při rozvojových aktivitách.



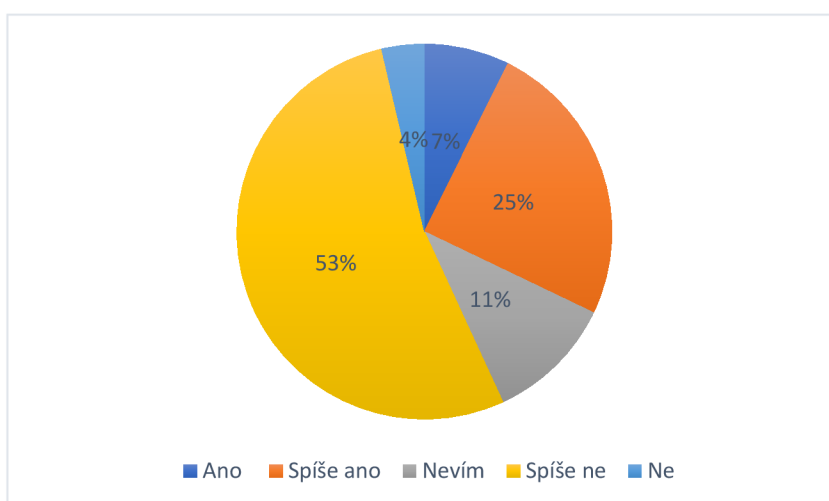
Graf 14 - Jsou tyto rozvojové aktivity poskytovány všem zaměstnancům ve stejném měřítku?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 14 je patrné, že 60 (55 %) dotazovaných si myslí, že rozvojové aktivity jsou ve stejném měřítku spíše podporovány a 18 (17 %) dotazovaných je přesvědčeno o tom, že jsou rozvojové aktivity poskytnuty všem stejně. Naopak 11 (10 %) respondentů neví a 12 respondentů (11 %) se na základě své odpovědi domnívá, že rozvojové aktivity spíše nejsou poskytnuty všem stejně. Osmi respondentům (7 %) nejsou, dle zjištění, poskytovány rozvojové aktivity ve stejném měřítku jako ostatním zaměstnancům.

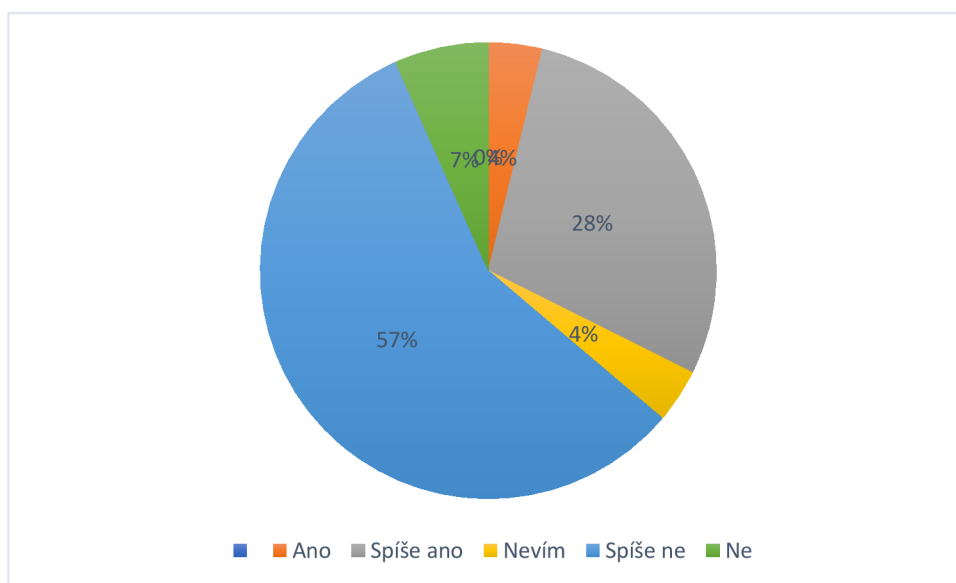
Graf 15 - Jsou zaměstnanci dostatečně odměňováni za mimořádné skutky ve firmě?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 15 je patrné, že na otázku, zda jsou zaměstnanci dostatečně odměňováni za mimořádné skutky ve firmě, odpovědělo přes polovinu dotázaných (58 osob), že spíše ne. Firma by měla více motivovat zaměstnance odměnami za mimořádné skutky, a tím může zvýšit i jejich pracovní výkon. Čtyři respondenti jsou přesvědčeni, že firma neodměňuje své zaměstnance za mimořádné skutky. Naopak 27 respondentů je spíše odměňováno za mimořádně vykonané skutky a osm dotázaných tvrdí, že jsou odměňováni dostatečně. Zda jsou dostatečně odměňováni, neví 12 respondentů.

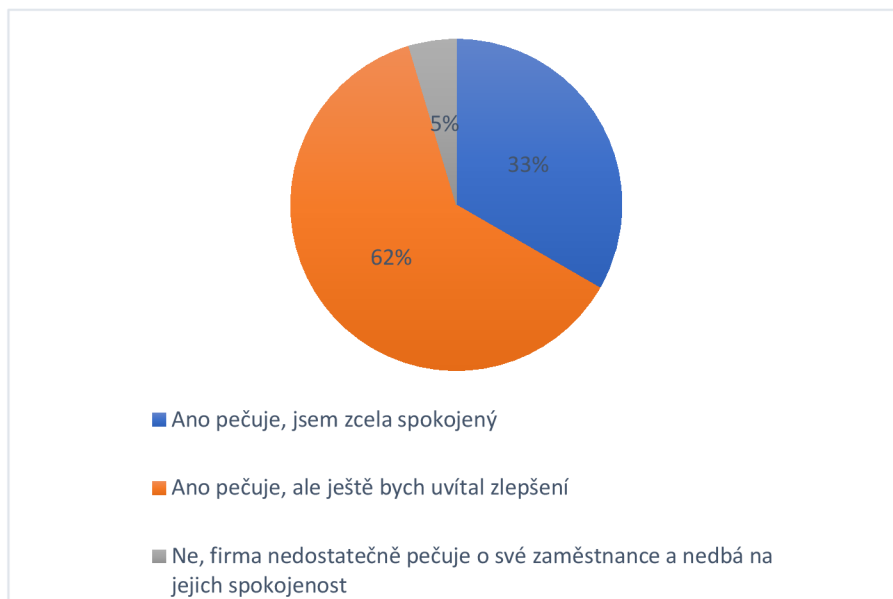
Graf 16 - Cítíte se dostatečně oceněný za vykonanou práci?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 16 je patrné, že na otázku, zda se zaměstnanci cítí dostatečně oceněni za vykonanou práci, odpovědělo téměř stejně respondentů, jako na předešlou otázku, že spíše ne, a to z 57 % (60 osob). Znamená to, že více než polovina zaměstnanců se cítí ve firmě spíše nedoceněna a sedm dotazovaných tvrdí, že nejsou dostatečně oceňováni za vykonanou práci. Naopak 28 % respondentů (30 osob) je přesvědčeno, že jsou spíše dostatečně oceněni za vykonanou práci a čtyři (4 %) respondenti jsou zcela spokojeni se svojí odměnou za vykonanou práci. Čtyři respondenti (4 %) si nebyli jistí, zda jsou dostatečně odměněni.

Graf 17- Firma pečuje o své zaměstnance a dbá na jejich spokojenost?

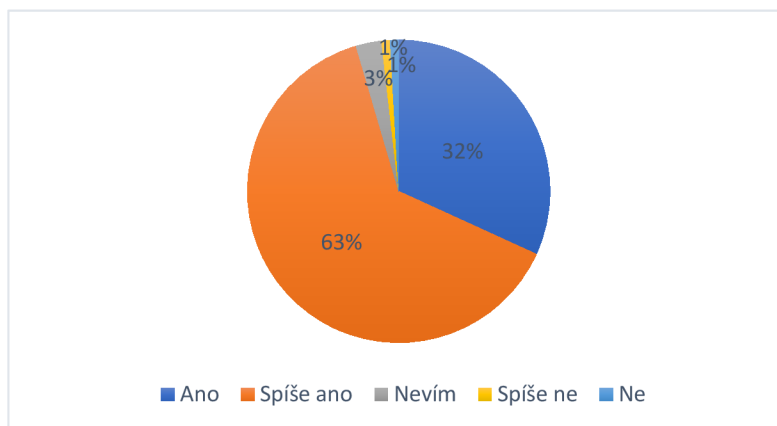


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 17 je patrné, že na otázku, zda si myslí, že firma dostatečně pečuje o své zaměstnance a dbá na jejich spokojenost odpovědělo 67 dotazovaných (62 %), že firma pečuje o své zaměstnance a dbá na jejich spokojenost, ale že by ještě uvítali zlepšení. Zcela spokojených s péčí ze strany firmy bylo 36 respondentů (33 %).

Pět zaměstnanců si myslí, že firma nepečuje o své zaměstnance a nedbá na jejich spokojenost. Tito respondenti pravděpodobně nebyli seznámeni se všemi benefity, které firma zaměstnancům přináší, a nebyli dotazováni na jejich spokojenost.

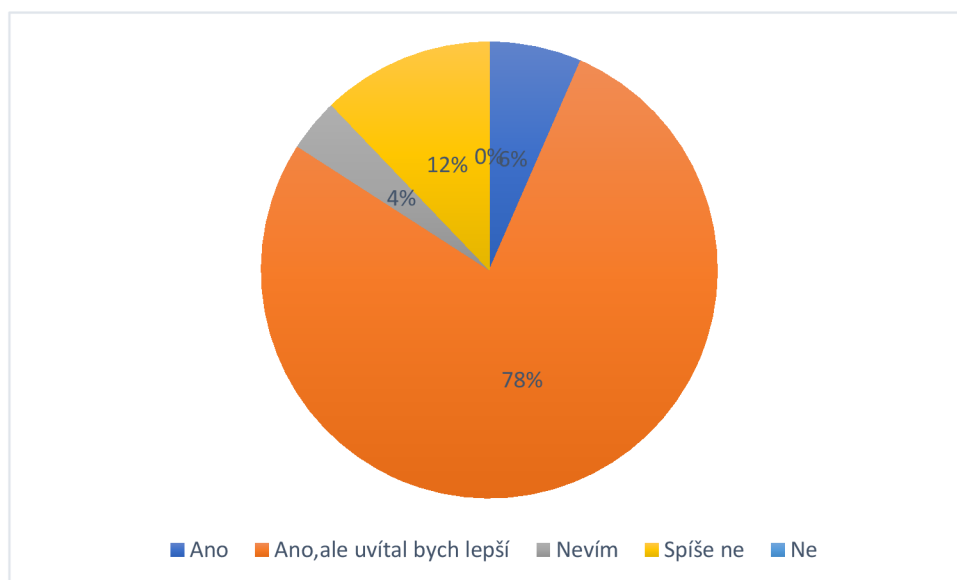
Graf 18 - Uved'te, zda na pracovišti panuje spíše přátelská nálada?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 18 je patrné, že na otázku, zda na pracovišti panuje přátelská nálada, odpovědělo 70 dotázaných, že spíše panuje přátelská nálada na pracovišti a 35 dotázaných odpovědělo, že panuje na pracovišti přátelská atmosféra. Téměř všichni respondenti jsou přesvědčení, že na pracovišti panuje přátelská atmosféra, která může vést k lepším mezilidským vztahům na pracovišti i ke zlepšování komunikace a efektivnímu plnění pracovních úkolů. Tři respondenti, si nebyli jistí a jeden tvrdí, že spíše nejsou přátelské vztahy na pracovišti a jeden, že nejsou vůbec. Respondenti, kteří neví, a tvrdí, že není přátelská atmosféra na pracovišti, nebyli pravděpodobně dostatečně začleněni do kolektivu při nástupu na pracovní pozici.

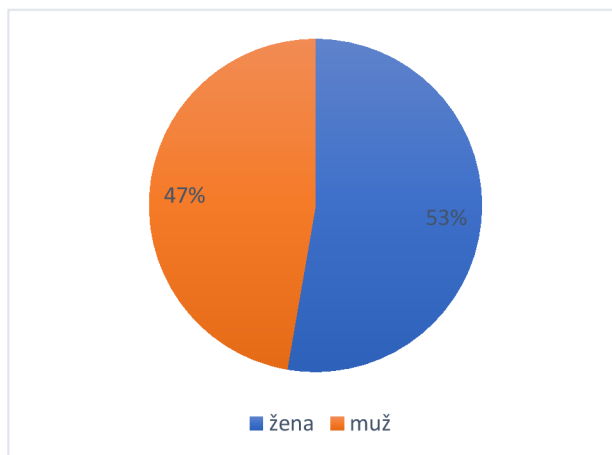
Graf 19 - Jsou zaměstnanci dostatečně stimulováni k maximálním výkonům na pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 19 je patrné, že na otázku, zda jsou zaměstnanci dostatečně stimulováni k lepším výkonům, odpovědělo 83 respondentů (78 %), že jsou ale, že by uvítali ještě lepší stimulaci a pouze sedm (6 %) respondentů jsou zcela spokojeni se stimulováním k lepším výkonům. Naopak 13 respondentů (12 %) není dostatečně spokojeno s motivováním a stimulováním pracovníků. Čtyři respondenti neví, zda jsou spokojeni, či naopak. Z výsledků lze usoudit, že by společnost měla zlepšit stimulování k lepším výkonům ve firmě.

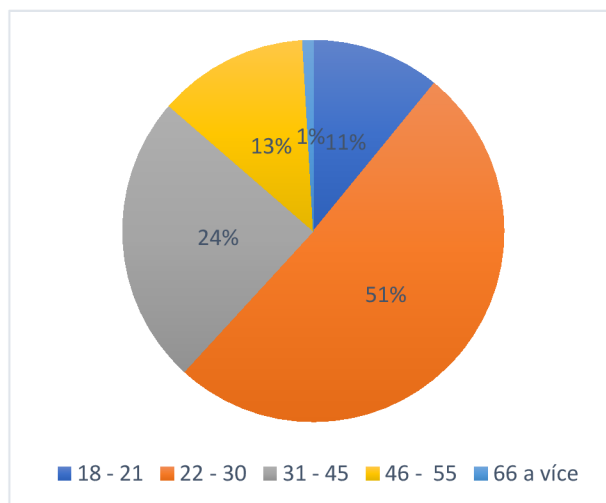
Graf 20 - Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 20 je patrné, že dotazník byl vyplněn celkem 58 ženami (53 %) a 52 muži (47 %). Z toho lze usoudit téměř rovnoměrné zastoupení žen a mužů pracujících ve společnosti.

Graf 21 - Kolik je Vám let?

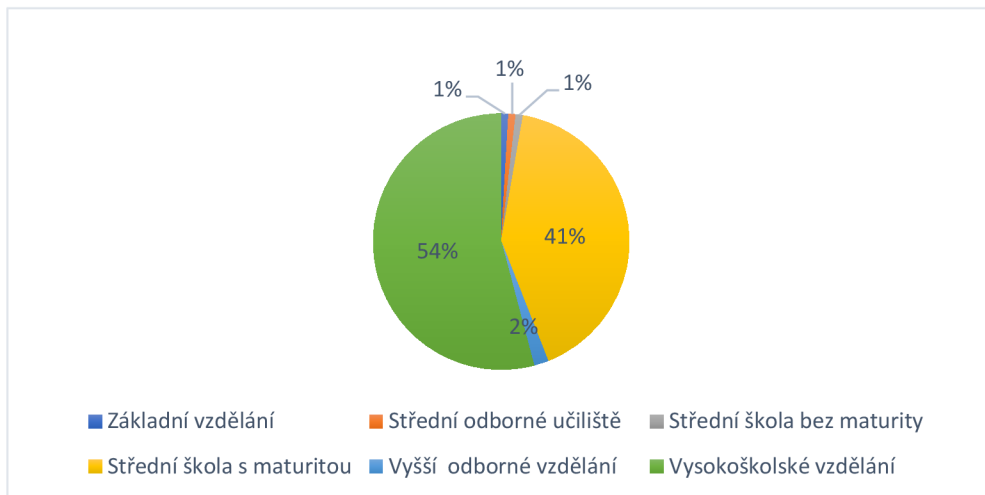


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Na přiloženém grafu je vidět věkové zastoupení dotazovaných zaměstnanců. Z výše uvedeného grafu 21 je patrné, že na otázku nejvíce odpovídali respondenti z věkové kategorie 22 až 30 let, představující 56 respondentů (51 %). Druhé největší zastoupení má věková kategorie 31 až 45 let s 27 respondenty (24 %). Věková skupina 18 let až 21 let je zastoupena 12 respondenty (11 %). Třetí nejvyšší obsažená kategorie je 46 až 55 let

s 14 respondenty (13 %). Naopak nejvyšší počet zastoupených je tvořen věkovou kategorií 66 a více let, představující 1 respondenta (1 %).

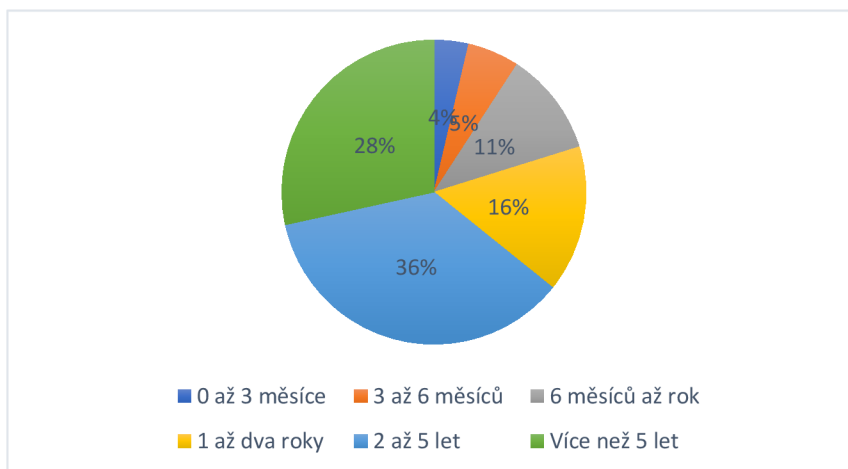
Graf 22 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 22 vyplývá, že nejpočetnější skupinu tvořili respondenti s vysokoškolským vzděláním. Jednalo se o 59 osob (54 %). Střední školou s maturitou disponuje 45 respondentů (41 %). Vyššího odborného vzdělání dosáhli 2 respondenti (2 %). Střední školu bez maturity má vystudovanou pouze 1 respondent (1 %). Střední odborné učiliště vystudoval 1 respondent (1 %) a základní vzdělání má také 1 respondent (1 %).

Graf 23 - Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti Volkswagen Financial Services?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného grafu 23 je patrné, že nejvíce - 39 respondentů (36 %) - pracuje ve společnosti 2 - 5 let. Nižší zastoupení 31 respondentů (28 %), představují respondenti působící ve společnosti více než 5 let. Další skupinou jsou ti, kteří ve firmě pracují šest měsíců až jeden rok a představují 12 osob (11 %). Vyjma délky pracovního poměru nula až tři měsíce trvání pracovních poměrů, vzájemně koresponduje a vypovídá o určité míře fluktuace osob.

## 5 Výsledky a návrhy na zlepšení

### 5.1 Současná situace ve společnosti

Ve společnosti Volkswagen Financial Services je zaměstnáno 276 pracovníků, z toho 91 % na plný úvazek a 9 % je zde na brigádě. V dotazníkovém šetření uvedla více než polovina zaměstnanců, že má vysokoškolské vzdělání, což znamená, že ve firmě je více zastoupené vysokoškolské vzdělání a může být u řady pozic podmínkou. Z větší části má také firma zaměstnance se středním vzděláním. To může mít možnost uplatnění lidí bez specializace, protože zaměstnanci nepodnikají v žádném specifickém oboru. Informace z rozhovoru potvrzují, že firma má i značný počet brigádníků. Z dotazníkového šetření lze také potvrdit, že je zastoupení mužů a žen ve společnosti téměř rovnoměrné. Více než polovina zaměstnanců není starší 30 let, takže ve společnosti pracují téměř výhradně mladí lidé po škole. To může pro společnost znamenat jistou míru kreativity a velkou chuť učit se novým věcem. Firma byla založena 1992. Z dotazníkového šetření vyplývá, že téměř jedna čtvrtina respondentů pracuje pro společnost více než pět let a největší skupina respondentů pracuje pro společnost dva až pět let. To znamená, že ve společnosti pracují stále noví mladí lidé po škole, kteří dodávají firmě hlavní pracovní výhodu svou kreativitou a tvořivostí. Společnost zakládá svůj úspěch hlavně na dobrém jménu, na rychlém a bezkonkurenčním poskytování služeb v oboru financování osobních automobilů.

Dle dotazování většina respondentů uvedla, že společnost dostatečně pečuje o své zaměstnance, ale že by uvítali ještě lepší benefiční či růstový program. Znamená to, že značné části zaměstnanců nevyhovuje aktuální péče a chtěli by změnu a následné zlepšení. Pravděpodobně značná část zaměstnanců nevyužívá poskytované benefity a raději by měli nové, které by spíše využívali. V rozporu s rozhovorem firma dle vedoucího pracovníka neustále zkvalitňuje svoji péči o zaměstnance a nabízí celou řadu benefitů. Podle dotazovaných respondentů firma nabízí spousta rozvojových aktivit a neustále pečuje o své zaměstnance, avšak značná část tvrdí, že jim nejsou poskytnuty rozvojové aktivity anebo nejsou poskytovány ve stejném měřítku, což může být ve výsledku zavádějící. Většina zaměstnanců má přátelský vztah se svým nadřízeným, což může znamenat lepší atmosféru na pracovišti. Téměř většina zaměstnanců je dostatečně stimulována k lepším výkonům, což může znamenat dobré úkolování ze strany vedoucích pracovníků a následné



rychlé plnění úkolů v požadovaném časovém intervalu. Avšak nezanedbatelná část z nich si myslí, že jsou nedostatečně stimulováni a pravděpodobně nemají dostatečnou finanční motivaci, která by vedla k stimulování pracovních výkonů. Mezi těmito výhradami bylo nejčastěji zmiňováno nedostatečné ocenění zaměstnanců a jejich případné odměňování za mimořádné skutky či nedostatečná zpětná vazba ze strany vedení.

Společnost nejvíce na pracovišti prosazuje týmovou práci tam, kde je to možné, a zároveň po zaměstnancích vyžaduje co nejlepší individuální výkony. Dle výsledků dotazníků se jim to dobře daří, neboť téměř většina odpověděla, že společnost vyžaduje co nejlepší individuální výkon a zároveň co největší spolupráci mezi zaměstnanci. Mimo jiné tomu také přispívá, že na pracovišti převládá téměř všude přátelská atmosféra, která byla dotazníkovým šetřením potvrzena. Že se jedná, o společnost s přátelským kolektivem je uváděno jako jedno z největších pozitiv firmy. Lze konstatovat, že snaha společnosti o vytvoření dobrého kolektivu a správného pracovního prostředí, je úspěšná. Dle dotazníkového šetření se jedná o silnou firemní kulturu s některými prvky slabé firemní kultury.

Při porovnání výsledků rozhovoru a dotazníkového šetření s prezentací firmy navenek, je zřejmé, že individuální přístup ke každému zaměstnanci se ne vždy daří.

Avizované neobávání se změn a schopnost přizpůsobit se může v praxi znamenat krátké působení pracovníků ve firmě. Platové podmínky jsou pak přizpůsobeny zaměstnancům s kratší služební dobou. Právě to může být důvodem, že se někteří necítí dostatečně finančně ohodnoceni či motivováni nenárokovou složkou platu. Zcela se nepotvrdilo ani veřejné vyjadřování firmy k benefitnímu a vzdělávacímu programu.

## **5.2 Typologie firemní kultury ve společnosti Volkswagen Financial Services**

Firma Volkswagen Financial Services odpovídá typologii T. E. Deal a A. A. Kennedyho. Firma má kulturu tvrdé práce, jelikož je založena na spolupráci zaměstnanců, a zároveň kulturu drsných hochů, protože při největší spolupráci na pracovišti zároveň požaduje co nejlepší individuální výkon. Činnost společnosti je založená na rychlém a bezkonkurenčním poskytnutí financování osobních automobilů, a tudíž je zde rychlá zpětná vazba na trhu. Zaměstnanci zde poskytují firmě s využitím ověřených postupů svůj

maximální výkon, kde jedna chyba neznamena velký zásah do fungování celé společnosti. Vzhledem ke zjištěnému má tato typologie ještě prvky procesní kultury. Další typologie, do které firma spadá, se nazývá, „všechno nebo nic“, kde jsou společnými rysy rychlé pracovní nasazení, vysoká fluktuace, která je spjata se silným ztotožněním s vykonanou činností na zadaném úkolu. Firemní kultura ve společnosti Volkswagen Financial Services ve srovnání s typologií dle Ch. Handyho se nejvíce přibližuje kultuře rolí, jelikož jsou jasně dána pravidla a normy ve společnosti. Je zde předem jasně daná hierarchie pracovních pozic, kde na vrcholu stojí management každého jednotlivého úseku firmy, který uděluje úkoly nižšímu managementu, je zde také patrný kariérní růst. Nevýhodou je neflexibilitnost vůči změnám. Ve společnosti není na všech pozicích potřebná specializace, takže firma se také z části řadí k typologii úkolů od Ch. Handyho, kde hodně závisí na týmové práci a ztotožnění jedince se zadaným úkolem. Kultura zde nehledí příliš na věk a pracovní postavení jedince. V kultuře moci je jasně dáno, kdo je v čele a rozhoduje a kdo je naopak podřízen a může jenom poslouchat. Jelikož v dotazníkovém šetření většina dotazovaných zvolila, že má možnost být v kontaktu s vrcholovým vedením, tak kultura moci tedy není pro společnost charakteristická.

### 5.3 Návrhy na zlepšení

Společnost pořádá množství aktivit za účelem motivování a stimulování zaměstnanců k maximálním výkonům. Mezi tyto aktivity patří např. vánoční večírek a sportovní aktivity. I přesto by více než tři čtvrtiny zaměstnanců uvítaly ještě lepší stimulování k maximálním výkonům.

**Návrh č. 1:** Aktivity spojené s osobním rozvojem jsou podpořeny dostatečně, ale pro vyřešení problémů s tím, že by většina zaměstnanců uvítala lepší stimulování, by bylo vhodné do aktivit společnosti zařadit tzv. motivační rituál. Jedná se o měsíční vyhlásování nejlepších zaměstnanců na každém oddělení. Probíhalo by pomocí hlasování, a to jak z pohledu vedení, tak i z pohledu jednotlivých zaměstnanců – kolegů.

Možné fungování by mohlo být následovné:

Hlasování by probíhalo na základě nejvyššího dosaženého KPI (slouží k měření výkonnosti), který by byl zaznamenán, a pět zaměstnanců s nejvyšším KPI by se dostalo do finálního hlasování, které by bylo provedeno v HR portálu pomocí microsoft forms.

Formulář s finální podobou pěti uchazečů o výhru by byl vytvořen pracovníky HR a vedoucí úseku by jen seřadil pět nejlepších pracovníků dle KPI a zaslal na HR k formulaci krátkého hlasování.

Dále by následovalo krátké hlasování, a to poslední den v měsíci. Zaměstnanec s nejvyšším počtem hlasů by vyhrál finanční prémii, nebo volné vstupy na sportovní anebo kulturní události. Společnost by tato aktivita stála 2000 Kč každý měsíc na každém oddělení. Zaměstnanec s největším počtem hlasů vyhrál odměnu a byl by vyvěšen dokument s informací o vítězi.

## **Návrh č. 2**

Dotazníkové šetření poskytlo data, ze kterých je zřejmé, že nejvíce dotazovaných pracuje ve firmě dva až pět let a jako možný důvod k odchodu (s ohledem na otázku k loajalitě vůči firmě) se může jevit nedostatečný osobní rozvoj anebo malá šance na kariérního růstu. Podporou osobního rozvoje se posílí pravděpodobnost na růst v rámci společnosti, což může snížit poptávku po nových či externích zaměstnancích, a tak sníží se náklady na zaškolení nového člena týmu.

Možné fungování by mohlo být následovné:

Byl by vytvořen webinář, který by měl za úkol podpořit osobní rozvoj. Jednalo by se o dvakrát webinář o dvou hodinách, který naučí řemeslu zpětné vazby. Webinář by byl dobrovolný, ale pro zvýšení návštěvnosti by bylo zavedeno bodování za účast, každý jednotlivý zaměstnanec s nejvyšším počtem bodů, by vyhrál. Bodování by vedlo k motivaci se těchto webinářů zúčastnit, a tak efektivně pracovat na svém osobním rozvoji. Webinář by se odehrával vždy v pátek po obědě v pracovní době, aby měl co nejvyšší účast. Stanovily by se také tzv. tříminutové úkoly, které by byly vyhlášeny každý týden v HR portálu, za splnění by byly opět přičteny body, které by vedly k výhře. Jednalo by se o úkoly, které by rozvíjely osobní růst. Hlavní výhrou by byl poukaz do sítě restaurací Ambiente v hodnotě 1000 Kč. Společnost by tato aktivita stála od 5000 – 15 000 Kč dle návštěvnosti a pilnosti zaměstnanců.

## **Návrh č. 3**

Značná část zaměstnanců, kteří nepracují pro firmu příliš dlouho, neznají dle dotazníkového šetření firemní vize a cíle. Bylo by tedy vhodné při setkávání vedoucích zaměstnanců

se svými podřízenými aktivní připomenutí aktuálních firemních cílů a strategií, čímž by byla posílena informovanost zaměstnanců ze strany nadřízených/managementu firmy. Při začleňování nového zaměstnance do kolektivu by bylo dobré důkladné seznámení s hodnotami a normami, dále s etickým kodexem, a hlavně s cílem společnosti. Znalost těchto informací napomůže společnosti k dosahování firemních cílů.

## 6 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na firemní kulturu společnosti Volkswagen Financial Services, kde teoretická část zahrnovala východiska popisující pojetí a formování firemní kultury. Dále byly popsány jednotlivé struktury firemní kultury dle Ch. Handyho, T. E. Deal, E. H. Scheina a A. Kennedyho, které jsou pro realizaci výzkumu a pochopení firemní kultury zkoumané organizace nezbytné. Také byly charakterizovány jednotlivé prvky firemní kultury. Teoretická část zahrnovala v rámci vymezení metod zkoumání dané organizace i diagnostiku a popis kvalitativních a kvantitativních metod. V poslední kapitole byl popsán význam firemní kultury a její vliv na celkovou výkonnost, úspěšnost dané firmy.

Praktická část se zabývala nejprve představením společnosti, ve které byl výzkum realizován, její organizační strukturou a bližší charakteristikou. Poté byly provedeny kvantitativní metody výzkumu pomocí rozhovoru s vedením společnosti, kde byly zjištěny pracovní podmínky a základní potřebné informace pro zhotovení analýzy, zda má firma silnou, či slabou kulturu. Dále byly použity kvalitativní metody zjišťování, a to formou dotazníkového šetření, kde byl dotazník složen z 23 otázek a odeslán interní elektronickou komunikací 276 zaměstnancům Volkswagen Financial Services. Z dotazníkového šetření bylo zjišťováno, zda se jedná o slabou, nebo silnou firemní kulturu; následně použité metody umožnily získat potřebná data k návrhu a zprostředkování doporučení na zlepšení. Na základě získaných dat bylo zjištěno, že více než polovina zaměstnanců se cítí nedocněna, a byl podán návrh na zlepšení. Dále byl také podán návrh s následným typem na fungování při zavedení pracovníka měsíce, který by vedl ke zlepšení stimulace zaměstnanců k maximálním výkonům. Mimo jiné byl podán také návrh na aktivní proškolení nebo seznamování zaměstnanců v oblasti firemních cílů a vizí, kde značná část dotázaných nebyla obeznámena. Významným zjištěním bylo, že společnost raději aktivně poskytuje péči o zaměstnance, ale více než tři čtvrtiny zaměstnanců by uvítaly lepší, takže byl podán také návrh na zlepšení.

Bakalářská práce na téma firemní kultura ukázala, že firemní kultura společnosti, která je nastavena správně, má na fungování firmy významný vliv. Ve zkoumané společnosti Volkswagen Financial Services byl tento vliv diagnostikován jako správný a pozitivní.

Dle dotazníkového šetření bylo dokázáno, že firma má jasně stanovené hodnoty a etický kodex, kterým se většina zaměstnanců řídí, což může vést společnost k její prosperitě

a úspěchu. Společnost je silnou firemní kulturou, která napomáhá při budování vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti i mimo něj. Ve společnosti byly zjištěny i nedostatky, což je důkaz toho, že je stále potřeba firemní kulturu budovat a zlepšovat.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
- HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. *Podniková kultura*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-65-3.
- HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
- JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 80-247-8858-6.
- JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 80-247-4354-x.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006. Expert. ISBN 80-247-0966-X.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

- PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-x.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 9788024753232.
- PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.
- SCHEIN, Edgar. *Organizational culture leadership*. 2004. 2004. ISBN ISBN 0-7879-6845-5.
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-808-7974-056.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3492-7.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.



## **Elektronické dokumenty**

*[Https://vwfs.jobs.cz/](https://vwfs.jobs.cz/) [online]. [cit. 2022-09-15].*

*[Https://www.vwfs.cz/](https://www.vwfs.cz/) [online]. [cit. 2022-09-15].*

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### Seznam obrázků

Obrázek 1 - Kulturní modely Deala a Kennedyho .....	21
Obrázek 2 - Typologie Ch. Handyho .....	23
Obrázek 3 - Organizační struktura.....	31

### Seznam grafů

Graf 1 - Jste si vědom hodnot, které firma uznává? .....	35
Graf 2 - Má firma etický kodex, ve kterém jsou jasně popsána pravidla a zásady chování? .....	36
Graf 3 - Jsou pravidla chování a společenské normy dodržovány v celé firmě?.....	37
Graf 4 - Jste si vědom vizí a firemních cílů? .....	37
Graf 5- Jste pravidelně informovaný o výsledcích firmy Volkswagen Financial Services?.....	38
Graf 6 - Jste ve společnosti Volkswagen Financial Services veden k samostatným rozhodnutím?.....	39
Graf 7- Nesete odpovědnost za svou vykonanou práci?.....	39
Graf 8 - Jaká je Vaše loajalita vůči firmě od 1–5 (známkování jako ve škole). .....	40
Graf 9 - Vyžaduje společnost spíše maximální spolupráci mezi pracovníky, nebo individuální výkon na pracovišti? .....	41
Graf 10 - Máte možnost být v kontaktu s vrcholovým vedením firmy?.....	42
Graf 11 - Vedoucí pracovníci efektivně a ve správný čas informují zaměstnance o možných změnách a realizují kroky podporující firemní strategii? .....	43
Graf 12 - Jaký máte vztah se svým nadřízeným? .....	43
Graf 13 - Jakým způsobem společnost podporuje Váš osobní rozvoj? .....	44
Graf 14 - Jsou tyto rozvojové aktivity poskytovány všem zaměstnancům ve stejném měřítku?.....	45
Graf 15 - Jsou zaměstnanci dostatečně odměňováni za mimořádné skutky ve firmě?.....	45
Graf 16 - Cítíte se dostatečně oceněný za vykonanou práci? .....	46
Graf 17- Firma pečuje o své zaměstnance a dbá na jejich spokojenost?.....	47
Graf 18 - Uveďte, zda na pracovišti panuje spíše přátelská nálada? .....	47

Graf 19 - Jsou zaměstnanci dostatečně stimulováni k maximálním výkonům na pracovišti? .....	48
Graf 20 - Jaké je Vaše pohlaví? .....	49
Graf 21 - Kolik je Vám let? .....	49
Graf 22 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	50
Graf 23 - Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti Volkswagen Financial Services? .....	50

### **Seznam použitých zkratk**

HR    oddělení lidských zdrojů

## **Přílohy**

Příloha A: Rozhovor .....	65
Příloha B: E-mail se žádostí o vyplnění dotazníku.....	66
Příloha C: Dotazník .....	67

## **Příloha A: Rozhovor**

Dokáže vedoucí pracovník určit, jaký mají názor na svoji práci samostatní pracovníci?

Kolik zaměstnanců pracuje ve firmě na plný úvazek a kolik v režimu brigádníků?

Zkvalitňuje firma své služby za účelem uspokojování potřeb zákazníků? Je to hlavní cíl firmy v porovnání s konkurencí?

Vyžaduje společnost spíše maximální spolupráci mezi pracovníky, nebo individuální výkon na pracovišti?

Mají zaměstnanci na pracovišti spíše přátelské vztahy, či nikoliv? Co dělá firma proto, aby byl vztah mezi kolegy ideální?

Jakým způsobem firma motivuje svoje zaměstnance k lepším výkonům na pracovišti?

Jak moc je důležitý jednotlivý zaměstnanec a jeho spokojenost se svojí pozicí ve firmě?

Jsou zaměstnanci v práci přetěžováni? Jaké možnosti mají, aby tato situace nenastala?

Jaké benefity firma pro zkvalitnění morálky zaměstnanců ve firmě nabízí? Jsou dostačující?

Jaká je hierarchie pracovních pozic a podle čeho se případně vybírají adepti na kariéru posun?

Jaké firemní rituály jsou dodržovány?

Jaké má firma artefakty?

## **Příloha B: E-mail se žádostí o vyplnění dotazníku**

Vážená paní, Vážený pane,

rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci, na téma Firemní kultura ve společnosti Volkswagen Financial Services. Studuji na Provozně ekonomické fakultě na České zemědělské univerzitě v Praze.

Dotazník je složen z 23 otázek, vyplnění dotazníku je anonymní, informace poslouží jako podklad k bakalářské práci.

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Jiří Novák

### **Příloha C: Dotazník**

1) Jste si vědom hodnot, které firma uznává?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

2) Má firma etický kodex, ve kterém jsou jasně popsána pravidla a zásady chování?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

3) Jsou pravidla chování a společenské normy dodržovány v celé firmě?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

4) Jste si vědom vizí a firemních cílů?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

5) Jste pravidelně informovaný o výsledcích firmy Volkswagen financial Services?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

6) Jste ve společnosti Volkswagen financial Services veden k samostatným rozhodnutím?

- Ano
- Spíše ano
- Částečně
- Spíše ne
- Ne

7) Nesete odpovědnost za vykonanou práci?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

8) Jaká je Vaše loajalita vůči firmě od 1–5 (známkování jako ve škole).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



9) Vyžaduje společnost spíše maximální spolupráci mezi pracovníky, nebo individuální výkon na pracovišti?

- Vyžaduje individuální výkon
- Vyžaduje maximální spolupráci
- Vyžaduje co nejlepší individuální výkon a zároveň maximální spolupráci
- Nevím

10) Máte možnost být v kontaktu s vrcholovým vedením firmy?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

11) Vedoucí pracovníci efektivně a ve správný čas informují zaměstnance o možných změnách a realizují kroky podporující firemní strategii?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

12) Jaký máte vztah se svým nadřízeným?

- Formální
- Neformální / přátelský

13) Jakým způsobem společnost podporuje Váš osobní rozvoj?

- Jazykové kurzy
- Workshopy
- Školení
- Cesty do zahraničí
- Vše z výše uvedeného
- Nepodporuje můj osobní rozvoj

14) Jsou tyto rozvojové aktivity poskytovány všem zaměstnancům ve stejném měřítku?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

15) Jsou zaměstnanci dostatečně odměňováni za mimořádné skutky ve firmě?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

16) Cítíte se dostatečně oceněný za vykonanou práci?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

17) Firma pečuje o své zaměstnance a dbá na jejich spokojenost?

- Ano pečuje, jsem zcela spokojený
- Ano pečuje, ale ještě bych uvítal zlepšení
- Ne, firma nedostatečně pečuje o své zaměstnance a nedbá na jejich spokojenost

18) Uveďte, zda na pracovišti panuje spíše přátelská nálada?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

19) Jsou zaměstnanci dostatečně stimulováni k maximálním výkonům na pracovišti?

- Ano
- Ano, ale uvítal bych lepší
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

20) Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

21) Kolik je Vám let?

- 18 - 21
- 22 - 30
- 31 - 45
- 46 - 55
- 66 a více

22) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Střední odborné učiliště
- Střední škola bez maturity
- Střední škola s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

23) Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti Volkswagen Financial Services?

- 0 až 3 měsíce
- 3 až 6 měsíců
- 6 měsíců až rok
- 1 až dva roky
- 2 až 5 let
- Více než 5 let