

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Michaela Černá

Firemní kultura a firemní komunikace

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Peter Kosmály, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Michaela Černá

Corporate culture and corporate communications

Prague 2016

Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Peter Kosmály, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Michaela Černá

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce PhDr. Peteru Kosmálymu, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a rady a vedení diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá firemní kulturou a firemní komunikací. Rozebírá firemní kulturu a firemní komunikaci obecně, jejich druhy, utváření a změny firemní kultury, metody a formy interní komunikace, jak jsou důležité pro správně fungující podnik. Teoretické poznatky jsou využity v praktické aplikaci určitého vybraného podniku.

Klíčová slova

Analýza, druhy firemní kultury, firemní komunikace, firemní kultura, interní komunikace, metody interní komunikace, změna kultury.

Annotation

Dissertation concerns with history and communications of company. It dissembling culture and communications in general, their kinds, constitution and alternation of company culture, methods and forms of internal communication, how important they are for correctly functional company. Theory of the knowledge is used in a practical application of certain chosen company.

Keywords

Analysis, company communication, company culture, culture change, internal communication, kind of company culture, methods of company communications.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 FIREMNÍ KULTURA.....	11
1.1 Definice	11
1.2 Podstata firemní kultury	13
1.3 Význam.....	15
1.4 Funkce firemní kultury	17
1.5 Struktura kultury	17
1.6 Prvky firemní kultury	18
2 DRUHY FIREMNÍ KULTURY	20
2.1 Typologie podnikové kultury podle Harrisona a Handyho.....	20
2.2 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho	23
2.3 Typologie podnikové kultury podle Pfeifera a Umlaufové.....	26
3 UTVÁŘENÍ FIREMNÍ KULTURY A JEJÍ ZMĚNA	28
3.1 Změna firemní kultury	28
4 FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	32
4.1 Proces komunikace uvnitř firmy	34
5 INTERNÍ A EXTERNÍ KOMUNIKACE	35
5.1 Interní komunikace	35
5.2 Externí komunikace.....	36
6 FORMY A METODY INTERNÍ KOMUNIKACE	38
6.1 Nástroje interní komunikace	39
PRAKTICKÁ ČÁST	41
7 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY U KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI.....	42
7.1 Produkt.....	42
7.2 Vize a značka.....	42
7.3 Poslání a strategie	43
7.4 Struktura společnosti.....	44
7.5 Lidé	45
7.6 Kariéra.....	46
7.7 Vzdělávání	48
7.8 Analýza firemní kultury	49

7.9	Analýza oborového prostředí firmy (Porterův model)	51
7.10	SWOT analýza	54
8	ANALÝZA FIREMNÍ KOMUNIKACE	56
8.1	Komunikace od nejvyššího k nejnižšímu	56
8.2	Komunikace od nejnižšího k nejvyššímu	57
8.3	Informační systémy	57
8.3.1	Systém A	58
8.3.2	Systém info.....	58
8.3.3	Systém C	58
8.3.4	Systém R	59
8.3.5	Systém W	59
8.3.6	Přístup k informacím.....	59
8.3.7	Zabezpečení informací.....	59
8.4	Analýza komunikačního mixu	60
9	PRŮZKUM.....	63
9.1	Průzkumný problém.....	63
9.2	Průzkumné otázky	63
9.3	Průzkumné cíle a hypotézy	63
9.4	Metodologie průzkumu	64
9.5	Analýza dat.....	65
9.5.1	Charakteristika průzkumného vzorku.....	65
9.5.2	Otázky mapující vnímání firemní kultury a komunikace	70
10	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU.....	78
11	DISKUSE.....	80
12	DOPORUČENÍ PRO PRAXI A AKČNÍ PLÁN.....	82
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	85
	SEZNAM ZKRATEK	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Firemní kultura a firemní komunikace jsou často užívaným pojmem hlavně v poslední době. Především firemní kultura bývá ne vždy jednoznačně vymezena. Firemní kultura je o celkovém přístupu firmy, hlavně o přístupu k zaměstnancům, jak si jich firma váží, jak je dokáže ohodnotit, o jejich pohledu, kterým se zaměstnanci dívají na firmu a i na svět kolem sebe. Firemní kulturu nelze nařídit. Firemní kultura by měla být spíše souhrn nějakých psaných či nepsaných pravidel a způsobů chování zaměstnanců a vedení společnosti. Budování firemní kultury dnes velice úzce souvisí s budováním společenské prestiže práce u společnosti nebo firmy. Kultura je dlouhých let známkou vyspělosti národa, firemní kultura je zase známkou vyspělosti firmy, jejíž nositeli jsou lidé a taktéž je to i u firemní kultury. Lidské chování v organizaci je dosti složité, podléhá spoustě faktorů a tyto faktory také ovlivňuje. Souvisí to i s chováním spolupracovníků a s prostředím, kde pracují. Mezi lidmi existují podstatné rozdíly v osobnosti, každý z nás je jiný, nikdo nejsme stejný jako ten druhý, každý z nás je originál. Spousta lidí se chová jinak o samotě nebo ve skupině, samozřejmě jistý vliv na chování mají i normy, hodnoty organizace a celé společnosti, v níž žijí a pracují. Hlavně firemní kultura stojí za dlouhodobým prosperováním a fungováním firmy nebo může být odpovědí na otázku, proč se potýká s nesázemi, problémy a nefunguje tak jak by měla. Může být velmi mocným nástrojem motivace pro zaměstnance, který může rozhodovat o úspěchu či neúspěchu celé firmy a její existence na trhu. Spokojenost zaměstnanců je jednou z nejlepších reklam firmy. Do firemní kultury spadají jak firemní filosofie, ideologie, vize, způsob vzdělávání, poslání, odměňování a motivace zaměstnanců, vybavení kanceláří, firemní akce jako večírky, rauty či sportovní dny tak i historie a značka firmy. Zásahy do firemní kultury mohou zvýšit efektivitu, zamezit ztrátám, snížit fluktuaci apod. ale může to být i naopak, proto zásah musí být dobře promyšlený a uskutečněný. Velmi důležitá je také dotaženost opatření a systém, které jsou v rámci snahy o změnu firemní kultury realizována. Podmínkou efektivnosti v oblasti firemní kultury je pracovní spokojenost zaměstnanců, zjišťování jejího stavu, pracovní spokojenost vedení, popř. shody představenstva managementu a řadových zaměstnanců. Tím pádem tedy existuje souvislost mezi vyspělostí firmy a její kulturou a komunikací. Bez nadsázky můžeme říci, že kultura ovlivňuje celý chod společnosti a sama o sobě nabývá stále rostoucího významu.

Komunikaci používáme každý den vědomě či nevědomě, i když si to někteří z nás a některé podniky neuvědomují. Komunikace je základem jejich existence a celkové funkčnosti, která je pro každého jedince důležitou součástí života. Díky komunikaci si vytváříme obraz o okolním světě. Všichni se soustředí hlavně na komunikaci verbální, neuvědomují si, že i komunikace neverbální na nás nějak působí. Bez fungující komunikace firma dříve nebo později přestane fungovat jako celek.

Cílem diplomové práce je na základě zakotvených teoretických poznatků zmapovat základní principy firemní kultury a firemní komunikace, identifikovat a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího stavu ve firemní kultuře a firemní komunikaci vybrané společnosti. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zaměřím na vymezení základních pojmů firemní kultury a firemní komunikace. V praktické části se nejdříve zaměřuji na charakteristiku vybraného podnikatelského subjektu, historie a činnost firmy, pak uvedu metodiku analýzy a dále se budu zabývat vlastním výzkumem.

TEORETICKÁ ČÁST

1. FIREMNÍ KULTURA

Každá firma má svá specifika, jejichž charakter je začleněn hluboko uvnitř. Hodně ovlivňuje styl práce každého manažera uvnitř firmy, ale i jeho chování na veřejnosti. Každá organizace má svou vlastní firemní kulturu, která je zosobňována vrcholovými manažery a způsobem, jakým vykonávají práci. Dále také vytváří prostředí, kde její pracovníci vykonávají řídicí a pracovní činnost. Kultura jako taková sama o osobě označuje soubor pravidel chování, tradice, zvyklosti, hodnoty, specifický způsob komunikace, které si lidé osvojují a sdílejí, jež jsou součástí určité skupiny. Kultura je také společným jevem, protože ji sdílejí lidé, kteří žijí nebo žili ve stejném sociálním prostředí. A v případě firemní kultury se sdílení koná na úrovni společnosti. Firemní kultura zahrnuje celou řadu zvyklostí, pravidel, rituálů, symbolů, které se postupem času upevnily a stávají se normou každodenního jednání a chování lidí pracujících ve firmě. Jedná se tedy o vnitřní hodnotu firmy a každá má své určité hodnoty. Uvedené faktory jako jsou hodnoty, symboly, rituály, zvyklosti charakterizují každou firmu a odlišují ji od ostatních. Jsou součástí hluboce zakotvené kultury každé organizace.

1.1 Definice

Pojem firemní kultura se objevuje od počátku 80. let v literatuře ale přesná definice kultury neexistuje. Definic pojmu firemní kultura se vyskytují v odborné literatuře desítky a každý autor na to má svůj názor. Rovněž je i mnoho odlišných přístupů ke studiu. Všechny definice a přístupy firemní kultury vycházejí z obecného pojetí slova kultury a liší se podle názorů jednotlivých autorů.

Edgar Schein definoval firemní kulturu jako „*soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání*

*organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.*¹

Podle M. Armstronga *„firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.*“²

L. Pfeifer a M. Umlaufová uvádí, že *„kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“³

Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se sdílení koná na úrovni firemní organizace. Jednotlivci ve firemní kultuře se liší a to je nejméně do jisté míry produktem rozdílnosti povah a dalších věcí. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí a dokonce vypadají jinak než ta druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe.⁴

Pohled na firemní kulturu může být daleko širší a obsáhlejší. Firemní kultura je vnímána jako nástroj řídicího procesu z hlediska personálního řízení. Z tohoto pohledu definoval podnikovou kulturu Marques a Jirásek jako *„soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku, je všeobecně přijímán a udržován, projevuje se ve všech oblastech jeho života...podniková kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik*

¹ SCHEIN, E. H. in BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. Brno: Computer Press, a.s. 2006, s. 72. ISBN 80-251-0396-X.

² ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada 1999, s. 357. ISBN 80-7169-614-5.

³ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*. Praha: Grada 1993, s. 19. ISBN 80-7169-018-X.

⁴ BROOKS I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press 2003, s. 216, ISBN 80-7226-763-9.

*určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí.*⁵

Za zajímavé se dá považovat, že tato definice označuje za nositele firemní kultury pouze management firmy.

1.2 Podstata firemní kultury

Pokud chceme blíže proniknout do kultury firmy, musíme brát v potaz několik zákonitostí, které jsou společné a univerzální pro jakoukoliv organizační kulturu. První a tou vůbec nejdůležitější zákonitostí je, že kultura firmy má původ v myšlení lidí a je složkou pro dobré fungování firmy. S tím souvisí i fakt, že firemní kultura je odrazem lidského chování, myšlení a dispozic. Takže pracovníci firmy jsou tedy jejími nositeli.

„Dále je obsaženo několik dalších principů, které pro firemní kulturu platí:

- *kultura firmy působí na lidské vědomí i podvědomí a ovlivňuje naše chování a jednání, aniž si to uvědomujeme;*
- *je produktem minulých činností a zároveň má vliv na činnosti budoucí;*
- *existuje těsná vazba mezi myšlením lidí a provozovanou činností a její výslednicí je kultura firmy;*
- *je kvalitativní veličinou, tzn., že kulturu firmy nelze kvantifikovat, ani nijak jinak exaktně vyjádřit;*
- *kultura firmy je sdílená, ne dohadovaná, tzn., že pracovníci se musí sami rozhodnout, že budou sdílet určité představy, hodnoty a řídit se určitými pravidly, její změnu nelze nařídit ani se o ní dohodnout;*
- *je extrémně setrvačná, proto se dá velmi těžko změnit;*
- *je vnitřně strukturovatelná;*
- *firemní kultura má také tendenci být považována za samozřejmost, tzn., že ji začneme chápat jako něco zcela běžného a automatického a také něco, co nemůžeme změnit;*

⁵ MARQUES, C., JIRÁSEK, F.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut 2000, s. 248. ISBN 80-7265-038-6.

- *v neposlední řadě mezi tyto principy patří i fakt, že kultura firmy je poznatelná nelze ji sice měřit, ale dá se spolehlivě poznat.*⁶

Firemní kultura se projevuje v myšlenkách a procesech a tím určuje jednání a chování lidí ve firmě. Kulturu každé společnosti nebo firmy lze snadno rozpoznat, ale je dost těžké ji charakterizovat a popsat. Důležité je se zaměřit při poznávání kultury na způsob, jakým spolu jednají a vycházejí lidé na různých úrovních společnosti, tedy spolupracovníci, nadřízení a podřízení. Zda nadřízení dávají najevo podřízeným svou moc nebo spolu jednají přátelsky, jako by si byli sobě rovni. Také sledujeme i to jaké jednání se ve společnosti toleruje a naopak, které se postihuje. Zejména jestli se hodnotí vynalézavost, nové nápady, zda se promíjí pozdní příchody nebo předčasné odchody z práce.

Dalším kritériem je vztah zaměstnanců k výrobkům firmy a k samotné organizaci. V tomhle ohledu posuzujeme loajálnost zaměstnanců k firmě, jestli si zaměstnanci kupují výrobky a služby firmy i pro svoji vlastní potřebu, nebo raději preferují konkurenci. V souvislosti se zaměstnanci nás také zajímá, jaký z nich jsou považováni za úspěšné. Velmi důležité je i to, jak se zaměstnanci oblékají, zda muži musí mít tmavý oblek a ženy kostým, nebo je vhodné se oblékat podle poslední módy a trendů, či upřednostňují ležerní oblečení, jako jsou džíny a tričko. Další otázka je, zda existuje nějaký specifický design budov firem. Svoji pozornost zaměřujeme i na symboly a hesla organizace, zvyklosti a tradice, které se v rámci firmy dodržují. Zajímá nás především, jestli má firma nějaké logo, svoji specifickou barvu, slaví různá výročí a životní jubilea firmy a zda tyto akce a oslavy probíhají v pracovní době, nebo mimo pracovní dobu. Dále pokud se organizují pro stmelení kolektivu různé sportovní akce v rámci těchto turnajů tak i doprovodné akce pro děti. Jestliže chceme poznat kulturu konkrétní vybrané firmy, nesmíme zapomínat na skutečnost, že hodnoty, představy a normy, které jsou v dané firmě sdíleny, nemusí být vždy zcela jednotné. Toto platí zejména u velkých firem a u firem, které expandují do zahraničí. Tím pádem může tedy existovat kultura, která se skládá ze dvou a více subkultur. Každá skupina ve firmě má své vlastní názory, rituály, hodnoty a způsob

⁶ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*. Praha: Grada 1993, s. 24. ISBN 80-7169-018-X.

chování, které ovlivňují jejich činnost v rámci organizace. Takže musíme vzít v úvahu i to, že každá kultura firmy je sama součástí kultur nějakých vyšších řádů, takže může dojít do vzájemného rozporu mezi jednotlivými kulturami. V každé firemní kultuře se prolíná několik úrovní:

Nadnárodní kultura – jedná se o znaky, které jsou společné a vlastní lidem z mnoha zemí dokonce i států a často přesahují i hranice národů.

Národní kultura – vyjadřuje zvláštnosti dané zvyklostmi a národní tradicí. Tato úroveň kultury má na firemní kulturu nejspíše nejvýraznější a nejvýznamnější vliv.

Organizační a společenská kultura – většina organizací má svou specifickou kulturu firmy, i když tato kultura obsahuje hodně subkultur a profesních kultur.

Profesní kultura – jsou to znaky, hodnoty, které jsou společné zaměstnancům ze stejné profese nebo oboru. Tyto skupiny zaměstnanců mají podobné vzdělání a společný způsob konání a myšlení.

Subkultury – jedná se o společné znaky, hodnoty skupiny, která je podskupinou větší organizační nebo profesní kultury, např. kultura vrcholových manažerů.⁷

1.3 Význam

Význam firemní kultury v dnešní době výrazně roste. Bezpodmínečně má na to vliv rostoucí globalizace ekonomiky, která stírá rozdíly mezi národními kulturami. Současná světová ekonomika se vyznačuje rostoucím a sílícím konkurenčním prostředím, dělbou práce uvnitř firem, přicházením nových technologií a dalšími výraznými změnami a nastavuje tak stále proměnlivější prostředí pro podnikání. Jedním z hlavních úkolů managementu firmy je vytvořit pozitivní vztah k těmto změnám a hlavně je využít ku prospěchu firmy. Toho lze docílit vytvářením a budováním nové firemní kultury, která bude správně nakloněna změnám. Je tedy celkem nezbytně nutný přechod na řízení změn prostřednictvím inovací, snažením o zlepšení kvality a péčí o lidské zdroje v podniku.

⁷ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*. Praha: Grada 1993, s. 24 – 26. ISBN 80-7169-018-X.

Hlavně lidský potenciál je pro firmu důležitý, protože právě člověk, je ten který rozhoduje buď o úspěšnosti nebo neúspěšnosti jakýchkoli změn. Přechod na řízení změn vyžaduje ze strany manažerů i personalistů nový přístup, musí se začít více podrobněji zabývat firemní kulturou a více klást důraz na personální rozvoj pracovníků a jejich vzdělávání aby byla udržena konkurenceschopnost firmy. Vedle toho vidí řada teoretiků i odborníků význam firemní kultury i v dalších oblastech. Michael Armstrong zdůrazňuje hlavně její přínos při realizaci strategie a poslání organizace.⁸

Nový zase vidí význam kultury v jejím těsném vztahu k řídicím procesům podniku. Podle Armstronga má kultura vliv i na zlepšování efektivnosti organizace při řízení změn.⁹

Kultura má vliv na jednání a rozhodování pracovníků a tím usnadňuje realizaci těchto procesů. Šigut se přesvědčil ve své praxi o významu kultury pro překonávání určitých bariér, které jsou v každé firmě. Jedná se o bariéry kompromisů mezi příkazy a motivací pracovníků či o bariéry ekonomických zájmů. V této souvislosti je firemní kultura důležitá pro sjednocení odlišných zájmů profesních nebo oborových skupin na různých úrovních řízení. Šigut taky dále uvádí, že kultura může hrát svou roli také jako prostředek kontroly.¹⁰

V tomto případě se ale kontrola musí opírat o určitá pevně daná kritéria a analytické činnosti. Firemní kultura má také hodně výrazný vliv na etiku firmy. Etika představuje pravidla mravních zásad a mravního jednání, které vycházejí ze zvyklostí a tradic dané společnosti. Etika firmy v sobě zahrnuje společenské normy a etické principy, které organizace firmy přijímá a dodržuje, dále morální hodnoty a zásady, které respektuje. Týká se nejen celé organizace pracovníků, ale postihuje i etické chování manažera a vedení. Proto řada velkých firem zpracovává vlastní etické kodexy. Tyto kodexy stanovují určité principy a normy, kterými se firma řídí při svém podnikání, a spolu s vizí a posláním patří k nejdůležitějším dokumentům firmy. Obsah etických kodexů je zaměřen na definování vztahů ke všem zúčastněným stranám. Zaměřují se na navázání dobrých

⁸ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada 1999, s. 357. ISBN 80-7169-614-5

⁹ NOVÝ, I. a kol.: *Interkulturální management*. Praha: Grada 1996, s. 31 – 39. ISBN 80-7169-260-3

¹⁰ ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing 2004, s. 70 – 78. ISBN 80-7357-046-7.

vztahů se zaměstnanci, posilování důvěry zákazníka, korektní přístup ke všem obchodním partnerům, investorům a dodavatelům, Podniky se v etickém kodexu zavazují i k pomoci ochraně životního prostředí a k pomoci charitativním organizacím.

1.4 Funkce firemní kultury

Rozlišujeme vnitřní a vnější funkci firemní kultury a každá z těchto funkcí má jinou roli pro podnik.

Vnitřní funkce představuje způsob, jakým jsou zaměstnanci seznamováni s cíli a hodnotami společnosti a jejich schopnost přizpůsobit se těmto hodnotám. Usnadňuje koordinaci jejich činností a tím i efektivitu práce. Kultura organizace také ovlivňuje pracovní morálku zaměstnanců, jejich motivaci, redukuje nejistotu a vznik konfliktů na pracovišti.

Vnější funkce představuje image firmy, tedy to jak firma působí na své okolí, například pomocí firemního loga, použitých barev nebo propagačních předmětů a jak je tímto okolím vnímána. Je to také schopnost firmy reagovat na změny ve svém okolí, například podmínek na trhu nebo v oblasti informačních technologií. Pokud je firemní kultura silná, představuje i velkou konkurenční výhodu nad ostatními.¹¹

1.5 Struktura kultury

V současnosti nejznámějším modelem zobrazujícím strukturu podnikové kultury je tzv. Scheinův model, který byl vyvinut Edgarem Scheinem. Schein člení podnikovou kulturu do tří rovin podle toho, do jaké míry se jednotlivé prvky kultury projevují navenek a nakolik jsou pozorovatelné pro vnější okolí:

- artefakty (rovina, která je nejvíce na povrchu, ale bez znalosti obsahu dalších rovin kultury má pouze nízkou vypovídací hodnotu);

¹¹ PFEIFER, Luděk a UMLAUFOVÁ, Miroslava. *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha: GRADA a.s., 1993. str. 32, ISBN 80-7169-018-X.

- zastávané hodnoty, pravidla a normy chování (rovina částečně vědomá, která leží na střední úrovni a je pro okolní pozorovatele částečně zřetelná);
- základní předpoklady (nejhlubší rovina, která zahrnuje nevědomé názory a myšlenky, s nimiž se příslušníci kultury ztotožňují zcela automaticky).¹²

Mezi artefakty patří tedy všechny viditelné vnější projevy kultury, ať již kulturní lidské výtvořiny nebo přímo chování členů dané skupiny. Na úroveň kultury nelze ovšem usuzovat pouze analýzou artefaktů. Pro správnou interpretaci firemní kultury je nezbytně nutné znát také hodnoty, pravidla a normy chování, které považuje podnik za důležité. Klíčové organizační hodnoty bývají obvykle uváděny v tzv. etickém kodexu organizace a noví zaměstnanci jsou s nimi seznámeni většinou první den při nástupu do práce. Neméně důležité je ovšem také zhodnotit, nakolik jsou tyto veřejně proklamované hodnoty skutečně v souladu s nejhlubší rovinou, tedy se základními předpoklady společnosti. Právě základní předpoklady tvoří skutečné jádro každé kultury. Je tedy nepoměrně snazší změnit odlišné základní předpoklady u jedince, který vstupuje do skupiny, než změnit již existující kulturu skupiny.¹³

1.6 Prvky firemní kultury

- *„normy chování – nepsaná pravidla, kterými se zaměstnanci řídí. Mají vliv na jejich chování, jednání a spolupráci. Odráží i jejich postoj ke společnosti.*
- *klíčové hodnoty – jsou vytvářeny vedením a ovlivněny jeho názorem. Představují přesvědčení zaměstnanců o tom, co je pro podnik dobré a co špatné. Vedení očekává, že budou zaměstnanci plně akceptovány.*
- *styl řízení a vedení – způsob, jakým vedení jedná se svými zaměstnanci, jak s nimi komunikuje, spolupracuje, jak je podporuje, jakým způsobem uplatňuje svoji autoritu. Způsob, jakým vedení vede své podřízené k dosahování podnikových cílů.*

¹² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 26-27, ISBN 80-247-0648-2.

¹³ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 22-29, ISBN 80-247-0648-2.

- *role – určitý způsob chování pracovníků na svých pozicích.*
- *organizační struktura a členění – zahrnuje formální i neformální strukturu organizace, existenci pracovních týmů, výměnu informací na formální i neformální úrovni.*
- *tradice – zaběhnuté a specifické rituály, způsoby chování či řešení problémů. Novým zaměstnancům jsou předávány v průběhu jejich adaptačního procesu.*¹⁴

¹⁴ SKALICKÝ, J. a kol. *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi*. [online]. 2001 [cit. 2009-03-02]. Dostupné z: www.kip.zcu.cz

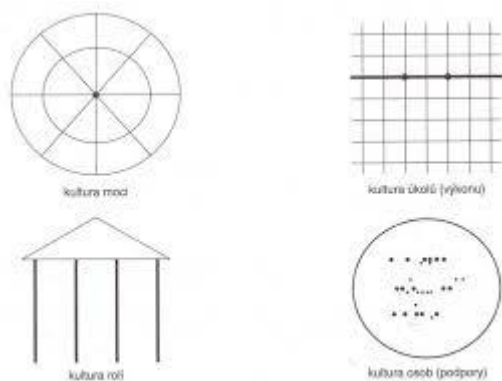
2. DRUHY FIREMNÍ KULTURY

Každá konkrétní firemní kultura je specifická, originální a neopakovatelná, odborná literatura zná celou řadu typů podnikových kultur.

2.1 Typologie podnikové kultury podle Harrisona a Handyho

Pravděpodobně první zveřejněnou typologií kultury byla typologie podle Rogera Harrisona, která vyšla poprvé v roce 1972. Harrison definoval čtyři základní typy – kultura moci, kultura úkolů, kultura rolí a kultura osob. O čtyři roky později v roce 1976 na něj navázal Charles Handy ten jeho myšlenky rozpracoval v souvislosti s organizační strukturou firmy a jednotlivé typy kultury popsal pomocí jednoduchých piktogramů (viz obrázek).

Obrázek 1 Schematické znázornění organizačních struktur podle Charlese Handyho



Zdroj: Lukášová, Nový a kol. str. 76

Kultura moci (anglicky the power culture) je podle Handyho kultura organizací, ve kterých mají dominantní postavení jedinci nebo jedinec ve středu dění organizace. Typickou organizační strukturou této kultury představuje pavučina, jakou vidíme na obrázku č. 1. Vlákna pavučiny, rozbíhající se ze středu, představují sílu, moc a vliv, které jsou navzájem propojené funkčními vztahy a specializacemi. V kultuře tohoto typu platí málo pravidel a dost byrokracie a organizace je hodně závislá na vzájemné důvěře a

komunikaci. V kultuře moci rozhodují osoby, které jsou uprostřed dění a které vědí a mohou všechno. Kontrola v organizaci je prováděna prostřednictvím klíčových jednotlivců nebo předvoláním dotyčného pracovníka. Rozhodování je spíše výsledkem politického manévrování a vlivu postavení než výsledkem formálních procedur a logiky. Organizace a pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků ale nástroje, kterými bylo výsledků dosaženo, nejsou považovány vůbec za důležité. Kultura moci je kulturou poměrně pružnou, silnou a schopnou reagovat na nebezpečí a případné hrozby. Spokojenost přináší lidem, kteří jsou orientovaní na moc, vliv a riziko a kteří jsou málo závislí na jistotě a bezpečí. Některými jednotlivci, kteří jsou jiného zaměření tak bývá vnímána jako tvrdá a dost drsná, i když je úspěšná. Úspěch organizací tohoto typu výrazně záleží na osobách v centru dění organizace, které to celé řídí. Ovšem problém může být ve velikosti organizace, jelikož pavučina se může kdykoliv zničit nebo přetrhout, pokud je na ni příliš mnoho aktivit nebo je na velké geografické území. Jak může organizace růst je cestou produkování jiných organizací, vytváření jiných sítí. Kultura moci je podle mnoha autorů tradiční kulturou velkých zločineckých organizací, také často bývá ve společnostech zabývajících se obchodem a financemi, v malých firmách, v rodinných podnicích.

Kultura rolí (anglicky the role culture) je kultura založená na pravidlech, postupech, plánech, normách, na logice a racionalitě. Rolí se rozumí chování, které je očekáváno od pracujících na dané pozici, kde je chování předem vymezené popisem práce, určením odpovědnosti a stanovenými normami. Struktura odpovídající této kultuře je hierarchicky znázorněná jako řecký chrám viz obrázek č. 1. Trojúhelníkový štít představuje nejvyšší management firmy, který koordinuje a řídí nižší organizační stupně ve firmě. Síla organizace spočívá především v základních pilířích, kde jsou funkce a specializace. Pracovníci jsou vybíráni podle toho, jak zvládnou naplnit jednotlivé role a výkon přesahující jejich popis práce a danou roli není očekáván ani vyžadován. Kultura rolí je úspěšná ve chvíli, kdy je stabilní prostředí, předvídatelný nebo kontrolovatelný trh, velice dlouhý životní cyklus výrobku a hlavně specializace a míra technické odbornosti jsou důležitější než inovace a náklady. Negativem této kultury je pomalost rozpoznání změn a reagování na ty změny. Kultura rolí nabízí jednotlivci bezpečí a předvídatelnost dále možnost stoupat směrem nahoru nebo se stát expertem, aniž by musel cokoli riskovat. Silně frustrující je ale pro ambiciózní jedince, kteří prahnou po získání moci a vlivu.

Příkladem kultury rolí bývají nejčastěji uváděny státní správa, armáda, velké komerční organizace.

Kultura úkolů (anglicky the task culture) je především orientovaná na projekty a úkoly, které mají být splněny a realizovány. Základem struktury bývá většinou síť nebo matice, jejíž spoje jsou silnější než jiná spojení a pravomoc je spojená s odborností než s pozicí. Úkolem managementu v této kultuře je soustředit se na jednotlivé projekty, vybírat pro ně vhodné lidi, sestavovat týmy a přidělovat příslušné zdroje aby mohly být projekty dobře a úspěšně realizovány. Nejdůležitějšími principy vlastní této kultuře jsou zaměření se na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových nebo týmových cílů, fungující vztahy se vzájemným respektem, založeným na výkonnosti a schopnostech než na postavení a věku. Síťová nebo maticová organizace pracuje velmi rychle, protože každá skupina nebo tým disponuje určitou rozhodovací silou, kterou nezbytně potřebuje k fungování. Kultura úkolů je vhodná použít tam, kde je velice důležitá přizpůsobivost tržnímu prostředí a pružnost, pak kdy životní cyklus produktu je krátký, trh je silně konkurenční a důležitější jsou rychlost reakce a kreativita než hloubka specializace. Problémy nastanou, pokud není k dispozici dostatek zdrojů a management začíná cítit potřebu kontroly metod i výsledků. Tím pádem vedoucí týmů a skupin začnou soutěžit o zdroje, které jsou k dispozici, morálka pracovních skupin a týmů poklesne a objevuje se prosazování individuálních cílů, což není dobře. Pokud začne být uplatňováno řízení z vedení firmy, kultura se mění v kulturu rolí nebo moci místo kultury zaměřené na úkoly. Tahle kultura je podle Handyho mezi vrcholovým managementem jednou z nejpreferovanějších a to zejména mezi manažery na střední a nižší úrovni. Příkladem těchto organizací, kde obvykle funguje kultura zaměřená na úkoly, jsou podle autora reklamní agentury.

Kultura osob (anglicky the person culture) je kultura, kde středem veškerého dění je jednotlivec. Může být schematicky znázorněna jako shluk, kde jsou vztahy partnerské, a žádný jednotlivec nemá dominantní postavení. Jednotliví členové této kultury jsou samostatní ve své práci a pravomoci jsou sdíleny. Základem moci pokud je uplatnění nutné je odbornost v určitém oboru. Firma je podřízena jednotlivci a její existence závisí na něm. Ačkoliv existuje poměrně málo organizací, je podle Handyho možné setkat se s řadou jednotlivců, kteří tuto kulturu preferují. Jako příklad uvádí vysokoškolské učitele,

kteří jsou obvykle orientováni na osobní kulturu, ale fungují v kultuře rolí. Dělají, co musí, aby si udrželi svou pozici, která je pro ně ovšem jen základnou pro rozvoj vlastní kariéry a pěstování svých zájmů. Kultura osob vzniká například tam, kde se několik jedinců třeba právníků, architektů, lékařů rozhodne, že je v jejich zájmu se spojit a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu a další. I když Harrisonova/Handyho typologie je dnes považována za víceméně překonanou, jde o typologii velmi známou, která ve své době sehrála významnou úlohu. Díky výkladu a Handyho srozumitelným piktogramům totiž výrazným způsobem přispěla k popularizaci problematiky organizační kultury.¹⁵

2.2 Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Dále máme typologii podle autorů Deala a Kennedyho, kteří poprvé v roce 1988 popsali kulturu všechno nebo nic, chléb a hry, analyticko-projektovou a procesní kulturu. Jedná se o jednu z nejvýstižnějších typologií firemní kultury.

Obrázek 2 Typologie organizační kultury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „analyticko-projektová“	kultura „všechno nebo nic“
	malá	kultura „procesní“	kultura „chléb a hry“
		malá	velká
míra rizika			

Zdroj: Lukášová, 2010, str. 80

¹⁵ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006, str. 99-102. ISBN 978-80-247-2951-0

Kultura všechno nebo nic je dle autorů firma světem individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat velké riziko, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu o tom, jestli jejich aktivity byly úspěšné či nikoliv. Jde o velmi mladistvé a temperamentní jednáni, kdy se za zajímavé považuje časté a kolikrát velmi rychlé vypadávání z profesní role. Přenášení osobních starostí, problémů a osobní svěřování se s intimními věcmi je nepřipustné. Úspěch určuje vše v této kultuře autoritu, popularitu, moc, oblíbenost a příjmy. Úspěchy jsou velmi slaveny a naopak neúspěchy rychle odloženy a zapomenuty jakoby se nic nestalo. Pracovník je tak dobrý, jak dobrý je jeho poslední výkon. Lidem zastávajícím tuto kulturu není vlastní trpělivost a vytrvalost, nechtějí být týmovými hráči, ale naopak chtějí být hvězdami, těmi nejlepšími. Kariéra má podobu rychlého vzestupu, popřípadě neméně rychlého sestupu a doba zaměstnání většinou netrvá příliš dlouho. Ženy i muži mají rovnoprávné postavení, ale jsou na ně kladeny stejně tvrdé požadavky bez rozdílu. Hrdinům je mnohé tolerováno a mohou si prakticky dovolit vše. Firmy s touto kulturou bývají úspěšné ve vysoce rizikovém prostředí a můžeme se s nimi setkat především v zábavním průmyslu u filmu, televize, v oblasti kosmetiky, reklamy, ale i ve stavebnictví nebo manažerském poradenství. Problémem bývá vysoká fluktuace a udržovat soudržnost je velmi obtížné.

Kultura Chléb a hry je typická pro firmy, při jejich podnikání je míra rizika nízká a zpětná vazba rychlá, a důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou. Veliká extrovertní orientace, svět je plný možností, jen je využít. Nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch jsou na nejdůležitějším místě. Hierarchie moci není důležitá, profesní kariéra je více společenská než pracovní. Převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce a přes nespokojenost s odměňováním existuje značná stabilita. Vysokou hodnotou je přátelství a sympatiemi podmíněné chování. Nejčastěji jde o kulturu prodejních organizací, jako jsou Oriflame, Avon, Mary Kay Cosmetics a další a o kulturu společností orientovaných na masového konzumenta McDonald's, KFC, Burger King a další. Úspěch přichází s aktivitou, s množstvím a s rychlostí. Důležitou hodnotou této kultury je zaměření na zákazníka a jeho potřeby a také důležitou roli mají slogany, soutěže, setkání, kluby, shromáždění prostě vše co podporuje motivaci a morálku. Hrdiny této kultury bývají nejlepší prodejci a úspěch se měří prodaným zbožím.

Analyticko-projektová kultura je obvykle ve firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba pomalá. Investovány jsou miliony až miliardy a trvá i několik let, než firma zjistí, zda byl projekt úspěšný nebo ne. Chybná rozhodnutí ohrožují každou firmu, proto je třeba se maximálně koncentrovat, abychom se tomu vyhnuli. Lidé, kteří rozhodují, riskují budoucnost celé společnosti. Správné rozhodnutí je životně důležité, proto musí být velice uvážlivé. Důvěru má vědeckotechnická racionalita. Intuice, zkušenost, investice, tradice, štěstí a nálada jsou nebezpečné. Vše je třeba důkladně prozkoumat, a to trvá velmi dlouho. Kariéra se uskutečňuje po krocích, ještě do tří let je svým způsobem každý nováček. Lidé, kteří jsou schopni fungovat v této kultuře, respektují hierarchii, autoritu a technickou kompetenci, jsou ochotni ke spolupráci a fungovat pod tlakem, který vyvolává náročnost rozhodnutí. Hrdinou je ten, kdo s dlouhodobou houževnatostí sleduje a rozpracovává jedinou myšlenku bez ohledu na podmínky. Důležitým rituálem podniku je zasedání. Příkladem firem s takovou kulturou mohou být letecké, naftařské, farmaceutické, chemické nebo jaderné společnosti, které investují do vývoje nových modelů, inovací, výrobních systémů nebo výzkumu.

Procesní kultura je u organizací s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou. Všechny aktivity se bezvýhradně soustřeďují na proces, cíl sám o sobě není ničím a hraje velice podřadnou roli. Hodnotami, které jsou v této kultuře uznávány, jsou technická dokonalost, zaměřenost na přesnost a detaily a správný postup. Chybí jasně definovatelný úspěch, proto hrdiny vytváří spíše pozice než lidé. Velký důraz se klade na pojmenování funkcí, na kompetence a na formality. Jednotlivým pozicím odpovídá nábytek a vybavení, takže struktura systému je jasně viditelná. Cíl v této organizační kultuře hraje jen podřadnou roli a hlavní soustředěnost je vynaložena na samotný proces. Velké nároky kladeny na neudělení žádné chyby. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, kladen důraz na oblečení či výši příjmu. Není zde prostor na projevení emocí, nejoblíbenějším tématem hovoru se stává povýšení. Známkou úspěchu jednotlivce je postup nahoru. Procesní kultura je funkční ve stabilním a předvídatelném prostředí, není však schopna rychlé reakce a pohledu do budoucna. Tato kultura je typická pro banky, pojišťovny a státní správu.¹⁶

¹⁶ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. str. 104-106, ISBN 978-80-247-2951-0

2.3 Typologie podnikové kultury podle Pfeifera a Umlaufové

Čeští autoři PFEIFER a UMLAUFOVÁ definují kulturu přátelský experimentů, kulturu jízdy na jistotu, kulturu ostrých hochů a kulturu mašliček.

Obrázek 3 Typologie podnikové kultury podle Pfeifera a Umlaufové

RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY TRHU	velká	kultura „ostrých hochů“	kultura „přátelských experimentů“
	malá	kultura „jízdy na jistotu“	kultura „mašliček“
		velká	malá
		MÍRA RIZIKOVOSTI PODNIKÁNÍ	

Zdroj: Pfeifer a Umlaufová, Firemní kultura, 1993.

Kultura přátelský experimentů Tato kultura je typická pro podniky se širokým sortimentem produkce (nábytek, lehký průmysl). V těchto podnicích je prostor pro inovace a experimentování díky tomu, že podnik rychle ví, co se povedlo a co ne a díky malé míře ohrožení. Je zde kladen důraz na týmovou práci.

Kultura jízdy na jistotu Podniky, pro které je typická kultura jízdy na jistotu, jsou velmi silně ohroženy potenciálním neúspěchem a také rizikem, že případné chyby se podnik nedoví rychle, ale třeba i za několik let (letecký či farmaceutický průmysl). Proto se vždy provádějí několikanásobné kontroly, které nejsou příliš oblíbené.

Kultura ostrých hochů se vyskytuje u firem, pro které je typická vysoká míra rizikovosti podnikání a současně rychlá zpětná vazba trhu (reklamní agentury, cestovní kanceláře). Podniky zaměstnávají pracovníky, kteří dosahují vysokých výkonů, na týmovou práci se však zapomíná. Důležitým nástrojem podniků je účelný marketing.

Kultura mašliček Rizikovost podnikání je velmi malá u těchto podniků a časová prodleva zpětné vazby je velká (státní orgány, školství). Pracovníci se často nesnaží být lepší, něco měnit či rozvíjet, důvodem je absence hrozeb a často i motivů pro zlepšování sama sebe.¹⁷

¹⁷ PFEIFER, Luděk a UMLAUFOVÁ, Miroslava. *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha: GRADA a.s., 1993. str. 36-37, ISBN 80-7169-018-X.

3. UTVÁŘENÍ FIREMNÍ KULTURY A JEJÍ ZMĚNA

Firemní kultura může být spontánním důsledkem přirozeného jednání pracovníků, ale také výsledkem systematických a cílevědomých aktivit managementu. Dle formulovaných teoretických východisek si uvědomujeme nejen to, že kultura je tvořena a ovlivňována tradicí a jde o spontánní proces do určité míry, ale i, že může být měněna záměrně jako jeden z nástrojů řízení podniku.¹⁸

„Utváření žádoucího obsahu firemní kultury je dlouhodobou záležitostí. Management organizace by měl věnovat jednotlivým aspektům řízení velkou pozornost, měl by se rozvojem žádoucí firemní kultury systematicky a cíleně zabývat. Je nutné, aby také obsah kultury firmy cyklicky revidoval a transformoval.“¹⁹

3.1 Změna firemní kultury

Změna jakékoliv kultury je vždy dlouhodobou záležitostí. Změnu firemní kultury ovlivňuje především managementu firmy, zvolená strategie, koncepce, a také způsob její prezentace. Manažeři se v mnohých případech dopouštějí závažných chyb při ovlivňování samotné vnitropodnikové kultury. Hned od začátku musí být zcela jasné, jaká je zvolena strategie, a jaké je postavení firmy na trhu.²⁰

Můžeme říct, že firemní kulturu nemůžeme jen tak změnit nebo ovlivnit jakýmkoliv vydáním nařízení či směrnice nebo vynucením. Vytváří se v závislosti na intenzitě akcí uvnitř organizace a vnějším prostředím. Je to výsledek učení se, který spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. Proto je velmi obtížné zavedenou firemní kulturu měnit.

¹⁸ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha, ASPI, 2003. s. 178, ISBN 80-8639-546-4.

¹⁹ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010, S. 178, ISBN 978-80-247-2951-0.

²⁰ TOTH, Daniel, 2010. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Powerprint. S. 39, ISBN 978-80-87415-05-4.

Další příčiny, vedoucí k požadavku změny kultury, mohou být způsobeny nesouladem mezi vžitou kulturou organizace a strategicky přiměřenou kulturou, překonáním charakteru vžité kultury, změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí organizace, přechodem z jedné vývojové etapy do další, generační výměnou ve firmě (vedení, liniových pracovníků), závažnou změnou v předmětu podnikání, změnou v postavení firmy na trhu, převzetím nebo fúzí organizace. Změna firemní kultury je složitý a komplexní proces, protože postihuje všechny oblasti fungování organizace. *„Cílem procesu změny je vytvoření a implementace žádoucí firemní kultury, přičemž žádoucí firemní kultura je taková, jejíž funkce podporují efektivnost a dosahování strategických cílů organizace. Změna podnikové kultury znamená přechod od výchozího stavu k cílovému, kdy představy, přístupy a hodnoty jsou s hodné s těmi, o něž má být usilováno v rámci budoucí prosperity. Dosažení cílového stavu není cílem definitivním, jelikož rozvoj firemní kultury je neuzavřený.“*²¹

Změna firemní kultury je však velice obtížná. Pettigrew vymezil sedm důvodů, proč je tomu tak je:

- kultura existuje na různých úrovních (předpoklady, hodnoty, normy, artefakty),
- kultura je všudypřítomná (zahrnuje všechny činnosti organizace),
- mnohé části firemní kultury se zdají být dané implicitně (přirozené a neměnné),
- kultura je socializovaná (má hluboké historické kořeny),
- firemní kultura je politická (má vztahy k rozdělení moci v organizaci),
- organizace mají obvykle pluralitní kultury (soubory subkultur),
- kultura je vzájemně závislá se všemi činnostmi, procesy a systémy v organizaci.²²

²¹ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 70 s. ISBN 80-7169-018-X.

²² BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 229 s. ISBN 80-7226-763-9.

Jakákoli změna je složitý a dlouhodobý proces, obzvláště pak změna kultury organizace. Je třeba si uvědomit, že kultura se v organizaci formovala dlouhou dobu, prakticky od jejího založení. Je ve firmě ustálená, a proto se jakákoli její změna může setkat s nevolí. Se změnou musí souhlasit především vedení firmy, týká se ovšem i zaměstnanců. Proto je důležité, aby si představitelé společnosti uvědomili vážnost stávající situace a nutnost ji řešit. V tomto procesu je nutné začít se změnou u vrcholového managementu, který svým chováním a vzorem povede všechny ostatní členy organizace ke změně. Problematickou oblastí při utváření žádoucí firemní kultury na základě změny stávající kultury je strnulost a přílišné lpění na starých způsobech rozhodování a jednání. Často bývá snaha o změnu také doprovázena nedůvěrou, odmítáním či odporem ze strany zaměstnanců. Při změně je nutné počítat s počáteční nevolí a odmítáním nové kultury. Častý je také konflikt mezi novou a starou kulturou, kdy je nutné překonat tuto krizi a nastavit co nejvhodnější podmínky pro rozvíjení a přijetí nových myšlenek, hodnot, vizí a cílů, které s sebou nová firemní kultura přináší. Změna firemní kultury je dlouhodobý a systematický proces.

„Subjekty, které se na změně firemní kultury podílejí, se v literatuře označují jako aktéři změny. Je jich celá řada a každý hraje v procesu změny svou roli. Všichni mají také svou dominantní úlohu. Aktéry změny jsou tedy:

- *iniciátoři – od nich vychází prvotní impuls, bývají jimi výrazné manažerské osobnosti, kteří disponují přirozenou autoritou;*
- *projektanti – ti řídí celý dlouhý a náročný proces změny, někdy je vhodné vytvořit tým, který plní úlohu koordinátora změny kultury;*
- *instruktoři – jejich úkolem je implementace změn do života firmy, sledování výsledků a podávání zpětné vazby;*
- *nositelé – těmi jsou de facto všichni pracovníci firmy;*
- *katalyzátory – ti mají zabezpečit přísun dalších impulsu nadhled a nezaujatost, jedná se především o poradenské organizace.“²³*

²³ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*. Praha: Grada 1993, s. 73 - 75. ISBN 80-7169-018-X.

Všichni aktéři využívají celou řadu nástrojů k provedení. Můžeme rozdělit na přímé a nepřímé nástroje. Přímé nástroje, že jejich vliv lze spolehlivě sledovat. Výsledky se většinou dostavují s rychlostí, neznamená to ale, že jde o výsledky, které jsou hodnotnější. Mezi přímé nástroje se dají zařadit personální změny, změny způsobů přidělování zdrojů, změny v řídicích procesech, organizační struktura, a další. Pro nepřímé nástroje je typické, že jejich dopad použití se projevuje zprostředkovaně a s určitou časovou prodlevou. Použití nepřímých nástrojů ale může přinést neočekávaně silné účinky. Do skupiny nepřímých nástrojů patří cílený rozvoj neformálních sítí, vedení spolupracovníků, použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury, šíření historek a rituálů.²⁴

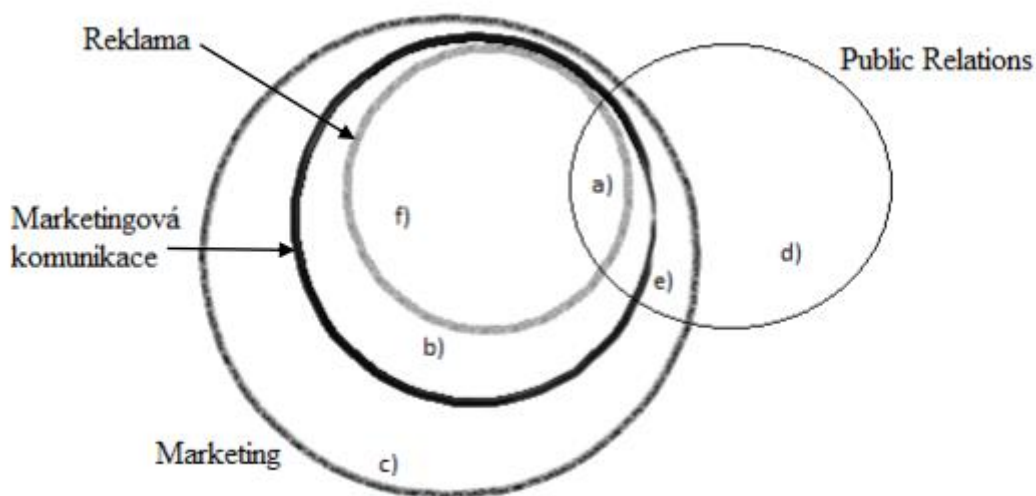
²⁴ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*. Praha: Grada 1993, s. 73 - 75. ISBN 80-7169-018-X.

4. FIREMNÍ KOMUNIKACE

Z podstaty firmy vyplývá její komunikace s okolím, což je oboustranný proces proudění informací. Dobře fungující firemní komunikace je velkou stránkou dané firmy. Špatná komunikace vede k úpadku firmy.

Firemní komunikaci můžeme rozlišit na komunikaci interní a externí. Interní komunikace probíhá uvnitř podniku a externí komunikace představuje komunikaci firmy s okolím. Interní a externí komunikace jsou v podniku součástí koordinované marketingové činnosti. V dnešní době mají některé podniky především ty větší i svá oddělení zabývající se komunikací např. oddělení Public Relations.

Obrázek 4 Integrovaná marketingová komunikace



Zdroj: HOLÁ, Interní komunikace ve firmě.

- a) reklama firmy (patří sem reklama televizní, reklama v rádiích, v novinách či časopisech apod.)
- b) komunikace s distributory a prodejci, výstavy, balení, přímý marketing, podpora prodeje apod.
- c) distribuce, logistika, ceny, vývoj nových produktů atd.

- d) vztahy s investory, vztahy v komunitě, vztahy se zákazníky, vztahy s médii, vztahy s veřejností a vládou, krizová komunikace a firemní identita, realizace komunikace, charita apod.
- e) publicita produktů, brožurky a další materiály, vztahy s médii, krizová komunikace a firemní identita, sponzorování apod.
- f) tradiční reklama v masových médiích.²⁵

Komunikace je sociální interakcí, která představuje působení lidí mezi sebou. Ve firmě je komunikace jednou ze základních předpokladů bezproblémového fungování všech procesů a vztahů. Díky dobře fungující komunikaci na všech organizačních úrovních je předávání firemní kultury přirozené a je tak vytvořeno i dobré prostředí pro upevňování mezilidských vztahů. Ovšem tento vztah funguje i opačně. Jestliže má společnost silnou firemní kulturu s jasně vytyčenými hodnotami a cíli, kde se zaměstnanci cítí dobře a jistě, takové prostředí vytváří příznivé podmínky k efektivní komunikaci bez bariér a komunikačních problémů.

Pokud se má společnost dařit a měla by být úspěšná, musí samozřejmě dobře prodávat, ale také hodně dobře komunikovat. A to nejen s vnějším okolím, ale i uvnitř firmy zaměstnanci mezi sebou nebo vedení se zaměstnanci. Komunikace ve firmě je velmi důležitou složkou firemní kultury, a když nefunguje, nastává problém. Problém, který nastane, řeší vedení společnosti. Vedení má za úkol seznámit zaměstnance s cíli společnosti a mělo by je pravidelně informovat o úspěšnosti dosahování těchto cílů. Důležité je ptát se jich na názory či připomínky k práci a věnovat jim pozornost. Součástí firemní komunikace jsou například firemní časopisy, zápisy z porad, firemní akce a večírky a celá řada dalších aspektů, které působí na zaměstnance a ovlivňují jejich názor na společnost. Patří sem ale i pracovní prostředí, tedy vzhled kanceláří a jejich vybavení, dále sociální zázemí pro zaměstnance, možnost občerstvení. Důležitým prvkem je i způsob, jakým je společnost vedena, jak vedení přistupuje k zaměstnancům.²⁶

²⁵ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0(brož.). s. 7.

²⁶ HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.

Komunikace uvnitř společnosti není jen informování zaměstnanců pomocí firemních porad či časopisů. Důležitá je i zpětná vazba, tedy reakce zaměstnanců na tyto prvky.

4.1 Proces komunikace uvnitř firmy

Principy a zásady procesu vnitrofiremní komunikace se od obecné teorie neliší. Hlavně jde o zásadu porozumění určitého sdělení. Odesílatel sdělení většinou to je nadřazený by měl vhodně zvolit nástroje k přenosu informace. Proces komunikace je znázorněn na obrázku, kde jsou nástrojem cíle firmy.

Obrázek 5 Vnitrofiremní komunikační proces



Zdroj: Janda Patrik, Vnitrofiremní komunikace, 2004.

5. INTERNÍ A EXTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace probíhá uvnitř podniku mezi jednotlivými zaměstnanci, odděleními a mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Externí komunikace představuje komunikaci firmy s okolním světem s dodavateli, odběrateli, zákazníky, potenciálními zákazníky a další.

5.1 Interní komunikace

Interní komunikace je obousměrný proces. Pomocí interní komunikace jsou předávány hodnoty a cíle podniku, které tvoří základ pro utváření firemní kultury. V dnešní době se firmy zajímají o dobrou informovanost svých zaměstnanců. Dobrá komunikace vedení společnosti se zaměstnanci podporuje udržování loajality vůči podniku.

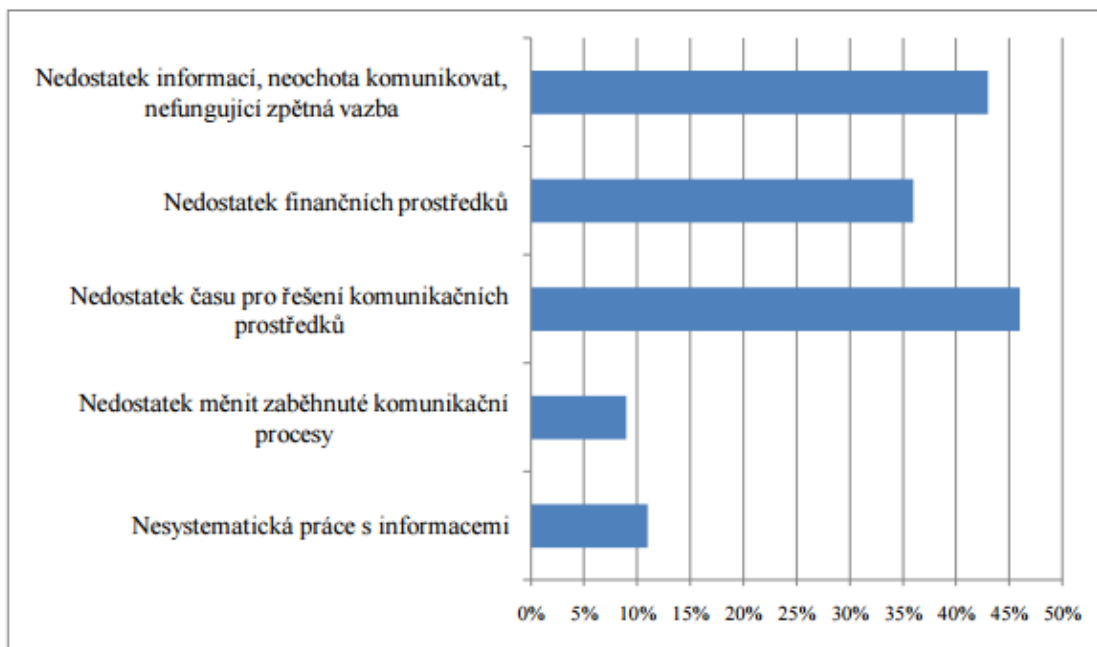
Zaměstnanci si pomocí komunikace utvářejí své názory a postoje k firmě, komunikace motivuje zaměstnance a napomáhá k funkčnímu a efektivnímu chodu podniku. Součástí vnitrofiremní komunikace je vliv firemní kultury na zaměstnance.²⁷

„Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník.“²⁸

²⁷ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0(brož.).

²⁸ JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0(brož.). s. 10.

Graf 1 Nejčastější překážky fungující interní komunikace



Zdroj: HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, str. 46.

Efektivní interní komunikaci si lze uvědomit při pozorování následků, které jsou způsobeny komunikačními chybami. Nefungující komunikace může mít mnoho dopadů např. demotivace zaměstnanců, která může vést ke špatné koordinaci procesů a činností. V případě, že se nedostatky a chyby neodstraní, může tento problém vést až ke konkurenční neschopnosti a v nejhorším případě k zániku firmy. Každá firma si může definovat své cíle komunikace. Určité cíle jsou rozpracovány do komunikačního plánu.²⁹

5.2 Externí komunikace

Externí komunikace s vnějším okolím probíhá v různých formách, může být ústní, kam patří osobní prodej a telemarketing, písemná do které spadají tiskové reklamy,

²⁹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0(brož.). s. 47.

katalogy, poutače, anebo elektronická, kam patří reklama. Firma komunikuje se zákazníky, potenciálními zákazníky, dodavateli, různými institucemi, médii apod.

Prostřednictvím externí komunikace firma informuje svého klienta dle toho, s čím obchoduje, o vlastnostech, ceně výrobku či službě. Firma svou komunikací podněcuje zákazníky a potenciálními zákazníky k uzavření obchodu. Rozlišujeme několik forem komunikace se zákazníky jako je reklama, podpora prodeje, osobní prodej a přímý marketing. Nejpoužívanějším a nejznámějším nástrojem komunikace je reklama. Reklamu definujeme jako placenou formu neosobní masové komunikace, která se uskutečňuje prostřednictvím tiskových médií, jako jsou noviny, časopisy, katalogy, rádio, televize, reklamní tabule, billboardy, plakáty a výlohy. Podpora prodeje je často spojována s reklamou, ale mezi podporu prodeje patří kupony, vzorky zboží, prémie, soutěže a dárkové předměty.

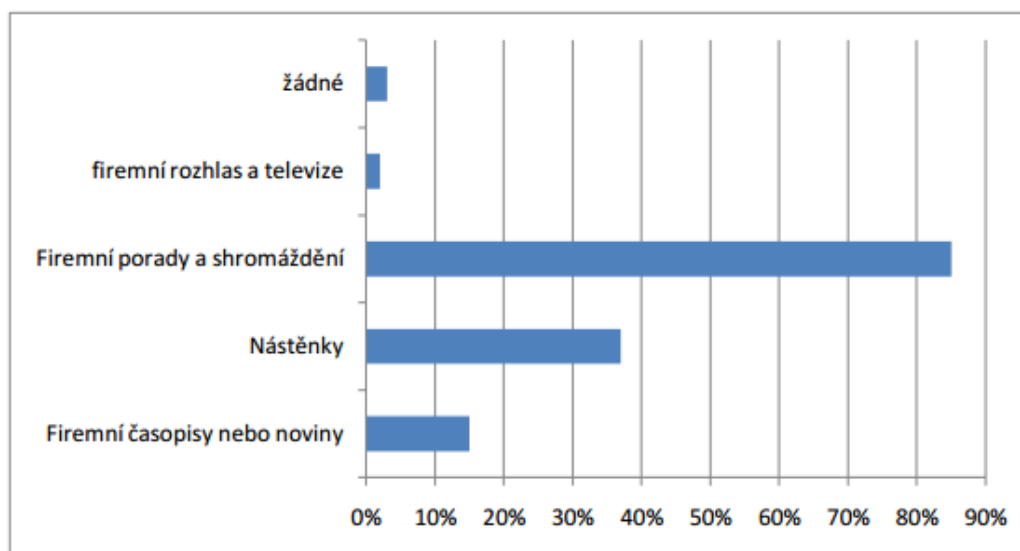
6. FORMY A METODY INTERNÍ KOMUNIKACE

V interní komunikaci firmy rozlišujeme diagonální, horizontální, vzestupné, sestupné, formální a neformální komunikační kanály. K interní komunikaci používá firma následující komunikační formy:

- Písemná forma – oběžníky, časopisy, nástěnky;
- Ústní forma – porada, konzultace, prezentace;
- Elektronická forma – většinou se informace předávají pomocí e-mailu

Mezi hlavní nástroje interní komunikace ve firmách a hlavně ve velkých firmách patří interní časopisy pro zaměstnance, monitoring tisku, letáky, plakáty, nástěnky klasické i elektronické, knihovna, dotazníky, schránky pro zpětnou vazbu od zaměstnanců, intranet, setkání zaměstnanců v podobě firemních večírků nebo různých společenských akcí a porady.³⁰

Graf 2 Používané prostředky v interní komunikaci



Zdroj: HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě, str. 71.

³⁰ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0(brož.).

6.1 Nástroje interní komunikace

Je podstatné uvědomit si, že do interní komunikace nepatří pouze firemní časopisy, nástěnky, reporty z porad. Jsou to i různé podnikové akce a večírky a řada dalších věcí, které na pracovníky působí a ovlivňují jejich názor na podnik. „*V tomto širším pohledu je také vybavení kanceláří a celkově pracovní prostředí, sociální podmínky jako například možnost občerstvení na pracovišti, způsob vedení podniku – nakolik je management otevřený a přístupný, nakolik podporuje týmovou práci a otevřenou výměnu názorů atd. Nicméně celkový vztah zaměstnance k podniku není formován jen uvnitř podnikových zdí. Velmi silně působí také celospolečenský pohled na status naší profese, to, jak o našem oboru a podniku informují média – a samozřejmě také to, co si o mé práci a mé firmě myslí moje rodina a přátelé.*“³¹

Obrázek 6 Nástroje interní komunikace

Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k podniku	Účel	Příklady konkrétních komunikačních nástrojů
úvodní informace	poskytnout základní informace o firmě, její kultuře a cílech	brožura představující organizaci pracovní manuál schéma organizační struktury telefonní seznam
průběžné informace	zajišťovat potřebné informace zapojovat do dění podněcovat vlastní iniciativu	firemní memoranda interní časopisy nástěnky výroční zprávy (pro zaměstnance) elektronická pošta intranet schůzky týmů, oddělení vnitropodnikové konference pracovní výjezdy programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, skupinové diskuse)
personální systémy	motivovat a oceňovat výkon hodnotit výsledky a pomáhat plánovat další osobní rozvoj	finanční ohodnocení nefinanční výhody hodnotící systémy školicí a vzdělávací programy
vnější vlivy	doplňují celkový obraz o firmě	podniková reklama firemní identita podnikové PR prezentace v médiích

Zdroj: Horáková, Stejskalová, Škapová

³¹ HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. Str. 134. ISBN 978-80-7261-178-2.

V teoretické části autorka práce shrnula základní pojmy související s tématem. Z obecného hlediska práce poskytuje vhled do oblasti firemní kultury a firemní komunikace firmy, jejich nástrojům a jak jsou důležité pro její chod a udržení se na trhu. První až třetí kapitola zahrnuje obecně pojem firemní kultury, její druhy, utváření a změnu firemní kultury. Čtvrtá až šestá kapitola se věnuje firemní komunikaci, co je to firemní komunikace a proč je důležitá pro firmy, dále rozebírá dva typy komunikace, interní a externí komunikaci a nástroje interní komunikace. V praktické části se autorka práce pomocí dotazníkového šetření zaměřila na celkové zmapování situace firemní kultury a firemní komunikace firmy a jak spolu souvisejí a jsou důležité pro firmu.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část diplomové práce je členěna na tři části. První část se zaměřuje na analýzu firemní kultury vybrané společnosti s cílem zjistit, jaká je vize společnosti, hodnoty společnosti, co je produktem, kdo jsou její pracovníci, jaký má vzdělávací systém a jaké jsou kariérní stupně. Druhá část se zaměřuje na analýzu komunikace dané společnosti. Cílem je popsat komunikaci od nejvyšších představitelů k nejnižším a naopak, od nejnižších článků k těm nejvyšším. Dále je provedena analýza komunikace uvnitř týmů, jež tvoří specifické komunikační články. V neposlední řadě je cílem stručně popsat informační komunikační systémy, jež zajišťují přenos všech potřebných informací. Třetí část je věnována kvantitativnímu průzkumu metodou dotazníkového šetření mezi pracovníky společnosti se zaměřením na jejich vnímání firemní kultury, firemní komunikace, komunikace uvnitř týmů včetně jejich případných názorů na zlepšení firemní kultury či komunikace. Pro potřeby třetí průzkumné části byl vytvořen dotazník, který je uveden v příloze č. 1.

Je nutné zdůraznit, že veškeré názvosloví bylo z důvodu ochrany značky a ochrany před zneužitím konkurence změněno. Veškeré použité a uvedené informace vyplývají z rozhovoru s nejmenovaným manažerem společnosti s použitím interních zdrojů informací a veřejně dostupných informací z webového portálu společnosti.

7. ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY U KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI

Ryze česká společnost Zefír a.s. byla založena v roce 2007 a zaměřuje se na poradenství v oblasti osobních a firemních financích. V současnosti je Zefír jednou z největších finančně-poradenských společností u nás. Má miliardový roční obrat, půl milionu klientů a pracuje pod její značkou 3 tis. poradců a manažerů. Do skupiny Zefír patří řada dceřiných společností jako např. Zefír investice a.s., Zefír Škola a.s., Zefír noviny a.s., Zefír auta a.s., Zefír služby banky a.s., nebo Zefír Polsko a Zefír Slovensko.

7.1 Produkt

Produktem společnosti Zefír je kvalitní poradenská služba v oblasti osobních a firemních financí. Společnost si zakládá na kvalitě založené na odborných znalostech, objektivitě poradce a jeho nezávislosti. Vztah klienta a poradce by měl být na celý život a měl být založen na důvěře. Poradce by měl klienta provést celým jeho životem a pomoci mu splnit veškeré jeho reálné sny pomocí správného nakládání s financemi. Společnost si zakládá na tom, že finanční produkty, které zprostředkovává, jsou vždy inovační, exklusivní a nízkonákladové, zaměřené na co nejvíce výhod pro klienta. Služba poradenství je zaměřena na zprostředkovávání finančních produktů, které právě povedou k efektivnímu nakládání s financemi jedince nebo firmy. Produkty, které se zprostředkovávají, jsou charakteru od pojištění téměř čehokoli, jako pes, kůň, auto a jiné, přes životní pojištění, bankovní účty, úvěry všeho druhu, po malé i velké investice.

Na dotaz, co je produktem společnosti, nejvyšší představitelé, kteří jsou ve vedení společnosti, odpoví, že je to podnikatel. Společnost vychovává úspěšné podnikatele. Více o lidech, kteří pro společnost pracují, bude obsahem samostatné kapitoly.

7.2 Vize a značka

Říká se, vize bez realizace je halucinace. Každá společnost, pokud nemá jasné vize a nedokáže je šířit mezi své lidi, je předurčena k neúspěchu.

Hlavními vizemi společnosti Zefír jsou:

- vidí se jako symbol novodobého plánování financí;
- dějiny poradenství ve financích zásadně mění;
- její lidé jsou hrdí, že jsou členy;
- mění myšlení lidí ohledně financí a zvyšuje jejich finanční gramotnost;
- mění názor veřejnosti na finanční poradenství;
- je průkopníkem inovací ve finančním poradenství;
- výchova úspěšných podnikatelů.

Společnost Zefír má nemalé vize, které se snaží postupně naplňovat. Nástrojem k jejich naplnění je mnoho. Je to nejenom samotná služba finančního poradenství, ale i podpora značky, na kterou je společnost právem hrdá. Propagace značky společnosti má jasná pravidla, jasný design manuál a při jejím použití je potřeba to konzultovat.

K podpoře značky dochází jak ze strany samotné centrály společnosti, tak i jednotlivými poradci či jejich týmy.

K naplnění povědomí veřejnosti o značce a službách společnosti slouží cokoli, co je poradce ochoten vymyslet a následně realizovat. Jako příklad lze uvést různé formy sponzoringu např. sportovních týmů, pořádání různých akcí – sportovních, dětských dnů, plesů, ale i vzdělávacích seminářů. Dále v dnešní době funguje i nadace společnosti, která má za cíl pomáhat potřebným v těžké životní situaci.

Dále si společnost velmi zakládá na školení a vůbec zvyšování finanční gramotnosti obyvatel ČR. To je na rozhodnutí každého poradce, který pak absolvuje školení, které ho certifikuje na oficiálního školitele finanční gramotnosti. Finanční gramotnost se školí ve školách, existují volné semináře pro kohokoli, pro studenty, pro rodiče i pro seniory.

7.3 Poslání a strategie

Společnost své poslání spatřuje ve vnímání svých klientů jakožto jedinečných osobností, které mají vlastní cíle a posláním je právě zvyšování jejich životního standardu řešením jejich skutečných potřeb a cílů. Dále je posláním vytváření příležitostí pro podnikání včetně správného podnikatelského prostředí. Úspěch svých poradců společnost

spatřuje ve vzdělávání a rozvoji potenciálu svých poradců – podnikatelů. Dalším posláním je dávání směru finančnímu poradenství včetně kvality a úrovně s cílem získat pro povolání finančního poradce prestiž hodnou jeho vzdělání a zkušenostem stejně jako to mají např. advokáti nebo lékaři.

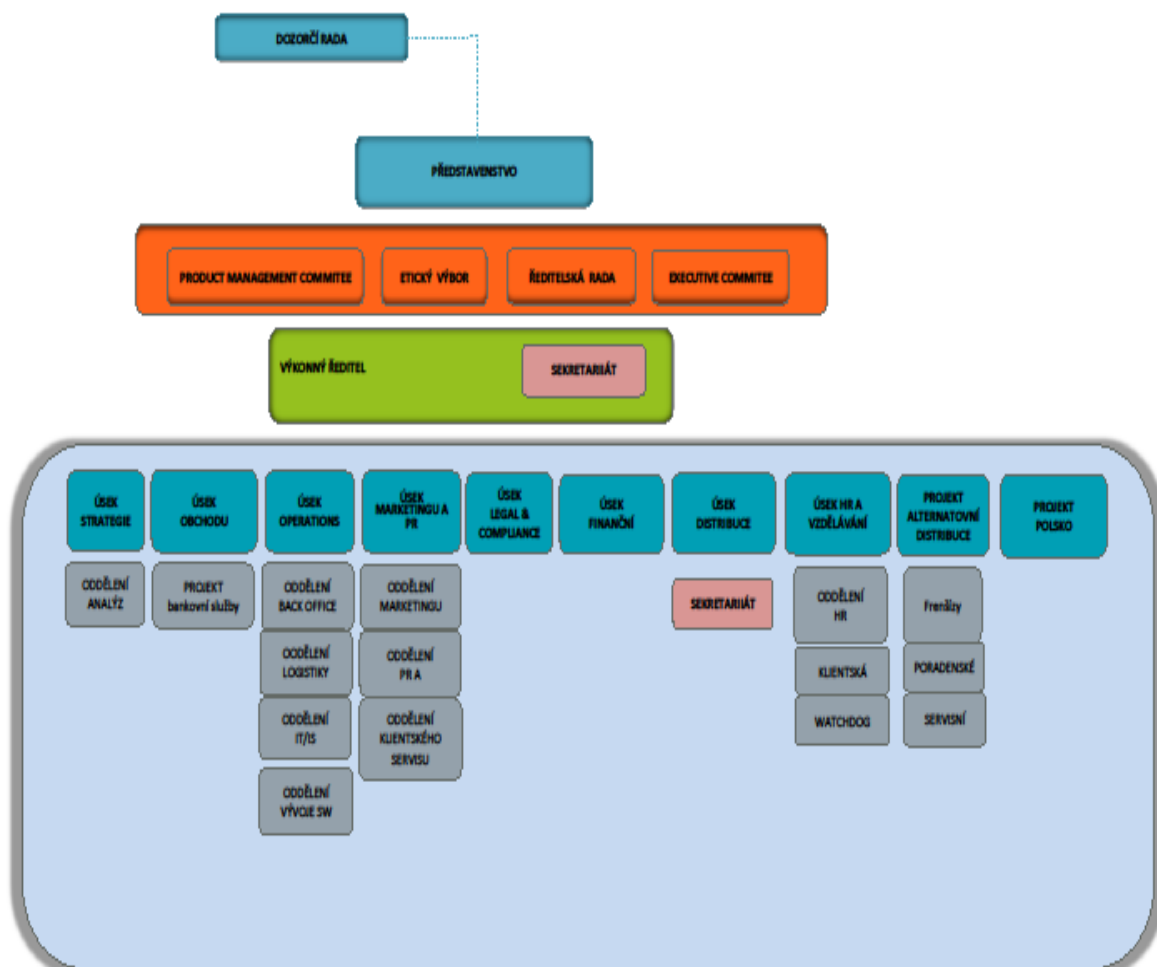
Strategii společnosti Zefir lze shrnout do šesti bodů:

- Lidské zdroje – zaměřuje se na schopné, aktivní lidi, se smyslem pro odpovědnost, na ty, kteří chtějí být úspěšní.
- Značka – silná značka, která je symbolem spojení profesionality, kvality a správných činů.
- Rozpínavost – být průkopníkem v oblastech, kde ještě nikdo není, s velkým důrazem na inovace.
- Informační systémy – nový rozměr pomocí IT systémů, maximální zjednodušení administrativní náročnosti procesu poradenství.
- Služby – komplexnost, inovační produkty, individuální přístup, to vše spojené v jedné službě s následným servisem.
- Hodnoty – disciplína, zodpovědnost, etika.

7.4 Struktura společnosti

Pro lepší pochopení fungování společnosti je potřeba popsat organizační strukturu. Společnost je složena z centrály, která je v Praze, další část centrály je v Brně. Centrála je složena z vedení společnosti, představenstva, výkonného ředitele a jednotlivých úseků, které mají své vedoucí. Vedle úseků jsou speciální útvary zaměřené na realizaci určitých projektů. Jde tedy o funkcionální organizační strukturu dohromady s projektovou organizační strukturou. Lidé na centrále jsou zaměstnanci. Další specifické struktury jsou jednotlivá ředitelství, která budou více specifikována v následujících kapitolách. Pro lepší pochopení je organizační struktura uvedena na obrázku.

Obrázek 7 Organizační struktura Zefír a.s.



Zdroj: interní informace společnosti

7.5 Lidé

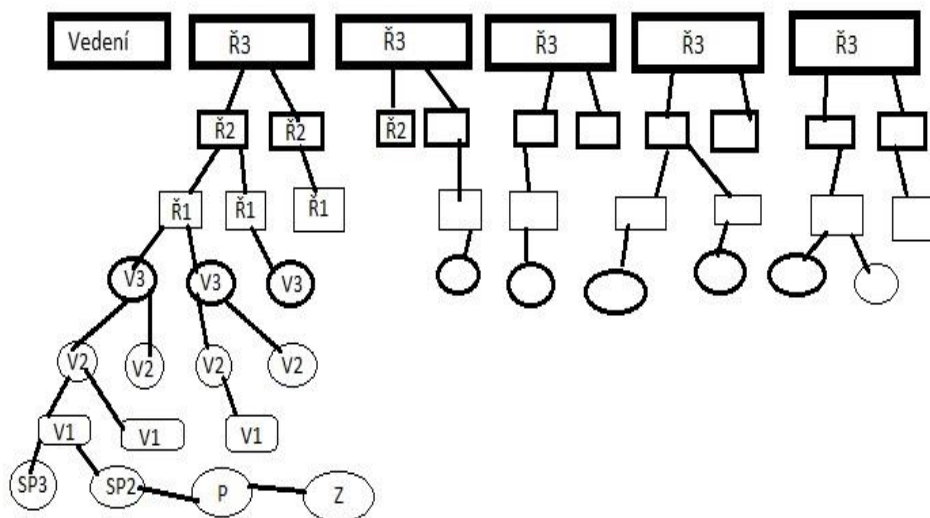
Lidé jsou základem společnosti. Buď jde o zaměstnance centrály, kteří musí mít určité vlastnosti potřebné pro vykonávání činnosti a úkolů příslušných dané pozice. Zaměstnanci centrály musí absolvovat školení, aby pochopili, co společnost vlastně dělá, jaké jsou její vize a cíle, seznámit se se službou a jiné, rozdílné od pozice, na kterou jsou najímáni. Centrála a její zaměstnanci jsou nástrojem podpory podnikání a jsou zázemím pro poradce, kteří se na ni mohou kdykoli obrátit. Centrála hraje roli v pozadí byznysu a podporuje poradce např. na rovině právní, zpracování smluv, IT systémy, vyřizování vše potřebného pro ČNB, marketingové materiály a jiné. Je toho skutečně mnoho, co centrála zajišťuje.

Nositeli podnikání jsou poradci a jejich vedoucí, kteří podnikají pod vlastním IČem. Tito lidé jsou ti v terénu, kteří jednají s klienty a zprostředkovávají obchod. Lidé, kteří se chtějí stát poradcem, musí mít minimálně maturitu. Po přijímacím pohovoru absolvují několikátýdenní školení, které jim dodá veškeré potřebné informace pro jejich podnikání. Je potom zcela na nich, jakou cestou se vydají, zda se jim zalíbí podnikat čistě ve finančním poradenství a uspokojuje je kontakt s klienty, nebo cestou manažerskou, kde vedle klientů si budují i vlastní tým, tedy vlastní firmu.

7.6 Kariéra

Společnost Zefír je představitelem tzv. strukturální firmy. Jak již bylo zmíněno výše, jednu část tvoří centrála a její zaměstnanci, kteří jsou zázemím pro druhou část, což jsou jednotliví OSVČ, kteří mají se společností sepsanou mandátní smlouvu, jež zajišťuje pravidla podnikání pod značkou Zefír. Tím, že jde o strukturální firmu, existují jasně daná pravidla karierního postupu, které, když daný jedinec splní, jsou platná pro kohokoli bez ohledu na známosti či jiné sympatie. Následující obrázek přibližuje strukturu, jakou si každý má možnost vybudovat.

Obrázek 8 Struktura poradců, manažerů a ředitelů



Zdroj: vlastní zpracování dle karierního plánu společnosti Zefír, autorka, 2016

Po nástupu do společnosti a vyřízení si živnostenského listu, všech potřebných interních certifikací, certifikací potřebných pro zákonný výkon činnosti dle ČNB a jiných náležitostí, dochází k počátku podnikání pod jménem společnosti, resp. ve spolupráci se společností Zefír. Začíná se od píky, jako tzv. Z – začátečník, kdy veškerá činnost je kontrolována přímým vedoucím, toho, kdo nováčkovi pomáhá. Začátečník se věnuje klientům, a pokud chce, hledá si mezi nimi nebo okolím nové spolupracovníky a připravuje se na roli manažera. Vždy, po splnění podmínek v karierním plánu, což je buď dosažení konkrétního obrátu (např. počet zprostředkovaných obchodů s klienty přepočteno na speciální měrné jednotky, tzv. PJ – produktová jednotka), se ze Z stává P – pěšák. Dále to jde na P1, P2 nebo P3, poté je postup na SP, což je starší pěšák, opět s označením SP1, SP2 nebo SP3. Pokud se člověk chce starat pouze o klienty, nejvyšší možnou příčkou je EP, což je extra pěšák. Ten má třeba i vlastní kancelář, kde se věnuje pouze klientské činnosti. Pokud chce jedinec opravdu podnikat, rozšiřuje svojí firmu tím, že naboruje nové spolupracovníky a pokud společně dosáhnou určitého stabilního výkonu PJ, daný jedinec postupuje z SP3 (možné i z EP) na V1, což je první vedoucí pozice, za kterou je již daný jedinec placen ve smyslu práce s novými členy společnosti. Pozice V1 zajišťuje i speciální smlouvu, ale též poměrně náročnou atestaci. Po dalším rozšíření se

z V1 stává V2 a poté V3. Pak následují ředitelské pozice, které jsou znamením vysoké prestiže. Ř1 a Ř2 už mají natolik veliký tým, že se již nemusí věnovat klientům, pokud nechtějí a jejich hlavní činností je výchova nových vedoucích a nových dalších ředitelů. Pozice Ř3 je nejvyšší možná a ředitel se již podílí na vedení společnosti. Některé struktury mohou čítat i řády tisíců, některé mohou být menší.

Největší výhodou tohoto zřízení je, že jsou jasně daná pravidla pro karierní postup pro každého, bez ohledu na známosti či jiné věci, které jsou charakteristické pro ostatní firmy. Jedinec má tak šanci dostat se tam, kam mu to umožní jeho schopnosti a odhodlání. Tento systém se jeví jako nejvíce spravedlivý.

7.7 Vzdělávání

Vzdělávání je jedna z oblastí, na kterou je společnost Zefir právem hrdá. Vzdělává si poradce v nejnáročnějším procesu oproti konkurenci. Vzdělávání stojí nejen na začátku kariéry, ale i v celém jejím průběhu.

Celý proces začíná osobním pohovorem, poradce nebo vedoucí otypují člověka a rozhodnou se, zda mu umožní jít dále a věnují mu tak svůj drahocenný čas. Po pohovoru následuje první vzdělávací seminář, kde se uchazeč dozví odpovědi na otázku „Proč?“. Proč by měl jít dále a zda jsou finance něco, co ho zajímá více než obsah jednoho semináře. V této fázi se již uchazeč začíná potýkat s otázkou, proč podnikat. Následují další dva semináře, které více přibližují filosofii společnosti a její kulturu. Rozhodnutí, zda uchazeč půjde do této profese a začne se jí intenzivně věnovat, nastává po společném vzdělávacím dvoudenním víkendovém semináři. Tam se uchazeč, nováček, dozví co a jak. Na vzdělávacím víkendu pochyty první znalosti o produktu společnosti. Po víkendu následují 2 vzdělávací semináře týdně, je nutno podotknout, že většinou vše probíhá ve večerních hodinách. Tyto 2 semináře probíhají další dva týdny, celkem jich je 6 a jejich cílem je připravit uchazeče k interní zkoušce a následně k firemní zkoušce, konané na jedné z centrální. Uchazeč musí složit obě na určitý počet bodů. Po úspěšném absolvování obou zkoušek, začíná samotný pracovní proces, kdy by nováčkovi měl být k dispozici nejvíce ten, s kterým má nejlepší vztah, zpravidla ziskatel. Pro plné vzdělání je zapotřebí absolvovat i semináře zaměřené na to, jak fungují jednotlivé úseky centrály včetně toho,

co je ještě potřeba splnit za semináře. Dále to jsou např. povinná úvěrová školení obchodních partnerů a jiné.

Následné vzdělávání je možné rozdělit do dvou částí. První je vzdělávání, které se uskutečňuje na centrálech a je zaměřené např. na obchodní dovednosti, semináře úspěšných podnikatelů z různých oblastí a jiné. Tyto semináře jsou dobrovolné.

Druhá část jsou společné systémové prvky, které jsou využívány v jednotlivých týmech a ředitelstvích. Jde např. o den s ředitelem, individuální rozhovory, školící semináře od vedoucích či ředitelů. Dále je potřeba jezdit na víkendové semináře, které jsou v rámci ředitelství nebo větších skupin vedoucích většinou za účasti různých hostů nebo jiných struktur. Na nejnižší úrovni by měly fungovat porady, individuální rozhovory, skupinové telefonování a jiné. Následné semináře jsou povětšinou zaměřeny na rozvoj obchodních dovedností, předávání zkušeností, manažerské dovednosti, ale i osobní rozvoj.

Lze říci, že vzdělávání je jednou z nejdůležitějších oblastí pro to, jak být úspěšný a stát se profesionálem a vedoucím své vlastní firmy. Vše je školené komplexně a snaží se předávat zkušenosti z praxe.

7.8 Analýza firemní kultury

Průběh veškerých podnikatelských procesů je odrazem firemní kultury a hodnot. Cílem analýzy je získat informace o současné firemní kultuře, představách i přístupech.

Faktory ovlivňující firemní kulturu:

Jedním z nejdůležitějších aspektů psychologie jedince jsou mezilidské vztahy, kde chování jednoho je podnětem pro druhého a naopak. Pilířem pro tyto vztahy je komunikace.

Firemní kultura, která je založena na charakteru vztahů mezi pracovníky, lze po zhodnocení typologií a koncepcí charakterizovat faktory vnitřního prostředí firmy. Faktory jsou důvěra, nejistota, moc a sdílení, tyto faktory se vždy v nějaké míře a kvalitě

projevují a vzájemně prolínají. Úkolem vedení firmy by mělo být nalezení optimální vyváženosti těchto faktorů.

Důvěra: co se týče důvěry, tak se společnost učí respektovat právo druhých, pracovník se nebojí vyjádřit svůj vlastní názor. Jelikož je společnost Zefír a.s. firmou, která spolupracuje s podnikateli a umožňuje jim tak podnikat pod svojí značnou, nelze u této firmy mluvit o finanční stránce důvěry. Konkrétně se jedná o nalezení více motivačního systému hodnocení pracovníků. Pracovníci jsou placeni z toho, jaký uzavřou obchod. Společnost pak jako motivaci využívá formu bonusů, což znamená, že pokud daný pracovník přesáhl určitý počet PJ (produkční jednotka), náleží mu od centrály bonus. Dále se jako motivace využívá příspěvek na kanceláře, asistentku, v případě pořádání akce je možné centrálu požádat o zapůjčení velkých marketingových materiálů, propagačních předmětů. Centrála podporuje i regionální billboardovou kampaň, kde přispívá na reklamu. Dále, pokud má pracovník přes společnost sjednaný pronájem vozu, má zase dle obchodu nárok na příspěvek na nájem. V různých ředitelstvích je pak podpora pracovníků individuální, jako např. ředitelský budget na podporu podnikatelských aktivit.

Nejistota: v případě firmy Zefír mluvíme o nejistotě spíše na úrovni samotného podnikatele, který je odměněn za svojí aktivitu a za svůj obchod, popř. za obchod, který zprostředkovali jeho lidé a nikoli za to, že někam dochází do práce. Je tady proto značná nejistota, zda daný měsíc vydělá, to co potřebuje. Další nejistota spočívá v tom, že provize chodí se zpožděním a nejsou vypláceny hned, v průměru se na ní čeká více jak měsíc.

Moc: moc a delegování pravomocí směřuje od jednatelů firmy ke svým podřízeným a dále. Vedení firmy podporuje svobodné rozhodování v rámci svěřených pravomocí. To je jedním z cílů firemní kultury a tím i získání větší konkurenční výhody. Firma usiluje o vytváření dobrého pracovního prostředí a podmínek k dosažení požadovaných výsledků. Snaží se o to pomocí pořádáním sportovních akcí, rekreačními aktivitami, zajištěním dobrého duševního i zdravotního stavu, firemními večírky a různými společnými akcemi, které mají vliv na motivaci.

Sdílení: velký důraz je kladen na budování a sdílení společných cílů, principů a hodnot firmy. Vedení a management firmy si jsou vědomi, že neomylnost vede k pasivitě

a malé iniciativě zaměstnanců. Faktor sdílení je možné považovat za silnou stránku firemní kultury u zaměstnanců na vedoucích pozicích od jednatelů po vedoucí.

7.9 Analýza oborového prostředí firmy (Porterův model)

Michael Porter z Harvard Business School vytvořil systém analýzy, která se zaměřuje na faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí. Jeho analýza není tak podrobná, jako SWOT analýza ale dokáže ukázat obrázek o potencionálních ohroženích. Firma by měla analyzovat pět sil, které ohrožují její pozici a existenci na trhu. Model vychází z předpokladu, že pozice firmy působícím v určitém odvětví je především určována vlivem následujících pěti základních činitelů:

Rivalita podniků působících na stejném trhu

Současná situace na trhu v oblasti financí a poradenství je celkem příznivá. Důvodem je prostředí, ve kterém se v současné době podniká. Je mnoho možností, kde tuto službu využít. V této oblasti je celkem vysoká konkurence, velkou roli hraje i cenová politika jednotlivých firem na trhu ale ne každá společnost to dělá dobře a vzbuzuje důvěru u svých klientů. Nabízené služby konkurentů na trhu jsou velmi rozmanité a liší se také v ceně a hlavně kvalitě. Výhodou společnosti je, že má lepší podmínky a nabídky než konkurence pro své klienty. Co se týče systému, který má společnost Zefir nastavený, ať už jde o vzdělávání, IT systémy a jiné, je bez konkurence. Společnost Zefir je před konkurencí vždy napřed a komunikuje s ČNB, takže je vždy dobře připravena na legislativní změny. Jako příklad lze uvést chystané změny ve zprostředkování hypoték, kdy to bude moci dělat pouze ten, který bude mít speciální certifikaci. Zefir už to ví a je připraven.

Hrozba vstupu nových firem na trh

Z charakteristiky konkurenčního prostředí v oblasti financí a poradenství, vyplývá, že tento segment se vyznačuje příznivým vývojem. Ale hrozba vstupu nových firem není zanedbatelná, hrají zde roli velké podnikatelské subjekty, které mohou konkurovat lepší nabídkou a kvalitnějším servisem pro klienty. Výhodou vstupu do tohoto odvětví může

být velká rozmanitost nabídek a služby. Pro zaběhnutou společnost je důležité, aby si udržovala stávající klienty, ale nabírala i nové klienty. V oblasti financí není značka prioritou ale dobře odvedená práce a spokojený klient. Tím, že se legislativa stále zpříšňuje, nemusí se Zefír obávat nové konkurence, spíše zlepšení situace u těch současných. Ty ale několik let zaostávají za Zefírem, který si zatím sám pluje „modrým oceánem.“

Hrozba substitutů

Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který poskytujete zrovna firma Zefír. Při analýze této síly proto padají otázky, jako jsou, jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, jak moc náchylní jsou k hledání substitutů a potažmo jak moc jsou spokojeni se současnou situací nebo jaké jsou náklady zákazníka na přechod na substitut. Hrozba substitutů hrozí ze strany konkurence, protože je nedostatečná regulace trhu finančních poradců, že není např. určeno, kdo tuto práci může vykonávat, myšleno vzdělání, certifikace nebo např. jakou by měl nést poradce odpovědnost za své zprostředkované produkty a jejich případné reklamace. To znamená, že pokud má vyučený kuchař dobrou vyřídilku, lidé mu důvěřují a dopiluje obchodní dovednosti, může být velmi úspěšný, což by tak být nemělo. Lidé stále slyší na cenu, a pokud jim daný poradce nevytrhne „trn z paty“, jako např. záchrana před bankrotem či exekucí, je jednoduché je obelstít a přetáhnout. To znamená, že hrozba stále číhá a je o lidech.

Síla dodavatelů

S rozšiřující se nabídkou služeb roste i síla dodavatelů, kteří jsou schopni včas zajistit veškeré služby. Důležitým faktorem v konkurenčním prostředí je i rychlost a servis s tím spojený. Vyjednávací síla firmy Zefír spočívá v kvalitě, ceně, nabídce, servisu pro klienty a přístupu. Co se týče kvality, servisu a nabídky, kvalita musí být vysoká. Vyjednávací síla je do jisté míry ovlivněna vzájemnými vztahy, které byly vybudovány na základě dlouholeté spolupráce. Jde o to, že partner společnosti Zefír (banka, pojišťovna atd.), by měl nabídnout něco, co nikdo nemá s hlavním důrazem na klienta. Dříve, kdy nebylo tolik finančních institutů, bylo vyjednávání poměrně jednoduché. Nyní, kdy vzrostla konkurence nejen mezi obchodními partnery, ale i na poli finančního poradenství, je

nejdůležitější prodat a to je jedno komu. Banky a jiní vědí, že pokud neprodá Zefír, prodá někdo jiný, vůbec jim nezáleží na stornovosti smluv apod. Opět lze říci, že závisí na tom, jaký člověk za daného obchodního partnera jedná. Pokud jde o člověka, který má krátké cíle a chce jen prodat, vyjednávání podmínek s „dodavatelem“, bude složité. Naopak člověk, který vidí za čtyři kopce, si bude více cenit kvalitní a stále produkce. Opět je to o lidech.

Síla odběratelů

Mezi hlavní páky vyjednávací síly patří vysoký počet klientů versus počet firem, které se zabývají finančním poradenstvím. Společnost, která dokáže pružně reagovat na požadavky a změny trhu, není ve špatné pozici vyjednávání. Dnes už je totiž běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu takových komodit jako je pojištění, bankovní služby a další. V oblasti síly kupujících je tak třeba se ptát na to, nakolik je váš produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty, nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách. Síla odběratelů je z praxe závislá jen na přemýšlení jedince a schopnosti poradce jeho dosavadní „spotřební“ myšlení změnit. Pokud budou lidé přemýšlet nad penězi jinak než co si za ně koupí, situace ohledně loajality se daleko zlepší. Odběratelé jsou opět lidé, a i když pro ně někteří poradci jsou schopní udělat první poslední, není to záruka loajality. Celý byznys a jakékoli podnikání je založeno na klientech, zákaznících atd. Mnoho ekonomických škol se zabývalo chováním spotřebitele, který je dle mého názoru nevyzpytatelný.

7.10 SWOT analýza

Tato analýza dává vedení firmy přehled o silných, slabých stránkách a o hrozbách a příležitostech.

Silné stránky

Mezi silné stránky firmy Zefír patří vzdělávání, silná pozice na trhu, inovace, filosofie modrého oceánu. Dále je to celkový přístup, etika, hodnoty a vize. Zefír drží krok s ČNB. Provádí vždy analýzy všeho možného, aby věděl, s čím má počítat. Systém kariérního růstu je také jednou ze silných stránek. Dále to může být značka, výchova podnikatelů a to nejen pro finanční byznys, ale pro podnikání už ze své podstaty. Zefír vychovává osobnosti a svědčí o tom i mediální známost některých jejích představitelů.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky může patřit náročnost obsluhy informačních systémů nebo chybovost zaměstnanců centrály při zpracovávání smluv.

Příležitosti

Příležitosti jsou spatřovány hlavně v tom, že několik miliard korun stále visí na běžných účtech lidí u bank. Banky jsou stále brány jako někdo, kdo má kamennou pobočku a tudíž je důvěryhodným aktérem. Což už dávno není pravda. Banky a pojišťovny mají miliony klientů, kteří ani nevědí, že existují jiné a lepší možnosti než ty co mají. Občané České republiky jsou silně finančně negramotní a neumí zacházet se svými penězi. Vzdělat je, tak již k bance ani jiné konkrétní instituci nepůjdou, ale vyhledají odborníka co má přehled, a ne paní na přepážce, co musí prodat. V Evropě je více nepolíbených trhů s finančním poradenstvím, jako např. Španělsko, Německo, Itálie a jiné. Příležitosti jsou všude, stačí se jen dívat JINAK.

Hrozby

Tak jako v každé firmě, která podniká v oblasti s financemi a finančním poradenstvím, tak i firmě Zefir hrozí vstup nového konkurenta do okruhu její působnosti. Je to perspektivní oblast podnikání a láká více nových konkurentů s novými nabídkami a službami. Další hrozbou může být velká administrativní zátěž na poradce, nebo změna legislativy ve větší prospěch bank. Za hrozbu můžeme považovat i přijetí Eura či možnou další finanční krizi. Velká hrozba tkví také v názoru veřejnosti, který je potřeba pomocí správných lidí pozitivně měnit.

8. ANALÝZA FIREMNÍ KOMUNIKACE

Komunikace je po firemní kultuře jedním z nejdůležitějších nástrojů pro rozvoj společnosti. Komunikace ve společnosti Zefir probíhá na několika úrovních, kdy o důležitých věcech jsou informováni ti, co být informováni mají. To znamená, že dochází k přenosu informací z různých úrovní struktur obousměrně, ovšem jsou informace, které proudí pouze jednosměrně. Čím je firma větší, tím je zapotřebí více kanálů a opatrnosti, aby nedocházelo k informačnímu šumu a přesnosti k tomu, aby se informace dostaly tam, kam se dostat mají. Následující kapitola je věnována komunikaci ve společnosti Zefir.

8.1 Komunikace od nejvyššího k nejnižšímu

Vedení společnosti rozhoduje o dalším posunu firmy. Její jednotlivé úseky se snaží inovovat svoje oblasti. Všechno se tvoří ve jménu jednodušší práce pro ten nejnižší článek, což je poradce, který je v přímém kontaktu s klientem. Aby se informace a realizovaná rozhodnutí dostala k pěšákům, je potřeba kvalitních komunikačních cest. Pokud dojde ve společnosti Zefir k nějakému rozhodnutí, které není tajné, je možné jej zachytit jednak v emailové komunikaci, kde jde hromadný email těm, kteří jsou nebo budou nějakou změnou dotčeni. Nebo lze informace objevit na úvodních stránkách centrálního informačního systému. Další možnou cestou je měsíčník, který vychází v tištěné podobě, nebo jeden z newsletterů, které chodí emailem každý měsíc také. Stěžejním kanálem a reproduktorem hlavních informací jsou pak jednotlivé úrovně vedení. Ti pak většinou na svých poradách předávají informace svým kariérně níže postaveným kolegům ve svém týmu.

Vedení také pořádá půlroční nebo roční výroční konference. Ty mají za úkol zhodnotit uplynulé období a seznámit vedoucí s plány do budoucna. Dále se pořádají různé semináře a konference, které mají jediný úkol a to přenos informací od nejvyšších článků po ty nejmenší. Pro další přenos informací se mohou používat další semináře, setkání, porady apod. na jednotlivých úrovních vedení, např. u Ř1, který má za spolupracovníky zase V3 apod.

8.2 Komunikace od nejnižšího k nejvyššímu

Na nejvyšších úrovních dochází k rozhodování o důležitých věcech týkajících se jak chodu společnosti, tak jejího budoucího rozvoje. Pokud má být ale rozvoj efektivní, měly by se vyslyšet i ty nejmenší části celku. Právě ty části, které jsou dnes a denně tzv. v praxi a v úzkém kontaktu s klientem.

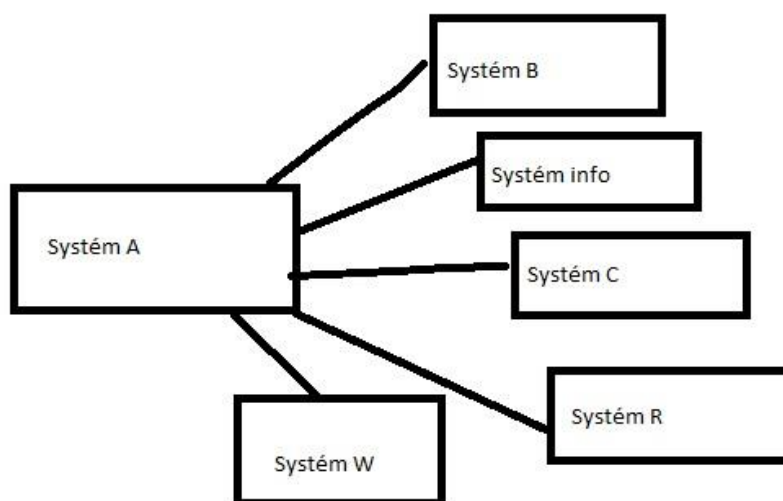
Ke komunikaci od nejnižších článků k těm nejvyšším slouží opět vedoucí pěšáka. Ti pěšáka vyslechnou např. na poradě nebo na individuálním rozhovoru a pak tento názor mohou vznést výše. Je ale zcela na uvážení vedoucího, jestli něco takového udělá. Ve společnosti Zefír totiž platí, že pokud máte výsledky, máte slovo, jinak mlčíte.

8.3 Informační systémy

Struktura informačních systému společnosti Zefír je poměrně složitá. Systémy budou popisovány z hlediska informací, které jsou v nich k dispozici, popř. se tam ukládají a z hlediska uživatelů těchto dat. Jsou hlavním komunikačním nástrojem mezi centrálou a poradci a poradci a partnerskými společnostmi, jež je velmi důležitá při zprostředkovávání jejich produktů.

Následující schéma stručně zobrazuje strukturu stěžejních informačních systémů. Jsou zde uvedeny jen některé, ty ostatní jsou podružné.

Schéma 1 Struktura informačních systému společnosti Zefír



Zdroj: vlastní zpracování

8.3.1 Systém A

Systém A je brán jako hlavní systém. Tento systém slouží jako místo, kde poradce najde veškeré informace nejen o své pozici, výplatě provizí a uchovávají se zde hlavně data o produktech, které mají klienti sjednány. Poradce tak pomocí jednotlivých záložek může nahlédnout nejen na sebe, ale také na své klienty. Dále jsou přes tento systém informace o dluzích klientů na produktech, o jejich narozeninách ale také i novinky obchodních partnerů. V systému A poradce vidí i svoje přímé spolupracovníky, jejich výsledky a celou svojí strukturu. Systém hlídá i potřebné certifikace daného poradce. Přes tento systém se poradce také dostává do své emailové schránky. Všechny tyto informace sem vkládají pracovníci centrály a příslušného oddělení ať je to obchodní či HR.

8.3.2 Systém info

Do systému info se poradce dostane přes systém A po řádném přihlášení. Tento systém je výhradně určen pro veškeré informace, které poradce potřebuje ke své práci. Najde zde svoje práva a povinnosti, postupy certifikací včetně studijních materiálů. Dále jsou zde obsaženy veškeré informace od obchodních partnerů jako nastavení spolupráce, přístupy k jejich extranetům, kalkulačky či jiné formuláře. Také jsou zde k nalezení různé analýzy a kontakty na příslušné osoby. Systém info je nastaven podobně jako jakýkoli internetový vyhledávač, stačí zadat dotaz a systém najde shodu. Jinak je systém členěn v záložkách, kde jsou jednotliví partneři. Data do tohoto systému jsou opět vkládány pracovníky centrály a v případě sjednání produktu nebo dat o spolupracovnících i poradci.

8.3.3 Systém C

Systém C je postaven hlavně jako databáze klientů poradců. Do tohoto systému poradce vkládá data o svém klientovi a má je tak všechny po ruce. Systém obsahuje i šablony finančních plánů, dopisů nebo kalkulačky a online sjednávání produktů. Tento systém umožňuje reporty o klientech a tím, že je propojen se systémem A, jsou zde možné i reporty o produktech, lze hlídat např. ukončení platnosti produktu a jiné. Systém C je třetím nejdůležitějším systémem firmy Zefir. Data jsou do tohoto systému vkládána jak poradci, tak i zaměstnanci centrály.

8.3.4 Systém R

Systém R je méně používaným a je určen pro rezervace místností jednotlivých poboček. Pokud např. má např. poradce schůzku s klientem v jiném městě, kde se nachází jiná pobočka, může se domluvit s provozovatelem dané pobočky a udělat si rezervaci na místnost i čas, kdy má s klientem schůzku. Data do tohoto systému opět vkládají pracovníci centrály.

8.3.5 Systém W

Tento systém je zaměřen na přihlašování se do různých seminářů, přednášek či vzdělávacích a certifikačních programů. V systému je přehled vypsanych seminářů včetně data a místa konání, popř. ceny a je možné se do nich přihlašovat do určitého času. Data do tohoto systému vkládají poradci, jejich asistentky nebo centrála.

8.3.6 Přístup k informacím

Práva k přístupu k datům se liší co od systému a záleží i na pozici, na které se poradce nachází. Všechny práva používání a rozdílnosti přístupů jsou vždy upraveny smlouvou, kterou má poradce se společností. Poradce jako takový má při počátku spolupráce se společností soubor základních přístupů k datům v systémech a přestupy na vyšší pozice se práva mění. V základu tak poradce využívá všechny systémy v rozsahu a souladu s potřebou jeho pozice.

8.3.7 Zabezpečení informací

Zabezpečení a ochrana dat je obecně nejdůležitější pro každou společnost. Zabezpečení systémů společnosti Zefír je hlavně na IT oddělení. Proti zneužití dat je každý systém chráněn heslem a jménem, které má každý poradce jiné. Do systému A a C jsou ještě navíc zavedeny ověřovací sms, které chodí každý týden a po pokusu přihlášení do systémů se objeví otázka o jaký počítač a síť jde a následně přijde uživateli sms, kterou zadá a potvrdí tím, že je to skutečně on. Jak již bylo zmíněno, data o klientech podléhají zákonu o ochraně osobních údajů a tím pádem se s nimi takto i zachází. Buď jsou data uchovávána elektronicky, nebo v papírové podobě v uzamčených skříňkách jednotlivých

poradců. S touto ochranou souvisí i povinnost mlčenlivosti a to i po skončení spolupráce nejen s klienty ale i s poradci.

8.4 Analýza komunikačního mixu

Komunikační mix představuje 5 základních způsobů, prostřednictvím kterých lze obeznámit vaši cílovou skupinu a veřejnost s existencí produktů nebo služeb. Jedná se o reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej, direkt marketing. Komunikační mix zahrnuje všechny komunikační prostředky, které společnost využívá a má k dispozici.

Firma Zefir aktivně komunikuje se svými klienty formou inzerce a reklamy, jejichž cílem je získávat důvěru potenciálních klientů a seznamovat širokou veřejnost se značkou. Celoplošně ještě využívá outdoor, print, online, TV. Vedle toho podporují personifikovanou billboardovou kampaň poradců a manažerů v regionech. Jedním z pilířů filosofie společnosti je informační otevřenost. To platí nejen ve vztahu ke klientům, ale i k široké veřejnosti a médiím. Firma si je vědoma důležitosti externí komunikace, proto prostřednictvím tiskových zpráv pravidelně informuje o novinkách a stěžejních událostech týkající se společnosti.

Reklama

Společnost Zefir používá reklamu hlavně na webových stránkách o financích, reklamou v televizi, v časopisech a novinách. Vydává si sama svůj měsíčník, má nesčetně billboardů. Poté je na každém poradci zvlášť, aby sám podpořil svůj byznys a např. si zařídil reklamu v rádiu, v novinách v místě jeho působitě apod. Meze jsou pouze hranice vkusu. Akce, které se pořádají, využívají bannery, velký nafukovací oblouk, skákací hrady, nafukovací stromy s logem, plachty, sky danceři, motýlí křídla a jiné. Pořádají se plesy, dětské dny, sportovní dny a jiné, vždy za důrazem propagace značky.

Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje využívá firma následující nástroje. Jsou to drobné reklamní předměty (tužky, zapalovače, diáře, klíčenky, magnetky) s potiskem loga firmy, které jsou rozdávány klientům. Dále to jsou láhve vína s etiketou, na které je taktéž logo firmy a popřípadě věnování nebo pravidelné rozesílání vánočních a novoročních blahopřání. Dále to jsou předměty zaměřené na finanční gramotnost, pexesa pro děti, deskové hry, omalovánky. Jsou to i nástěnné plachty, které hlásají různé, např. pozor co se děje s vašimi penězi a jiné, co má vést k tomu, aby se člověk zamyslel nad hospodařením se svými penězi či jeho duchodem.

Public relations

Je neosobní forma komunikace, která má za cíl vyvolat kladné postoje veřejnosti k firmě a tím stimulovat prodej výrobků či služeb. Náklady jsou nižší než na reklamu, ale i tak je nutné s jistými náklady počítat, aktivity společnosti Zefir v této oblasti obecně vzbuzují větší důvěru než běžné formy placené komunikace, protože nejsou považovány za komerční a udržují firmu v povědomí klientů. Jsou to právě dětské dny, semináře finanční gramotnosti pro všechny možné skupiny jako děti, studenty, matky na rodičovské dovolené, seniory a rodiny s dětmi. Plesy a sportovní dny sem také patří, dále je v zájmu celé značky, podílet se na akcích, které jsou např. tradiční pro dané město, obec. Nebo je možné podporovat sportovce, sportovní týmy. Zefir založil i nadaci pro potřebné, kde peníze jsou např. nemocným, zdravotně postiženým. Cílem je ukázat, že společnost se chce podílet na veřejném dění, které jí není lhostejné.

Osobní prodej

Ústní prezentace probíhá většinou osobně nebo telefonicky. Umožňuje přizpůsobit styl komunikace každému zákazníkovi na tělo. Zacílení komunikace je přesné jelikož komunikujete s člověkem, který má tedy zájem a zájem je z jeho strany o služby, takže to může být potencionální klient. Komunikace probíhá oběma směry a tím se získá okamžitá zpětná vazba a můžeme zákazníka snadno přesvědčit k nákupu dalšího zboží či služby. Jde o to, že většina klientů se váže na osobnost poradce, né na značku. Proto je

důležité být na osobní prodej velmi dobře připraven, ať jde o vystupování, mluvu či upravenost.

Přímý marketing

Možnosti přímého marketingu využívá firma formou speciálních nabídek vytvořených na míru klientovi. Za nejvýznamnější nástroj přímého marketingu považuje firma mailing, předávání marketingových sdělení televize nebo informací na finančních webech. Ale ve větší míře firma využívá e-mailing. Další nástroje, které využívá, jsou katalogy, mobilní marketing. Přímý marketing není u firmy Zefír moc rozšířený, protože firma si trvá na jiných prostředcích, než klienta něčím bombardovat. Jde o reference. Ty jsou základem získávání nových klientů.

9. PRŮZKUM

Pro třetí část práce byl použit dotazník, který byl vytvořen pro zjištění a analýzu stavu firemní komunikace společnosti Zefír a.s. Tento dotazník vyplnili pracovníci společnosti na dvou firemních víkendech, pořádaných dvěma ředitelskými strukturami. Pro průzkum bylo připraveno 100 dotazníků, šetření se zúčastnilo 52 lidí.

9.1 Průzkumný problém

Základním problémem bylo zjistit, jak pracovníci společnosti vnímají nejdůležitější úroveň komunikace ve společnosti, což jsou oni a jejich vedoucí. Otázky se týkaly jejich hodnocení komunikace s vedoucím, ale i to, jak vnímají firemní kulturu. Byl ponechán i prostor pro jejich návrhy na zlepšení komunikace.

9.2 Průzkumné otázky

Z průzkumného problému lze stanovit následující průzkumné otázky:

1. Jaká je představa pracovníků firmy o firemní kultuře?
2. Jakou mají pracovníci vizi do budoucna?
3. Jak pracovníci hodnotí komunikaci s vedoucím?
4. Co by pracovníci změnili na komunikaci s vedoucím?
5. Jak souvisí délka práce ve společnosti s komunikací s vedoucím?
6. Jak souvisí délka práce ve společnosti s vnímáním firemní kultury?

9.3 Průzkumné cíle a hypotézy

Průzkumné cíle vycházejí z průzkumných otázek. Stanoveno bylo šest cílů:

Cíl 1: Zjistit, jak pracovníci vnímají firemní kulturu.

Cíl 2: Identifikovat hlavní vize pracovníků do budoucnosti.

Cíl 3: Analyzovat hodnocení komunikace pracovníka s jeho vedoucím.

Cíl 4: Zjistit, co nejvíce by pracovníci na komunikaci s vedoucím změnili.

Cíl 5: Zhodnotit vliv délky práce ve společnosti s kvalitou komunikace s vedoucím.

Cíl 6: Posoudit vliv délky práce ve společnosti na vnímání firemní kultury.

Hypotézy byly stanoveny v souvislosti s průzkumnými cíli a jsou následující:

H₁: Více než 50 % dotazovaných vnímá firemní kulturu pouze jako značku.

H₂: Polovina dotázaných má za vizi do budoucna vlastní kancelář.

H₃: Více než 75 % respondentů má perfektní komunikaci s vedoucím.

H₄: Více než 75 % pracovníků by změnilo komunikaci s vedoucím ve více rovnocennou.

H₅: Více než 50 % pracovníků, kteří jsou ve firmě méně než rok, vnímají komunikaci s vedoucím za bezproblémovou.

H₆: Více než 50 % pracovníků, kteří jsou ve firmě déle než 3 roky, vnímá firemní kulturu jako celkový systém.

9.4 Metodologie průzkumu

Realizace průzkumu byla provedena na dvou firemních víkendech, které pořádaly dvě různé ředitelské struktury. Dotazníky byly rozdány mezi pracovníky bez ohledu na věk a pozici v systému. Bylo připraveno 100 dotazníků, vyplněno bylo 52. Vyplněnost byla tedy 52 % z celkového počtu dotazníků.

Metodou průzkumu bylo kvantitativní dotazníkové šetření. Dotazník byl vytvořen na základě informací, které přinesly předcházející části praktické části diplomové práce – Analýza firemní kultury a Analýza firemní komunikace. Dotazník je uveden v příloze č. 1. V úvodu dotazníku jsou informace pro respondenty, aby věděli, k čemu dotazník slouží. Následuje deset otázek, kde prvních pět získává informace o věku, pohlaví,

vzdělání, pozici a délce doby ve společnosti. Dalších pět otázek se zaměřuje na vnímání firemní kultury, jaké jsou respondentovi vize do budoucnosti, jeho spokojenost s vedoucím, hodnocení úrovně komunikace s vedoucím a jaké jsou změny, které by pracovník v komunikaci zavedl.

Průzkum se uskutečnil v období od 6. – 7. února 2016 a od 5. – 6. března 2016 a odpovědělo celkem 52 pracovníků.

9.5 Analýza dat

Analýza dat byla provedena statistickými metodami. V tabulce u každé otázky je uveden absolutní a relativní počet odpovědí. Pro názorné zachycení výsledků byly využity sloupcové grafy.

9.5.1 Charakteristika průzkumného vzorku

Charakteristiku průzkumného vzorku zjišťovalo prvních pět otázek, které se ptaly na pohlaví, věk, vzdělání, pozici ve firmě a dobu u společnosti. Vyhodnocení charakteristiky je uvedeno v členění dle otázek.

Pohlaví

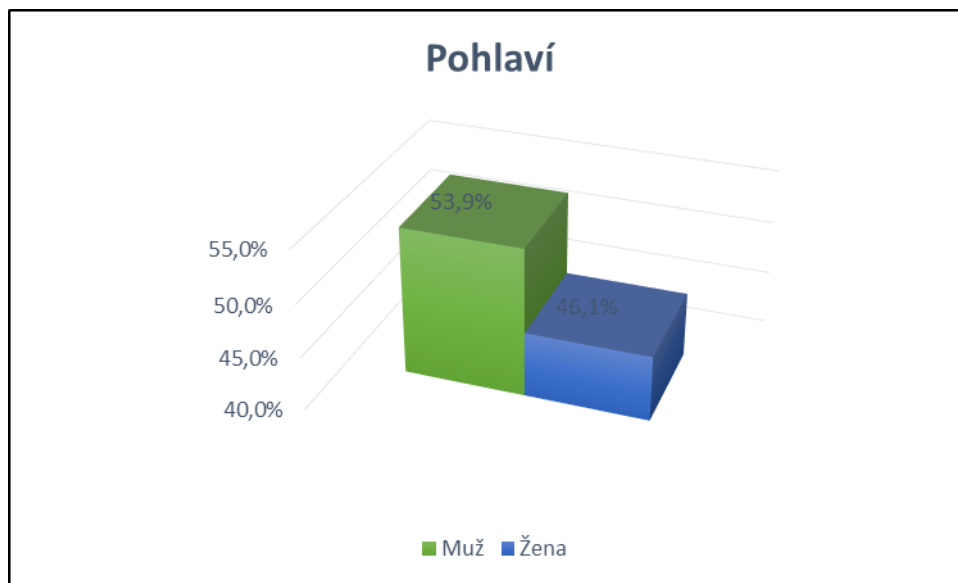
První otázka rozdělila průzkumný vzorek na muže a ženy. V tabulce a grafu jsou prezentovány výsledky.

Tabulka 1 Pohlaví

Pohlaví	Absol.čet.	Relat.čet.
Muž	28	53,9%
Žena	24	46,1%

Zdroj: autorka, 2016

Graf 3 Pohlaví



Zdroj: autorka, 2016

Výsledky ukázaly, že ve vzorku 53,9 % dotazovaných reprezentují muži a 46,1 % ženy. Převaha mužů v tomto druhu byznysu je normální. Muži lépe snášejí emoční stres a lépe se vyrovnávají s neúspěchem, který je v této branži na denním pořádku.

Věk

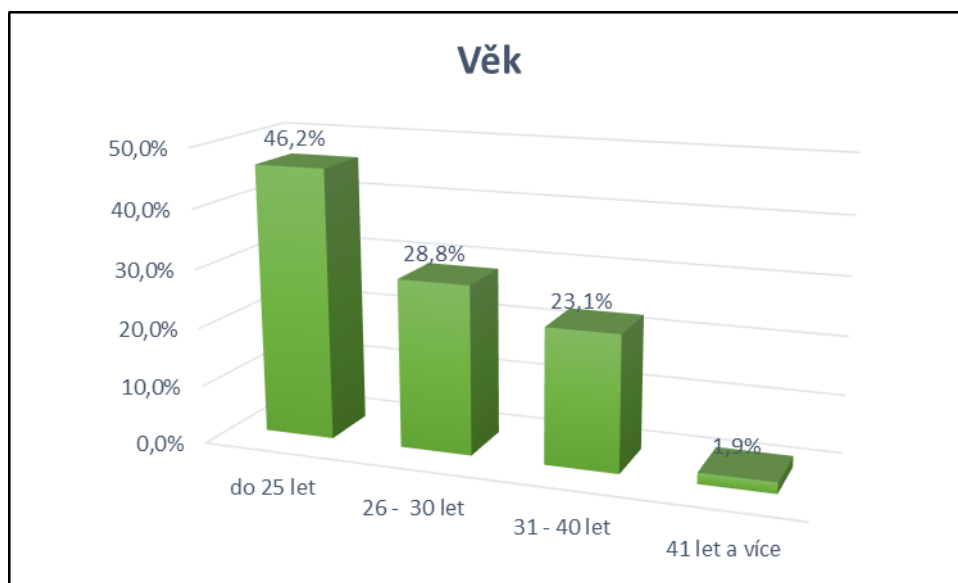
Druhá otázka se věnovala věku. Výsledky interpretuje následující tabulka a graf.

Tabulka 2 Věk

Věk	Absol.čet.	Relativ.čet.
do 25 let	24	46,2%
26 - 30 let	15	28,8%
31 - 40 let	12	23,1%
41 let a více	1	1,9%

Zdroj: autorka, 2016

Graf 4 Věk



Zdroj: autorka, 2016

Nejvíce respondentů je mladších 25 let, a to 46,2 %. Mezi 26 a 30 lety je 28,8 % dotázaných, mezi 31 a 40 lety je 23,1 % a pouze jeden respondent je starší 41 let. Velká koncentrace mladých lidí může být způsobena jednak dobou, po kterou je firma na trhu a jednak tím, že mladí lidé se více pouští do podnikání, než ti starší, kteří jsou zvyklí na to být zaměstnán a chodit do práce od do.

Vzdělání

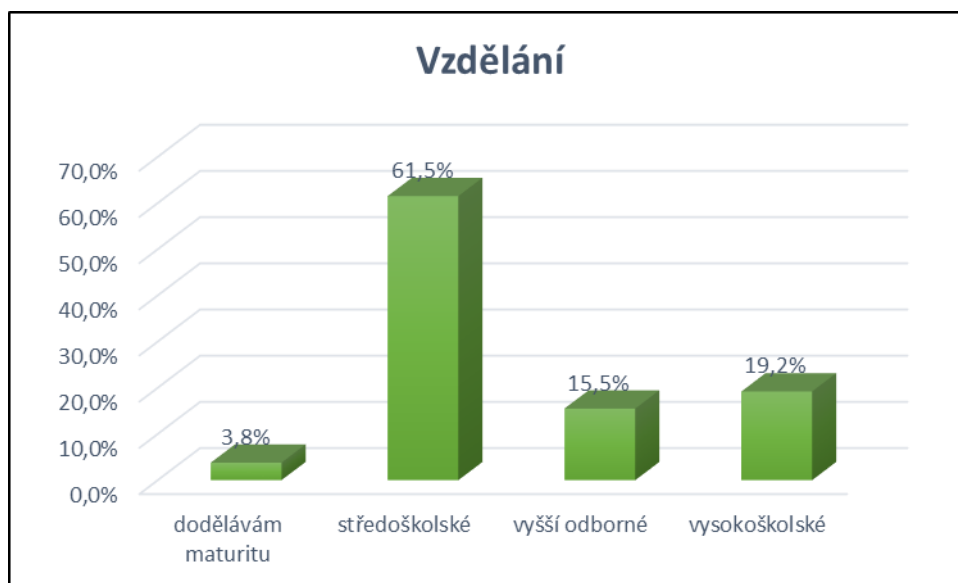
V popisu firmy bylo uvedeno, že pracovníkem společnosti se může stát člověk, který má minimálně maturitu. Je možné udělat výjimku a to, že uchazeč si maturitu dodělává. Proto byly na výběr čtyři možnosti od dodělávání si maturity po vysokoškolské. Výsledky uvádí následující tabulka a graf.

Tabulka 3 Vzdělání

Vzdělání	Absol.čet.	Relativ.čet.
dodělávám maturitu	2	3,8%
středoškolské	32	61,5%
vyšší odborné	8	15,5%
vysokoškolské	10	19,2%

Zdroj: autorka, 2016

Graf 5 Vzdělání



Zdroj: autorka, 2016

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že 61,5 % pracovníků má maturitu. 19,2 % má vysokoškolské vzdělání a 15,5 % má vyšší odborné vzdělání. Dva dotazovaní si pak maturitu dodělávají.

Pozice

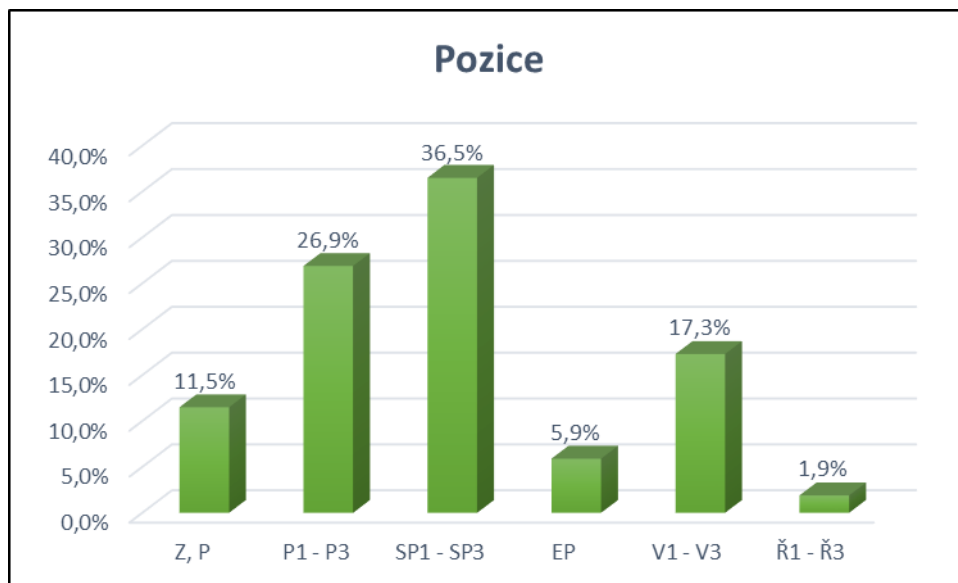
Pozice je známkou prestiže i toho, co pracovník ve společnosti dokázal. Ukazuje to v podstatě jeho míru úspěšnosti jak v klientské části tak i v manažerské. Výsledky průzkumu u otázky na pozici přehledně prezentuje následující tabulka a graf.

Tabulka 4 Pozice

Pozice	Absol.čet.	Relativ.čet.
Z, P	6	11,5%
P1 - P3	14	26,9%
SP1 - SP3	19	36,5%
EP	3	5,9%
V1 - V3	9	17,3%
Ř1 - Ř3	1	1,9%

Zdroj: autorka, 2016

Graf 6 Pozice



Zdroj: autorka, 2016

Nejvíce respondentů bylo na pozici Starší Pěšák I. až III., což je poměrně zajímavá pozice, která ukazuje, že dotyčný má již velké zkušenosti s klienty. 26,9 % dotazovaných je na pozicích Pěšák I. až III., což je většinou začínající pozice. 17,3 % jsou již vedoucí, ti už mají svůj tým, dle pozice různě velký. 11,5 % jsou Začátečníci nebo Pěšáci, to jsou v podstatě nováčci, pro něž je víkendové školení určeno. 5,9 % jsou EP, Extra Pěšáci, ti mají značné klientské dovednosti, ale zatím se jim nepodařilo sestavit tým, nebo prostě nechtějí. Jen jeden z dotazovaných je na pozici Ředitele, což odpovídá koncentraci na víkendových seminářích.

Doba fungování u společnosti

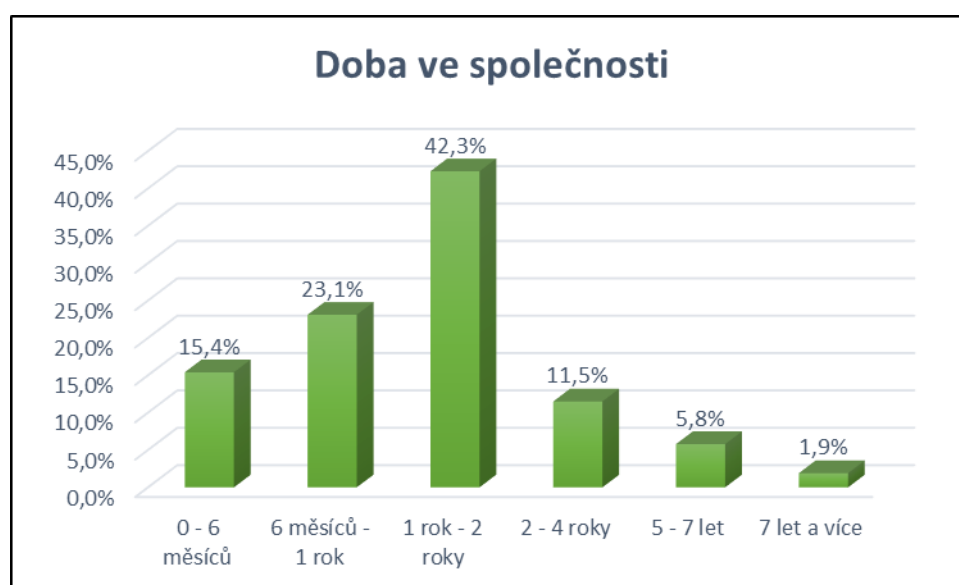
O době ve firmě lze říci, že čím delší, tím je poradce úspěšnější v podnikání, uživí se a byznys ho baví. Dobu ve společnosti ukazuje následující tabulka a graf.

Tabulka 5 Doba ve společnosti

Doba ve společnosti	Absol.čet.	Relativ.čet.
0 - 6 měsíců	8	15,4%
6 měsíců - 1 rok	12	23,1%
1 rok - 2 roky	22	42,3%
2 - 4 roky	6	11,5%
5 - 7 let	3	5,8%
7 let a více	1	1,9%

Zdroj: autorka, 2016

Graf 7 Doba ve společnosti



Zdroj: autorka, 2016

Z výsledků šetření vzešlo, že 42,3 % respondentů je ve firmě 1 až 2 roky, což odpovídá pozicím SP. Dalších 23,1 % je u společnosti půl roku až rok, což jsou P, 15,4% jsou úplní nováčci, tedy Z, ve firmě méně než půl roku, což jsou začínající. 11,5 % je ve firmě 2 až 4 roky a mohou to být SP3 nebo i V1 či EP, 5,8 % je ve firmě 5 až 7 let, to jsou V2 nebo V3 a jen jeden je ve firmě déle než 7 let, což odpovídá pozici ředitele.

9.5.2 Otázky mapující vnímání firemní kultury a komunikace

Další otázky v dotazníku se týkaly vnímání firemní kultury a firemní komunikace. Je potřeba zjistit, jak se dotazovaní i cítí v komunikaci s vedoucím, což je firemní komunikace na nejnižším možném stupni.

Vnímání firemní kultury

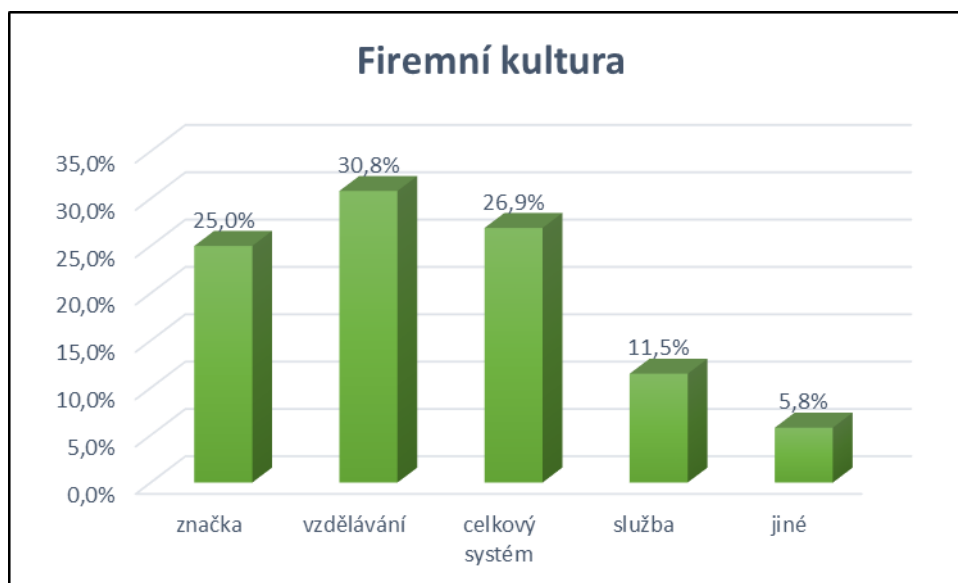
Otázka, jak pracovník vnímá firemní kulturu je poměrně důležitá a ukáže, jestli pracovník pouze „papouškuje“ to co se mu říká, nebo zda má vlastní názor a pomocí svého podnikání si chce splnit svoje vize. Následující tabulka a graf shrnují zjištěné výsledky.

Tabulka 6 Vnímání firemní kultury

Firemní kultura	Absol.čet.	Relativ.čet.
značka	13	25,0%
vzdělávání	16	30,8%
celkový systém	14	26,9%
služba	6	11,5%
jiné	3	5,8%
<i>výchova podnikatelů</i>	2	66,7%
<i>pasivní příjem</i>	1	33,3%

Zdroj: autorka, 2016

Graf 8 Vnímání firemní kultury



Zdroj: autorka, 2016

Výsledky ukázaly, že 25 % dotázaných si myslí, že firemní kulturu tvoří značka. Tuto odpověď lze očekávat u nováčků, kteří dosud nevidí nic jiného. 30,8 % vidí firemní kulturu v systému vzdělávání, což odpovídali hlavně lidé, kteří jsou ve firmě do jednoho roku, který je sám o sobě plný certifikací a jiných vzdělávacích seminářů. Firemní kulturu v podobě celkového systému vidí 26,9 %, což jsou ti, kteří jsou ve firmě déle a dokáží to posoudit z různých hledisek. 11,5 % spatřuje ve firemní kultuře hlavně službu, což opět vidí lidé, kteří jsou na začátku podnikání. 5,8 % zvolilo odpověď Jiné a z toho 2 si myslí, že je to výchova podnikatelů a jeden, že je to pasivní příjem.

Vize do budoucnosti

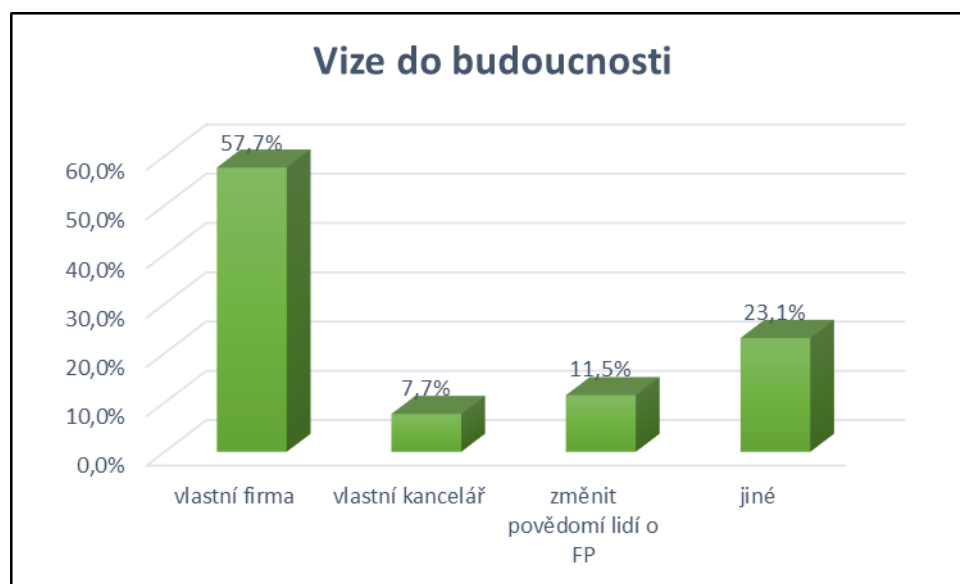
Vize do budoucnosti by měl být hlavním motorem, proč vůbec ve firmě Zefír podnikat. Vize by se měly u každého lišit, neměly by být jen strohým papouškováním toho, co pracovníci zaslechnou někde na školení. Odpovědi jsou zaznamenány v následující tabulce a grafu.

Tabulka 7 Vize do budoucnosti

Vize do budoucnosti	Absol.čet.	Relativ.čet.
vlastní firma	30	57,7%
vlastní kancelář	4	7,7%
změnit povědomí lidí o FP	6	11,5%
jiné	12	23,1%
<i>hodně peněz</i>	3	25,0%
<i>pasivní příjem</i>	9	75,0%

Zdroj: autorka, 2016

Graf 9 Vize do budoucnosti



Zdroj: autorka, 2016

Více než polovina respondentů, 57,7 %, odpověděla, že jejich vizi do budoucnosti je vlastní firma. To je hlavním cílem podnikatele jako takového, proto se podniká. Pojem vlastní firma je velmi rozsáhlý. Vlastní firmu má každý, kdo podniká, i když je v ní sám. 7,7 % procent chce vlastní kancelář, což v dnešní době již není nemožné. 11,5 % dotazovaných odpovědělo, že chce změnit povědomí lidí o finančním poradenství, což je jedna z vizi celé firmy. 23,1 % zvolilo možnost jiné, kam 25 % z nich uvedlo, že chtějí hodně peněz a 75 % uvedlo, že chtějí pasivní příjem.

Spokojenost s vedoucím

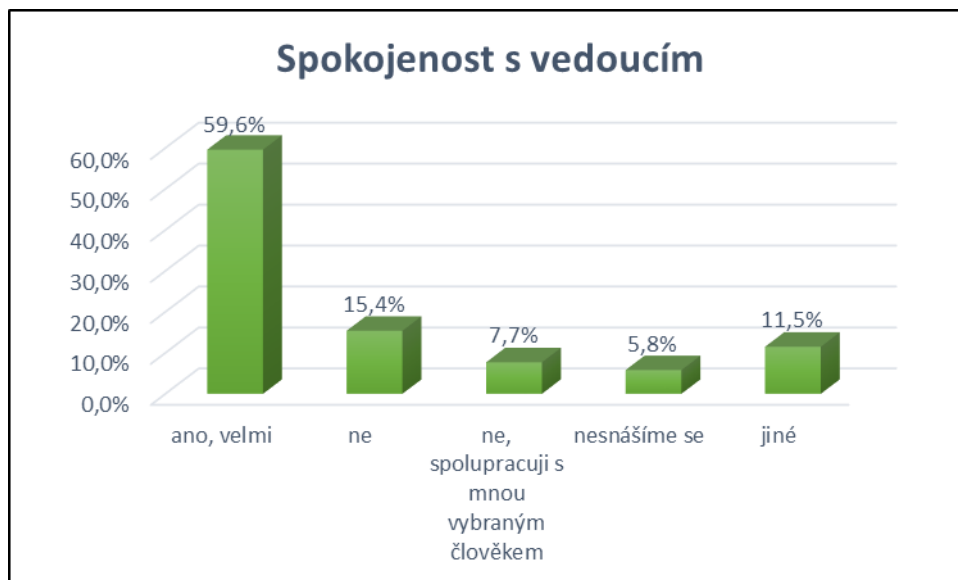
Vedoucí je v tomto strukturálním byznysu velmi důležitým prvkem. Je to právě vedoucí, kdo se o svého začínajícího kolegu stará, pomáhá mu, předává mu své zkušenosti. Jak jsou se svým vedoucím spokojeni respondenti, ukazuje následující tabulka a graf.

Tabulka 8 Spokojenost s vedoucím

Spokojenost s vedoucím	Absol.čet.	Relativ.čet.
ano, velmi	31	59,6%
ne	8	15,4%
ne, spolupracuji s mnou vybraným člověkem	4	7,7%
nesnášíme se	3	5,8%
jiné	6	11,5%
<i>chci kvůli němu skončit</i>	2	33,3%
<i>kašle na mě</i>	4	66,7%

Zdroj: autorka, 2016

Graf 10 Spokojenost s vedoucím



Zdroj: autorka, 2016

Výsledky ukázaly, že 59,6 % je se svým vedoucím velmi spokojeno. Je to pozitivní jev, protože vedoucí je v počátku ten, koho pracovník potkává nejčastěji. Vedoucí je zase ten, který vidí v novém spolupracovníkovi potenciál, a chce mu věnovat svůj cenný čas.

15,4 % respondentů není spokojeno s vedoucím, 7,7 % dotazovaných s ním ani nespolupracuje a vybralo si někoho jiného, 5,8 % odpovědělo, že se s vedoucím nesnášejí a 11,5 % zvolilo jinou odpověď. V jiné odpovědi 2 odpověděli, že kvůli němu chtějí skončit a 4, že na ně vedoucí kašle. Z výsledků je zřejmé, že i vedoucí nejsou bez chyby, a může se stát, že i když má pracovník potenciál, nemusí si s vedoucím sednout. Je proto vhodné najít někoho jiného. Může se stát i to, že čím déle je pracovník ve firmě, tím méně chce poslouchat rady svého vedoucího a cesty se mohou rozejít.

Hodnocení komunikace s vedoucím

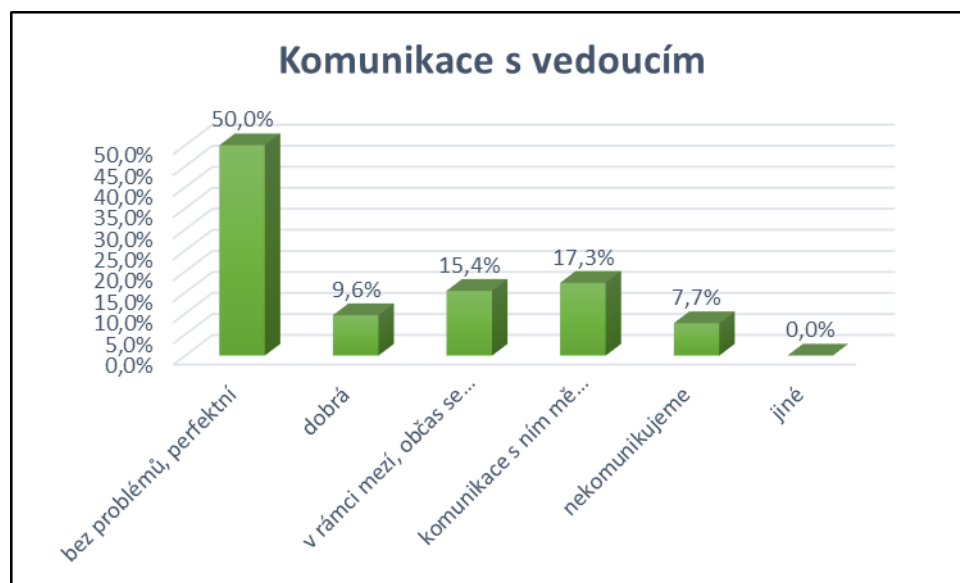
Obecně je zřejmé, že pokud pracovník vychází s vedoucím, v práci se mu i lépe daří, protože nedochází ke zbytečnému stresu. To jak hodnotí komunikaci s vedoucím respondenti, ukazuje následující tabulka a graf.

Tabulka 9 Hodnocení komunikace s vedoucím

Komunikace s vedoucím	Absol.čet.	Relativ.čet.
bez problémů, perfektní	26	50,0%
dobrá	5	9,6%
v rámci mezí, občas se hádáme	8	15,4%
komunikace s ním mě stresuje	9	17,3%
nekomunikujeme	4	7,7%
jiné	0	0,0%

Zdroj: autorka, 2016

Graf 11 Hodnocení komunikace s vedoucím



Zdroj: autorka, 2016

Přesně polovina respondentů ohodnotila svoji komunikaci s vedoucím jako bez problémů a perfektní. 17,3 % odpovědělo, že jsou z komunikace s vedoucím ve stresu, což je normální jev, né každý vedoucí je nejlepším manažerem a bohužel někteří se ke svým novým spolupracovníkům chovají povýše až arogantně, nebo s nimi jednají jako se zaměstnanci. 9,6 % shledává komunikaci dobrou, 7,7 % s vedoucím nekomunikuje, což nemusí znamenat nic zlého, pracovník již může být na takové pozici, že svého vedoucího nepotřebuje. 15,4 % spatřuje komunikaci v rámci mezí s občasnými hádkami. Možnost jiné ne zvolil nikdo.

Změna v komunikaci

Podněty ke změně komunikace by měl přijímat každý vedoucí s otevřenou náručí jako něco, co posune nejen samotnou komunikaci k lepšímu, ale umožní to zlepšit fungování týmu. Návrhy na změnu v komunikaci zachycuje následující tabulka a graf.

Tabulka 10 Změna v komunikaci

Změna v komunikaci	Absol.čet.	Relativ.čet.
více času věnovat	35	67,4%
více naslouchat	3	5,8%
nepovyšovat se	4	7,7%
neponižovat mě	2	3,8%
brát mě vážně	6	11,5%
neurážet mě	2	3,8%

Zdroj: autorka, 2016

Graf 12 Změna v komunikaci



Zdroj: autorka, 2016

Respondenti uvedli šest možností změny v komunikaci s vedoucím a 67,4 % chce, aby na ně měl vedoucí více času. 11,5 % si myslí, že je vedoucí nebere vážně. 7,7 % si myslí, že se nad ně vedoucí povyšuje, což je jev hlavně u mladých vedoucích, kteří svojí pozici zatím nezvládají a berou své spolupracovníky právě jako zaměstnance. 5,8 % si přeje, aby jim vedoucí více naslouchal. Dva dotazovaní chtějí, aby je vedoucí přestal ponižovat a další dva, aby je dokonce přestal urážet.

10. INTERPRETACE VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU

Cílem průzkumu bylo zjistit, jak pracovníci společnosti Zefir a.s. vnímají firemní kulturu, jaké jsou jejich vize a jak hodnotí komunikaci s vedoucím, co by na ní změnily. Dále zjistit jaké jsou vztahy mezi délkou práce u firmy a kvalitou komunikace s vedoucím.

Cíl 1: Zjistit, jak pracovníci vnímají firemní kulturu.

Průzkum ukázal, že nejvíce pracovníků, 30,8 %, spatřuje firemní kulturu ve vzdělávání. O pár procent méně, 26,9 %, respondentů vidí firemní kulturu v celkovém systému společnosti. Rovná čtvrtina za firemní kulturu považuje značku. Zbylý dotazovaní jí vidí ve službě, ve výchově podnikatelů či v pasivním příjmu. Je nutné podotknout, že firemní kultura by měla být všechno, tedy celkový systém.

Cíl 2: Identifikovat hlavní vize pracovníků do budoucnosti.

Hlavní vizi pracovníci spatřují ve vlastní firmě, a to 57,7 % z nich. Devět dotazovaných má vizi v pasivním příjmu. Tyto dvě vize spolu úzce souvisí, pokud se zaměříme na pojem vlastní firma, je to většinou něco, co řídíme, ale sami již nepracujeme jako na začátku, můžeme říci, že nám firma generuje pasivní příjem. Když se ale podíváme na motivační hesla, jež firma používá, je to právě slovní spojení „vlastní firma“. Nováčci si neuvědomují, že jakmile začnou aktivně podnikat, již vlastní firmu mají a nese jejich jméno.

Cíl 3: Analyzovat hodnocení komunikace pracovníka s jeho vedoucím.

Hodnocení komunikace souvisí i s celkovou spokojeností s vedoucím. 59,6 % pracovníků je velmi spokojena s vedoucím a 50 % hodnotí komunikaci s ním jako bezproblémovou a perfektní. Naopak 11,5 % chce kvůli vedoucímu skončit anebo hodnotí, že na něj vedoucí kašle. 17,3 % je z komunikace s vedoucím ve stresu, někteří se hádají, jiní raději komunikují s někým jiným. Mezi výsledky nebyl pozorován nějaký zvláštní vztah, je to tedy jak se lidově říká, „o lidech“.

Cíl 4: Zjistit, co nejvíce by pracovníci na komunikaci s vedoucím změnili.

Nejčastější odpovědí na to, co by pracovníci v komunikaci změnili, byl čas, který jim vedoucí věnuje, 67,4 % ho chce více. V tomto druhu byznysu je nedostatek času poměrně normální záležitostí. Čas je totiž to jediné, čeho je nedostatek a máme ho každý stejně.

Cíl 5: Zhodnotit vliv délky práce ve společnosti s kvalitou komunikace s vedoucím.

Mezi výsledky bylo zaznamenáno, že většina firemně mladších pracovníků má velmi dobrý vztah s vedoucím. Tento jev může být způsoben tím, že nováčci plně hltají vše, co jim vedoucí řekne, protože ho vidí jako někoho zkušeného a úspěšného. Postupem času, když se z nováčka stane ostřílený poradce nebo sám je vedoucím, tento pracovník již plně vnímá vše, co je s podnikáním v tomto byznysu kladné a co záporné. Již si nenechá tzv. všeset bulíky na nos a začíná mít na vše svůj vlastní názor. Lze říci, že nejsilnější zůstávají a pokud je jejich komunikace bez problémů, je to způsobeno vzájemným respektem nebo tím, že spolupracovníci zůstali přáteli nebo se tak často nevidají.

Cíl 6: Posoudit vliv délky práce ve společnosti na vnímání firemní kultury.

Jednoznačně ti, co jsou ve firmě déle, spatřují firemní kulturu jako celkový systém. Vidí v ní soubor všeho, značky, služby, vzdělávání nebo výchovy úspěšných podnikatelů. Nelze ale určit co je správně. Z výsledků je evidentní, že nováčci vidí ve firemní kultuře nejvíce značku nebo službu, což bývá na začátku zcela normální.

11. DISKUSE

Dotazníkové šetření bylo směřováno na pracovníky dvou ředitelských struktur společnosti Zefír a.s. Šetření se zúčastnilo 52 pracovníků, kde odpovídali zcela anonymně.

H₁: Více než 50 % dotazovaných vnímá firemní kulturu pouze jako značku.

Jako firemní kulturu vnímá značku 25 % respondentů. Více, 26,9 % firemní kulturu spatřuje v celkovém systému a 30,8 % ji vidí ve vzdělávání. Výsledky mohou být zkrusleny tím, že víkendová školení jsou určena hlavně pro naprosté nováčky, kteří se teprve rozhodují, zda se vrhnou do tohoto byznysu anebo ti, kteří tento krok již udělali, ale jsou tu krátkou dobu. Hypotézu č. 1 tedy zamítáme.

H₂: Polovina dotázaných má za vizi do budoucna vlastní kancelář.

Mít vlastní kancelář je veřejností brána jako prestiž a známka úspěchu. Vlastní kancelář chce mít 7,7 % respondentů, což je v absolutním počtu 4. Nejvíce dotazovaných, 57,7 % chce mít vlastní firmu. Může to souviset s tím, že pracovníci moc dobře vědí, že pod pojmem vlastní firma je pasivní příjem což je více, než jen vlastní kancelář. Ta v dnešní době neznamená již tolik, jako v minulosti. Hypotézu č. 2 tedy zamítáme.

H₃: Více než 75 % respondentů má perfektní komunikaci s vedoucím.

Bezproblémovou a perfektní komunikaci s vedoucím potvrdilo 50 % pracovníků. Jak již bylo řečeno, může to být v souvislosti s větší koncentrací nováčků, kteří zpočátku svého vedoucího obdivují a také tím, že firemně starší pracovníci na tyto víkendy buď nejezdí, nebo jezdí doprovázet nováčky. Hypotézu č. 3 tedy zamítáme.

H₄: Více než 75 % pracovníků by změnilo komunikaci s vedoucím ve více rovnocennou.

Z návrhů na změnu komunikace jasně vyšlo, že většina, 67,4 % dotazovaných, chce od vedoucího více času. Jen 7,7 % by chtělo, aby se nad ně vedoucí nepovyšoval a 11,5 % by chtělo, aby je vedoucí bral více vážně. Hypotézu č. 4 tedy zamítáme.

H₅: Více než 50 % pracovníků, kteří jsou ve firmě méně než rok, vnímají komunikaci s vedoucím za bezproblémovou.

Přesně 50 % dotazovaných potvrdilo bezproblémovou komunikaci s vedoucím, ovšem pouze 17 z nich je zde do jednoho roku. Hypotézu č. 5 tedy zamítáme.

H₆: Více než 50 % pracovníků, kteří jsou ve firmě déle než 3 roky, vnímá firemní kulturu jako celkový systém.

Deset z počtu 14, kteří tvoří 26,9 % respondentů, odpovědělo, že firemní kulturu spatřují v celkovém systému a jsou ve firmě déle jak tři roky. Hypotézu č. 6 tedy lze potvrdit.

12. DOPORUČENÍ PRO PRAXI A AKČNÍ PLÁN

Doporučení pro praxi jasně vyplývají z odpovědí na poslední otázku, co by pracovníci změnili na jejich komunikaci s vedoucím, resp. co by změnili v jednání vedoucího.

Vedoucí by se měl jednoznačně chovat ke spolupracovníkům slušně, neponižovat je, ani je nesrážet, nepovyšovat se nad ně, měl by je vyslechnout a brát je vážně. Doporučení je, aby na toto téma zavedl se spolupracovníkem diskusi a zkusil na sobě pracovat. Rozhodně by vedoucí měl mít základní vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů a v manažerských dovednostech. Pokud chce vedoucí vychovávat úspěšné podnikatele, musí se tak sám chovat. A ten podnikatel, který jedná se svými spolupracovníky jako s odpadem, nebude podnikat dlouho.

Druhá strana mince je ovšem to, zda vedoucí záměrně nevede své chování proti chování svého spolupracovníka, aby mu např. nastavil zrcadlo. Tento byznys je velmi náročný i právě tím, že pracovník má vést své spolupracovníky a je to psychicky i emočně velmi náročné.

Akční plán

Návrh změn pro vedoucího:

- sebevzdělávat se v oblasti řízení lidských zdrojů a manažerských dovedností;
- snažit se spolupracovníkovi naslouchat;
- umět vyhodit neperspektivní spolupracovníky;
- upravit své chování na vzájemně přijatelnou hranici.

Termíny realizace změn by měly být ihned.

ZÁVĚR

Teoretická část práce měla za hlavní cíl popsat pojmy firemní kultura a firemní komunikace.

Hlavním cílem praktické části bylo zanalyzovat firemní kulturu společnosti Zefir a.s. a její firemní komunikaci. Praktická část diplomové práce měla tři části. První byla analýza firemní kultury, kde byly zjištěny hlavní faktory, jež firemní kulturu ovlivňují, jako v čem spočívá důvěra, moc, nejistota a sdílení. Další analýzou byla použita Porterova analýza, která identifikovala jaká je rivalita podniků působících ve stejném odvětví, hrozba vstupu nových firem, hrozba substitutů, síla dodavatelů a síla odběratelů. Jako poslední byla použita SWOT analýza, která zanalyzovala silné a slabé stránky společnosti včetně příležitostí a hrozeb. Druhá část byla zaměřena na analýzu firemní komunikace. Byla analyzována komunikace uvnitř firmy mezi nejnižšími a nejvyššími články, IT systému a analýza komunikačního mixu, která identifikovala formy reklamy, podpory prodeje, nebo třeba marketing a PR. Třetí část úzce souvisela s komunikací uvnitř společnosti a byla provedena formou průzkumného dotazníkového šetření mezi nejnižšími články společnosti, mezi pěšáky. Průzkum zjistil, že většina nováčků a pracovníků do jednoho roku zkresleně vnímá firemní kulturu buď jako značku nebo službu. Naopak firemně starší pracovníci ji spatřují v celkovém systému. Návrhy na zlepšení pro komunikaci vedoucích a jejich týmových lidí je jednoznačná, chtějí více času nebo jednání na rovnocenné úrovni.

Hlavní přínosy diplomové práce v oblasti rozvoje vědního oboru jsou, že každá je firma je naprosto unikátní jednotkou, která by měla mít hlubší cíl fungování na trhu, než vydělávání peněz, ale mít i vlastní hodnoty, etiku a vize do budoucnosti, které by měly být sdíleny na všech úrovních. Firma by se měla snažit inovovat ve svém oboru s důrazem na klienta.

Přínos diplomové práce pro praxi je, že by se vedoucí pracovníci měly více věnovat osobnímu rozvoji a hlavně manažerskému vzdělání, aby dosáhli kvalitní a efektivní komunikace se svými lidmi, což by je mělo posouvat směrem ku předu. Měly by se vyvarovat ponižování a jiných narážek, a volit ideální míru vztahu mezi obchodním a přátelským.

Doporučení pro další případný výzkum je naučit lidi, vést svoje lidi a činit je úspěšnými a to vše formou efektivní a vhodné komunikace.

Největším osobním přínosem autorky práce je detailní fungování finančně poradenské firmy na českém trhu a objasnění tak některých oblastí, jež mohou být pro zákazníky, ale i budoucí spolupracovníky tabu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael: *Personální management*. Praha: Grada 1999, s. 357. ISBN 80-7169-614-5.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Přeložil V. Jungman. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.
- JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MARQUES, Carlos, JIRÁSEK, František. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut 2000. ISBN 80-7265-038-6.
- NOVÝ, Ivan. a kol *Interkulturální management*. Praha: Grada 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miroslava. *Firemní kultura*. Praha: Grada 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- SCHEIN, Edgar Henry, BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, a.s. 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- TOTH, Daniel. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Powerprint. 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha, ASPI, 2003. ISBN 80-8639-546-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

www.businessinfo.cz/cs/clanky/direct-marketing-2853.html

www.ipodnikatel.cz/Propagace/propagace-poznejte-vyhody-a-nevyhody-prvku-komunikacniho-mixu.html

SKALICKÝ, J. a kol. *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi*. [online]. 2001 [cit. 2009-03-02]. Dostupné z: www.kip.zcu.cz

SEZNAM ZKRATEK

PR public relations

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schematické znázornění organizačních struktur podle Charlese Handyho	20
Obrázek 2 Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho... 23	
Obrázek 3 Typologie podnikové kultury podle Pfeifera a Umlaufové..... 26	
Obrázek 4 Integrovaná marketingová komunikace..... 32	
Obrázek 5 Vnitrofiremní komunikační proces..... 34	
Obrázek 6 Nástroje interní komunikace..... 39	
Obrázek 7 Organizační struktura Zefír a.s. 45	
Obrázek 8 Struktura poradců, manažerů a ředitelů..... 47	

Seznam tabulek

Tabulka 1 Pohlaví..... 65	
Tabulka 2 Věk..... 66	
Tabulka 3 Vzdělání..... 67	
Tabulka 4 Pozice..... 68	
Tabulka 5 Doba ve společnosti..... 70	
Tabulka 6 Vnímání firemní kultury..... 71	
Tabulka 7 Vize do budoucnosti..... 73	
Tabulka 8 Spokojenost s vedoucím..... 74	

Tabulka 9 Hodnocení komunikace s vedoucím.....	75
Tabulka 10 Změna v komunikaci.....	77

Seznam grafů

Graf 1 Nejčastější překážky fungující interní komunikace.....	36
Graf 2 Používané prostředky v interní komunikaci.....	38
Graf 3 Pohlaví.....	66
Graf 4 Věk.....	67
Graf 5 Vzdělání.....	68
Graf 6 Pozice.....	69
Graf 7 Doba ve společnosti.....	70
Graf 8 Vnímání firemní kultury.....	72
Graf 9 Vize do budoucnosti.....	73
Graf 10 Spokojenost s vedoucím.....	74
Graf 11 Hodnocení komunikace s vedoucím.....	76
Graf 12 Změna v komunikaci.....	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
----------------------------	---

Příloha A - Dotazník

Vážený podnikateli a kolego,

jmenuji se Michaela Černá a jsem studentkou pátého ročníku na fakultě Evropsko-hospodářsko správních studií Univerzity Jana Amose Komenského. Chci Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Otázky jsou zaměřeny na firemní kulturu a firemní komunikaci u nás ve firmě. Veškeré Vámi vyplněné údaje jsou anonymní a použiji je pouze ve své diplomové práci. Odpovědi prosím zakroužkujte.

Předem děkuji za trpělivost a čas

Michaela Černá

1. Vaše pohlaví

Muž Žena

2. Váš věk

.....

3. Vaše vzdělání

a) dodělávám si maturitu b) středoškolské c) vyšší odborné d) vysokoškolské

4. Vaše pozice

.....

5. Doba ve společnosti

.....

6. Jak vnímáte firemní kulturu

a) značka b) vzdělávání c) celkový systém d) služba e) jiné – specifikujte

.....

7. Co je Vaše vize do budoucnosti?

- a) vlastní firma b) vlastní kancelář c) změnit povědomí lidí o finančním poradenství
- d) jiné – specifikujte

8. Jak jste spokojený s Vaším vedoucím?

- a) ano, velmi b) ne c) ne, spolupracuji s mnou vybraným člověkem d) nesnášíme se
- d) jiné – specifikujte

9. Jak hodnotíte komunikaci s vedoucím?

- a) bez problémů, perfektní b) dobrá c) v rámci mezí, občas se hádáme d) komunikace s ním mě stresuje e) nekomunikujeme f) jiné

10. Co byste v komunikaci změnil/a?

.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michaela Černá

Obor: Evropskohospodářsko správní studia

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Firemní kultura a firemní komunikace

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 76

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Peter Kosmály, Ph.D.