

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Firemní kultura**

**Anežka Pajerová**

© 2022 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Anežka Pajerová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Firemní kultura**

Název anglicky

**Corporate Culture**

---

### Cíle práce

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

### Metodika

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

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



**Doporučený rozsah práce**

60 – 80

**Klíčová slova**

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

---

**Doporučené zdroje informací**

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

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31.03.2022

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné připomínky a rady při vypracování mé diplomové práce.

# Firemní kultura

## Abstrakt

Předkládaná diplomová práce se zabývá tématem firemní kultury, které je v současné době velmi diskutované. Práce se skládá z části teoretické a praktické. První část je vypracována na základě shromáždění odborné literatury a komparaci názorů jednotlivých autorů. Zaměřuje se na charakteristiku firemní kultury a na prvky, které ji významně ovlivňují. Vlastní část práce obsahuje seznámení se zkoumanou společností a předmětem její činnosti. Firemní kultura je zkoumána prostřednictvím pozorování, rozhovoru s vedoucím pracovníkem a dotazníkového šetření. Praktická část zahrnuje zhodnocení dané firemní kultury prostřednictvím získaných údajů. Na závěr jsou navržena doporučení a opatření, které by vedli ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a výkonnosti místních pracovníků a odstranění nedostatků.

**Klíčová slova:** firemní kultura, firemní komunikace, diagnostika firemní kultury, typologie firemní kultury, společnost, výkonnost, zaměstnanecká spokojenost

# Corporate culture

## Abstract

This diploma thesis deals with the topic of corporate culture which is currently very discussed. The thesis consists of theoretical and practical part. The first part is elaborated based on the collection of professional literature and comparison of opinions of individual authors. It focuses on the characteristics of corporate culture and the elements that significantly influence it. The actual part of the thesis contains an introduction to the surveyed company and the subject of its activity. Corporate culture is examined through observation, interview with executives and a questionnaire survey. The practical part includes evaluation of the given company culture through the obtained data. Finally, recommendations and measures are proposed to increase the satisfaction and performance of local workers and to eliminate shortcomings.

**Keywords:** corporate culture, corporate communication, diagnostics of corporate culture, types of corporate culture, company, performance, employee satisfaction

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Koncepce firemní kultury .....	15
3.1.1 Vymezení firemní kultury.....	15
3.1.2 Objektivistické a interpretativní pojetí firemní kultury .....	16
3.2 Východiska formování firemní kultury .....	17
3.3 Struktura firemní kultury.....	19
3.3.1 Scheinův model firemní kultury .....	19
3.3.2 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho .....	20
3.3.3 Typologie T.E.Deala a A.A.Kennedyho .....	24
3.3.4 Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese .....	26
3.3.5 Silná firemní kultura .....	29
3.3.6 Slabá firemní kultura .....	30
3.4 Prvky firemní kultury .....	31
3.4.1 Základní předpoklady .....	31
3.4.2 Hodnoty .....	32
3.4.3 Normy .....	32
3.4.4 Postoje.....	33
3.4.5 Artefakty .....	34
3.5 Diagnostika firemní kultury .....	34
3.5.1 Metody diagnostiky firemní kultury .....	35
3.6 Význam firemní kultury .....	38
3.6.1 Vliv firemní kultury na výkonnost.....	39
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>41</b>
4.1 Charakteristika zvoleného subjektu .....	41
4.1.1 Historie a charakteristika společnosti .....	41
4.1.2 Profil společnosti .....	42
4.1.3 Organizační struktura.....	45

<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>47</b>
5.1	Výsledky systematického pozorování .....	47
5.1.1	Pozorování zaměřené na chování zaměstnanců.....	47
5.1.2	Pozorování zaměřené na rituály a zvyky .....	48
5.1.3	Pozorování zaměřené na rozvoj zaměstnanců .....	49
5.1.4	Pozorování zaměřené na vizuální stránku pobočky.....	49
5.2	Interpretace rozhovoru s OnSite Managerem .....	51
5.3	Dotazníkové šetření.....	52
5.3.1	Identifikační údaje .....	52
5.3.2	Interpretace dotazníkového šetření .....	54
5.4	Výsledky, návrhy a doporučení.....	81
5.4.1	Diagnostika firemní kultury .....	81
5.4.2	Návrhy a doporučení.....	83
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>86</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>88</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>92</b>
8.1	Seznam obrázků .....	92
8.2	Seznam grafů.....	92
	<b>Přílohy .....</b>	<b>95</b>

# 1 Úvod

Firemní kultura je abstraktní pojem, který vypovídá o určitém charakteru, duchu podniku a vnitřních pravidlech ovlivňující myšlení a jednání zaměstnanců. Rovněž má vliv na prostředí, ve kterém probíhá vnitropodnikový život. Pojem bývá obtížně definován, avšak významným způsobem ovlivňuje existenci a každodenní chod firmy. Správně zvolená firemní kultura vede k dosahování cílů a optimálních ekonomických ukazatelů, splnění strategií a zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Lidský faktor práce určuje úspěšnost na trhu, proto by se měla firma soustředit na získání, udržení a motivování kvalifikovaných zaměstnanců, k čemuž dopomáhá firemní kultura.

Firemní kultura spolu s firemní komunikací a firemním designem představují komponenty firemní identity. Firemní identita je strategickou představou založenou na podnikových cílech, filozofii a vizi. Představuje soubor pravidel podílející se na vnějším působení společnosti na své okolí, ale současně ovlivňuje vnitropodnikové vztahy a způsoby odměňování či řízení společnosti. Struktura firemní identity je závislá na jednotlivých komponentech, které svým působením a vzájemným ovlivňováním vytvářejí obraz celé společnosti. Komponent firemní identity, a to firemní kultura tvořená lidským faktorem byla po mnoho let v podnicích opomíjena, jelikož se zaměstnavatelé soustředili především na maximalizaci zisku. Firemní kultura je prostředek, který je v posledních letech stále více využíván zaměstnavateli pro vytvoření stabilního a příznivého pracovního prostředí motivující zaměstnance k vyšší pracovní výkonnosti. Hlavními důvody zvýšení důležitosti firemní kultury je rychle rostoucí konkurenční prostředí, vysoké nároky na výkonnost, značný individualismus a nízká předvídatelnost.

Každý podnik má svou specifickou firemní kulturu, která vypovídá o vyspělosti firmy a vytváří identitu podniku, navzdory tomu, že si ji zaměstnanci často neuvědomují. Vysoké nároky kladené na zaměstnance vyžadují optimální materiální a duševní podmínky, aby byl přínos udržitelný z dlouhodobého hlediska. Charakter jednotlivých firemních kultur vychází ze zakotvených principů podniku a ovlivňuje práci a chování pracovníků. Chování, hodnoty a postoje firmy jsou nejpodstatnějšími aspekty, které se promítají na veřejnosti, čímž působí na klienty a odlišují se od konkurenčních podniků. Spokojenost zaměstnanců zvyšuje firemní prestiž a je reklamou pro potenciální zákazníky či zaměstnance. Téma firemní kultury je důležité pro každý podnik, jelikož ho provází po celou dobu jeho existence. Proto je důležité se kulturou zabývat, udržovat a zdokonalovat. V případě firemní



kultury nelze jednat jen v krátkodobém horizontu. Veškeré změny musí být pečlivě uváženy, aby nezpůsobily komplikace z dlouhodobého hlediska a nevytvořily příležitost pro konkurenční společnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je definovat a vymezit problematiku firemní kultury pomocí zpracování teoretických východisek a koncepcí jednotlivých autorů zabývajících se firemní kulturou. V praktické části charakterizovat společnost Adecco spol. s.r.o. a pomocí výzkumných metod interpretovat současný stav dané firemní kultury. Na základě vyhodnocení z provedených metod zjistit nedostatky a navrhnout doporučení ke zlepšení.

Dílčími cíli jsou:

- Vypracování teoretických poznatků obsažených v odborných literaturách, které vycházejí z koncepce zvolených autorů
- Rozpracování jednotlivých typů firemních kultur
- Představení zkoumané společnosti
- Zjištění představ a požadavků zaměstnanců
- Identifikace nedostatků a navrnutí opatření ke zlepšení
- Diagnostika současného stavu firemní kultury ve zvoleném podniku

### **2.2 Metodika**

Teoretická část byla vypracována podle níže uvedených postupů:

- Stanovení cíle – nejdříve byl stanovený cíl práce, kterým bylo charakterizování a zhodnocení firemní kultury společnosti Adecco spol. s.r.o. Seznámení se společností a zjištění nedostatků pro vytvoření doporučení na zlepšení.
- Shromáždění odborné literatury a studium zdrojů pro zpracování teoretické části.
- Zpracování odborné literatury pro vytvoření jednotlivých podkapitol teoretické části pomocí analýzy dokumentů a porovnání jednotlivých názorů zvolených autorů k problematice firemní kultury.
- Charakteristika zvoleného subjektu – představení nadnárodní společnosti personální agentury Adecco spol. s.r.o. , včetně historie, vývoje, postupného rozšiřování po světě a současných hodnot a cílů.

Praktická část byla vytvořena na základě sběru dat pro určení typu firemní kultury a navrhnutí vhodných doporučení za pomoci kvantitativních a kvalitativních metod.

Kvantitativní – metodou dotazníkového šetření, při kterém byla získána data od zkoumaných osob, prostřednictvím vyplnění otázek obsažených v dotazníku.

- Dotazník – pro účely dotazníkového šetření byl vytvořen polostrukturovaný dotazník umožňující zjištění individuálních názorů. Vzhledem k obsáhlosti dotazníkového šetření byl při jeho tvorbě zvolen přístup sociologický. Dle Kozla (2011) se uplatňují dva přístupy tvorby dotazníku, a to ekonomický a sociologický. Ekonomický přístup má za cíl efektivně získat potřebná data prostřednictvím jasně formulované konstrukce dotazníku a stručné podoby. Sociologický přístup klade za cíl získat, co nejvíce dat ze zkoumaných oblastí a zjistit další návaznosti dat, k čemuž bývá využíván obsáhlý dotazník. Následně byli osloveni vybraní zaměstnanci společnosti Adecco spol. s.r.o. Výběr zaměstnanců byl uskutečněn pomocí prostého náhodného výběru. Jednotliví respondenti byli vybráni z celkového souboru prostřednictvím losování. Celkem bylo vybráno 100 zaměstnanců zastupujících různá oddělení společnosti. Zaměstnanci obdrželi dotazník v září 2021. K distribuci dotazníku byla použita interní elektronická pošta. Dotazník byl anonymní, zaměstnanci poskytli pouze údaje o svém věku, pohlaví, nejvyšším dosaženém vzdělání a informaci, jak dlouho ve společnosti působí. Dotazník obsahoval 50 otázek typu otevřených, polouzavřených a uzavřených. Jednalo se o otázky kontaktní mající odlišnou funkci a tvořící přechod mezi tématy.

Kvalitativní – prostřednictvím pozorování a rozhovoru s vedoucím pracovníkem společnosti.

- Pozorování – metoda založená na plánovaném a záměrném pozorování zaměstnanců na vybraných pobočkách společnosti Adecco spol s.r.o. Reichel (2009) diferencuje typy pozorování na základě míry standardizace. Nestandardizované pozorování se vyznačuje nízkým až nulovým stupněm formalizace, kdy je stanoven pouze jeden cíl nebo předmět pozorování. O dalších aspektech pozorování rozhoduje pozorovatel v průběhu. Naopak standardizované pozorování je striktně formalizováno s předem stanoveným cílem či předměty pozorování, včetně stanovení místa, času či objektu

pozorování. Posledním typem pozorování je polostandardizované představující přechodovou variantu mezi nestandardizovaným a standardizovaným pozorováním, v rámci kterého některé aspekty pozorování mohou být standardizovány a některé nikoliv. Pro účely diplomové práce bylo zvoleno standardizované pozorování s přesně určenou podobou, kdy bylo sledováno chování zaměstnanců, způsob firemní komunikace, možnosti rozvoje zaměstnanců, zažité zvyky a rituály, průběh pracovních porad a vizuální stránka centrální pobočky. Jednalo se o zjevné a zúčastněné pozorování, o kterém byli zaměstnanci předem informováni ze strany pozorovatele. Výsledky pozorování sloužily pro zhodnocení firemní kultury a návrhu ke zlepšení, ale rovněž pro vytvoření polostrukturovaného dotazníku.

- Rozhovor – předem připravený soubor 15 otázek, které byly položeny On-Site Managerovi. Jednalo se o polostandardizovaný rozhovor vedený dle postupu, který doporučuje Kozel (2011). Rozhovor byl zahájen představením cíle výzkumu a důvodem vybrání On-Site managera jako respondenta sloužící pro jeho namotivování, ochotu spolupracovat a odpovídat pravdivě. Současně byl požádán o souhlas pro zpracování jeho odpovědí k účelu vytvoření diplomové práce. Z hlediska formálnosti byly kladeny předem připravené otázky s možností položení doplňujících otázek. V průběhu dotazování byly odpovědi zaznamenávány tazatelem do záznamového archu. Na závěr rozhovoru se tazatel snažil o vytvoření pozitivního postoje respondenta vůči výzkumu. Respondentovi bylo sděleno, že jeho odpovědi budou velmi nápomocné a povedou ke zjištění možných nedostatků ve společnosti.
- Interpretace – část, ve které byly sjednoceny a prezentovány veškeré poznatky získané z praktické části diplomové práce.
- Vyhodnocení – obsahující subjektivní komentář a návrhy na zlepšení týkající se oblasti firemní kultury.
- Formální úprava práce a vytvoření závěru

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Koncepce firemní kultury

#### 3.1.1 Vymezení firemní kultury

Kultura je širokým, mezioborovým pojmem, který označuje naučenou formu cítění, myšlení a chování vycházející z přizpůsobení se vnějším podmínkám. Autoři Nový, Šigut a Tureckiová (1996, 2004, 2004) se shodují, že firemní kultura se skládá z určitých společenských přístupů, hodnot, norem, artefaktů, perspektiv a očekávání. Prostřednictvím firemních rituálů a symbolů, společnost ovlivňuje chování, jednání a postoje pracovníků a snaží se o dlouhodobé dodržování. Je sdíleným společenským jevem mezi členy dané společnosti.

Firemní kultura, rovněž označovaná jako podniková či organizační, má celou řadu abstraktních vymezení (Nový, 1996). Do managementu byl tento pojem převzat z kulturní antropologie. Při studiu kulturních aspektů chování a řízení organizací jsou ovšem uplatňovány i poznatky dalších disciplín, zejména psychologie a sociologie (Lukášová, 2010). V odborné literatuře neexistuje ucelená definice. Používá se řada definic pojmu firemní kultura. Jednotlivé definice firemní kultury mají povahu výčtu strukturálních elementů, které zdůrazňují jednotlivé funkce kultury. Koncept firemní kultury lze chápat jako prostředek umožňující pochopení fungování dané společnosti. Nemá individuální objektivní formu existence, která by byla mimo subjektivní rovinu mezilidských vztahů konkrétních zaměstnanců. Firemní kulturu nelze označit za shromáždění či průměr individuálních hodnotových preferencí. Jedná se o skupinový jev sociální povahy, který je nadindividuální. Označuje postoje, hodnoty, stabilní a obecně sdílené názory fungující ve společnosti, které jsou základem pro typické vzorce chování.

Hall (1995) o firemní kultuře hovoří jako o programovaném způsobu vnímání odvozený z názorů a hodnot. Ovlivňuje procesy rozhodování a řešení firemních problémů, které se projevují v chování, myšlení a cítění zaměstnanců a v materiálních i nemateriálních artefaktech. Základní rovina firemní kultury vyplývá z celkového pohledu na svět a z životních přístupů jednotlivých zaměstnanců. „*Nově přijímaní zaměstnanci jsou seznamováni s danou firemní kulturou, v rámci své adaptace a pokud je dostatečně silná zůstává relativně stálá i při odchodu některého z pracovníků*“. (Hroník, 2008)

Působí ve společnosti nevědomky, automaticky bez promýšlení a zvažování důsledků. Nevychází z jednotlivých izolovaných faktorů, představuje logický a uspořádaný celek, který se formuje dlouhodobě přirozeným vývojem nebo iniciativou ze strany zaměstnavatelů, tudíž nemůže být vnějšímu pozorovateli snadno srozumitelná ani výstižně vyjádřitelná. Má přechodně historický charakter vycházející z uspořádání a intenzity vzájemných interakcí mezi spolupracovníky, organizací a vnějším prostředím (Tureckiová, 2004). Na historický vývoj firemní kultury působí konfrontace s aktuálními podnikatelskými prioritami a dynamické vnější prostředí, které je představitelem normativních a hodnotových systémů měnících se v čase.

V 60. letech 20. století Kluckhohn, Kroeber a Meyer analyzovali více než 150 typů firemní kultury vycházející ze 2 teoretických východisek (Vavrysová a Seit, 2016). Prvním východiskem byl sociologický zdroj, ve kterém organizace je tvořená kulturou. Druhé východisko vychází z antropologického zdroje, ve kterém organizace tvoří kulturu. Koncepty postavené na uvedených východiscích se hlásí k objektivistickému pojetí firemní kultury. Uvědomování si a rozšiřování povědomí firemní kultury začalo v 70. letech a na počátku 80. let 20. století. Dle Lukášové (2010) bylo rozšiřování důsledkem vydáním studií Peterse a Watermama, Deala a Kennedyho. Postupně otázka firemní kultury nabývala na významu akademiků a managerů, kteří se snažili nalézt odpovědi na managerské a personální otázky.

Firemní kultura se týká vztahu k okolnímu světu a podnikovému okolí, kterými jsou zdroje ohrožení společnosti, možnosti rozvoje příležitosti a jistoty. Dotýká se rovněž představ o povahových rysech člověka a příčinách jeho jednání transformovaných do ideji o spolupracovnících (Pfeifer, 1993). Zabývá se otázkou, zda jsou pracovníci spíše pasivní se schopností přizpůsobení se anebo aktivní se snahou prosadit nové způsoby postupů a řešení. Pojednává o povaze mezilidských vztahů a vhodném uspořádání sociálních vztahů. Například podle principu seniority, nejvyššího dosaženého vzdělání, sociálního původu, emocionálních projevů a jejich vtahování do kolegiálních vztahů.

### **3.1.2 Objektivistické a interpretativní pojetí firemní kultury**

*„Objektivistický přístup sociologů ke zkoumání sociální reality se promítá i do objektivistického pojetí firemní kultury, jejího místa a funkce ve struktuře organizace“* (Bedrnová a Nový, 2007). Zkoumání probíhá pozitivistickými metodami přírodních věd. Vychází z poznatku, že firemní kultura je jednou z řady skutečností stejného řádu, které se

podílejí na utváření firemního prostředí. Přístup představuje integrativní jev, jehož cílem je integrovat všechny ostatní součásti firemní kultury, zajistit stabilizovaný vývoj a propojení zaměstnanců s organizací za pomoci vyšších firemních hodnot. V objektivistickém přístupu převažuje deterministická podoba člověka, který vychází z objektivních podmínek lidské existence (Nový, 1996). Rozhodujícími složkami firemní kultury využívané také pro zvýšení efektivnosti a účinnosti řízení v organizaci jsou vnější, viditelné a objektivně zaznamatelné projevy. Jako jsou příběhy, rituály a materiální symboly.

Interpretativní pojetí je založeno na předpokladu, že firemní kultura se skládá z veškeré firemní reality skládající se ze všech logických, informačních či řídicích subsystémů (Nový, 1996). Respektive je chápáno jako soubor sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech, tedy jako souhrn názorů, postojů, hodnot, idejí, vizí a norem chování, které umožňují pochopení fungování společnosti po lidské stránce (Lukášová, 2010). Interpretativní koncepce se odchyluje od objektivistického, systémově funkcionálního přístupu a zastává subjektivní interpretaci procesů v organizaci a sociální struktuře. Hlavní význam zde má interpretovatelný způsob, který je užíván ve smyslu obsahu, tudíž ho lze pochopit a následně interpretovat okolí (Bedrnová a Nový, 2007).

Na kulturu je nahlíženo jako na objektivní aspekt, který může být úmyslně utvářen a měněn. Objektivistický pohled je z hlediska firemní kultury v současné době upřednostňován.

### **3.2 Východiska formování firemní kultury**

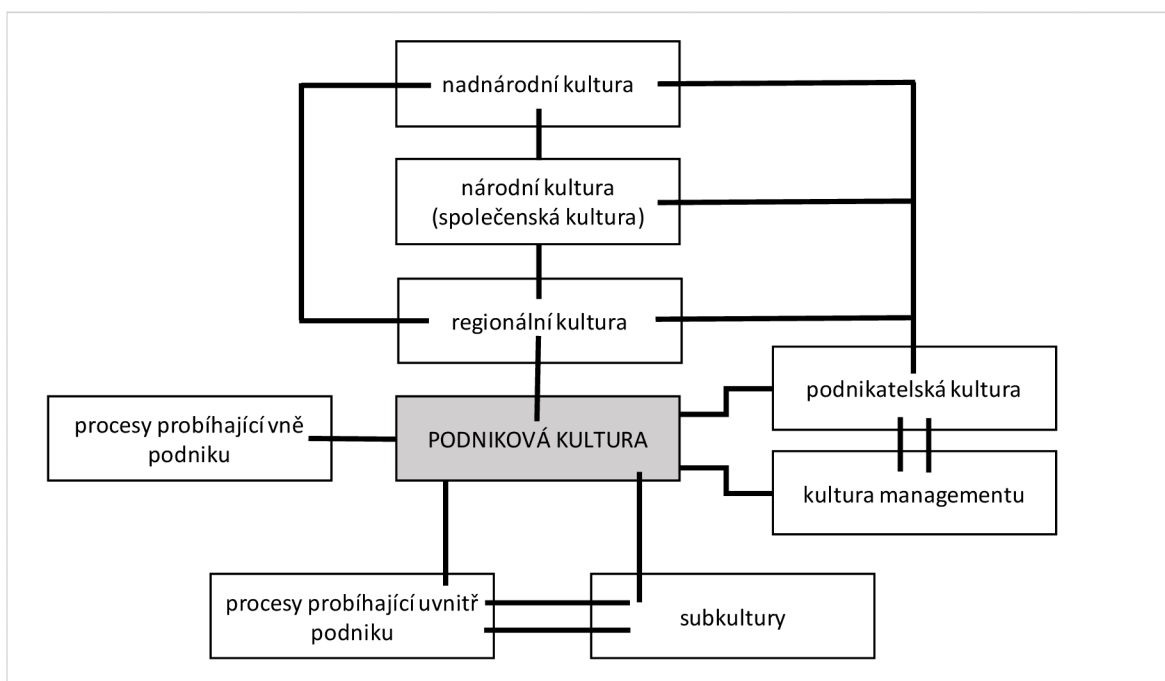
Učení je základním mechanismem zrodu a formování firemní kultury probíhající v procesu interní integrace a externí adaptace (Dědina a Odcházal, 2007). Základem organizačního učení jsou dva hlavní principy. Jedním z nich je redukce úzkosti. V průběhu vývoje se společnost setká s řadou problémů způsobující u zaměstnanců pocity neúspěchu, úzkosti a napětí. Přírozenou reakcí je hledání přijatelných fungujících řešení, které odstraní negativní pocity a učiní pracovní život více předvídatelným, jelikož zaměstnanci mají tendence používat zažitý způsob řešení problémů a vzorce chování. Autoři Lukášová a Nový (2004) konstatují, že došlo ke vzniku návykového chování na bázi obranného mechanismu, které je pro členy organizace zcela samozřejmé a které nejsou ochotni přehodnocovat.

Dalším ze dvou hlavních principů je pozitivní posilování. Tendence opakovat chování přispívající k řešení problémů a vedoucí k pozitivním výsledkům (Michalík a Paleček,

2010). Přístup přinášející výsledky se postupně stane součástí firemní kultury a promítne se do norem, hodnot a předpokladů společnosti. V komparaci s učením založeném na bázi redukce úzkosti, tento princip učení neeliminuje opakované testování zvoleného způsobu řešení. Kultura zakládající se na principu společného učení představuje silnou firemní kulturu se široce sdílenými hodnotami, normami, předpoklady a vzorci chování. Firemní kultura se může utvářet na základě sdílené historie a procesu učení nebo cílenými kroky ze strany managementu. Manažeři ovlivňující chod společnosti mohou na vývoj firemní kultury cílevědomě působit.

Firemní kultura je rovněž ovlivněna společností, regionální a podnikatelskou kulturou, kulturou odvětví a vnitropodnikovými i vnějšími procesy. Jakubíková (2013) konstatuje, že se ve firemní kultuře prolíná několik úrovní kultur a čím dál více se management firmy stává mezinárodní záležitostí. Prolínání jednotlivých úrovní je zobrazeno na přiloženém obrázku číslo 1. Nadnárodní organizační a industriální kultura se dle Šiguta (2004) ve vyspělých zemích formovala po staletí na základě euroamerické civilizace a šířila se s rozvojem průmyslu a hospodářství ve světě. Dále dochází k mísení s národní kulturou vypovídající o zvláštích blízkých danému národu, regionální kultury popisující zvláštnosti regionu, kultury dané organizaci a subkultury organizačních útvarů či divizí organizace.

Obrázek 1 Prolínání jednotlivých typů kultur dle Jakubíkové



Zdroj: Jakubíková (2013)



Prolínání podnikové a národní kultury vyúsťuje v dynamiku v multinacionálních společnostech (Šigut, 2004). Firemní kultury jsou reflexí národní kultury, tudíž pochopení jednotlivých národních kultur je podstatné z hlediska vzájemného porozumění, rovněž při uzavírání spolupráce se zahraničními firmami a vstupování na cizí trhy. V kontextu národní kultury funguje řada firemních kultur (Trompenaars, 2012). Každá je nezávislá, samostatná s vlastním obsahem, formou a významem, přičemž význam národní kultury ustupuje do pozadí.

Autoři Nový a Šigut (1996, 2004) sdílí společné názory ohledně vzájemného vztahu firemní a národní kultury. Prvním z nich je tvrzení, že firemní kultura je odrazem kultury národní. Dále se shodují, že v rámci národní kultury mohou vzniknout různé typy firemních kultur, kdy každá z nich je nezávislá a samostatná, řídí se dle vlastních cílů, představ a neodráží širší kulturní prostředí. Vzhledem ke vzniku odlišných firemních kultur, se v průběhu jejich existence postupně snižuje vliv národní kultury na fungování dané společnosti.

### **3.3 Struktura firemní kultury**

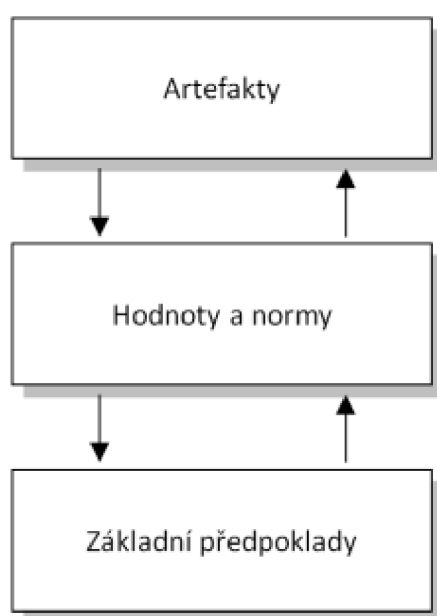
Jednotlivé prvky firemní kultury nepůsobí izolovaně. Vzájemně spolu souvisejí a ovlivňují se. Snaha vysvětlit strukturální a funkční pochody a jejich důsledky, přiměla řada autorů k utváření struktury firemní kultury (Lukášová, 2010), která je na rozdíl od prvků firemní kultury, zobrazována pomocí modelů (Armstrong a Taylor, 2015). Typologie jsou základním předpokladem pro odhalení stěžejních částí firemní kultury s přihlédnutím na aspekty dané společnosti a vnější prostředí působící na chod. Význam typologií je zobrazován v rovině teoretické a praktické. „*V teoretické rovině jsou zmapovány obsahy firemní kultury, což zvyšuje vědecké poznání v dané oblasti. Praktická rovina se týká možnosti srovnání konkrétních obsahů firemní kultury, konkrétní organizace, s typickými příklady z reality*“ (Michalík a Paleček, 2010).

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

Je známá řada uspořádání prvků do struktury firemní kultury. Edgar Schein (1992) vyvinul jeden z nejznámějších a nejcitovanějších modelů uspořádání firemní kultury, čímž je klasický model strukturovaný do tří rovin firemní kultury, jak je znázorněno na obrázku číslo 2. Jedná se o souhrn určitých základních představ, sociální normy, standardy jednání a

system symbolů (Šigut, 2004). Jednotlivé roviny se odlišují podle toho, jak jsou pro vnějšího pozorovatele znatelné a jak se projevují navenek. Nejsvrchnější a nejviditelnější rovinou jsou artefakty. Ačkoliv jsou snadno pozorovatelné, bez znalosti obsahu dalších rovin, jsou obtížně interpretovatelné. Rovinou nacházející se pod artefakty jsou zastávané hodnoty, pravidla a normy chování. Jedná se o rovinu částečně vědomou. Pro vnějšího pozorovatele je částečně ovlivnitelná a vědomá. Nejhlubší rovinou jsou základní předpoklady zahrnující nevědomé a pro členy kultury samozřejmé názory a ideje.

Obrázek 2 Scheinův model firemní kultury



Zdroj: Edgar Schein (1992)

Scheinův model je nástrojem, který umožňuje uchopení a porozumění firemní kultury. „*Koncepce vychází z předpokladu, že základem firemních kultur je omezený soubor elementárních, základních východisek a představ, které jsou hluboko skryté*“ (Šigut, 2004). Pomocí následné firemní analýzy by dle Scheina bylo možné shromáždit informace a vyhodnotit pozici organizace či skupiny, ve kterékoliv představě.

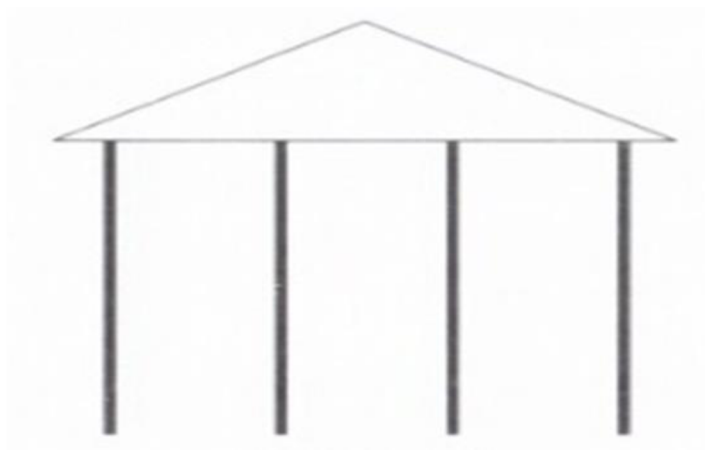
### 3.3.2 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie Rogera Harrisona byla dle Lukášové a Nového (2004) první typologií firemní kultury, na kterou později navázal Charles Handy. Handyho přístup umožňuje pochopit, proč jsou zaměstnanci v určitých organizacích motivovanější než v jiných. Handy

představuje firemní kultury rozdělené do čtyř základních typů na kultury moci, osob, rolí a úkolů, které byly rozpracovány v souladu s firemní strukturou a jednotlivé typy popsány pomocí piktogramů (Müller, 2013).

Kultura rolí je ilustrována jako budova podpíraná sloupy, kdy každý sloup zastává určitou roli, jak lze vidět na přiloženém obrázku číslo 3. Tureckiová (2004) konstatuje, že je vhodná pro byrokratické organizace s propracovanou organizační strukturou. Jedná se především o státní správu a státem vlastněné společnosti. Tento typ organizace se vyznačuje silnými funkčními a specializovanými oblastmi, které jsou koordinovány vrcholovým managementem a vysokou úrovní formalizace a standardizace. Práce funkčních oblastí a vzájemné vztahy jsou řízeny pomocí stanovených pravidel, postupů a deskripce práce, které jsou v organizaci normou (Brooks, 2003). Účinnost kultury rolí závisí na racionalitě rozdělení práce a odpovědnosti, než na jednotlivých osobnostech. Výhodou tohoto typu je jistota zaměstnání a odměny, která se odvíjí od dosažené platové stupnice a možnost získat odborné vzdělání v rámci společnosti. Nevýhodou kultury rolí je obtížné přizpůsobování se změnám.

Obrázek 3 Kultura rolí

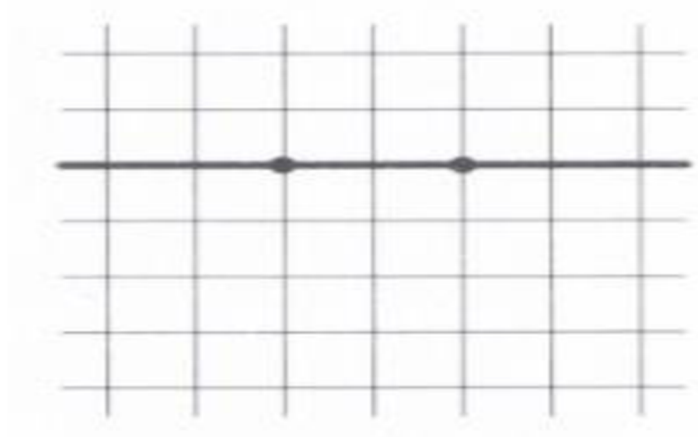


Zdroj: Lukášová (2010)

Kultura úkolů vyznačená na obrázku číslo 4, která je označovaná rovněž jako kultura výkonu, je zobrazována jako síť, ve které jsou některé prameny silnější nebo slabší než ostatní prameny a kde pravomoc je spojována s odborností, nežli s pracovní pozicí. Tato kultura je typická pro organizace orientující se na maticové nebo strukturální návrhy. Kultura úkolů závisí na týmové práci. Urban a Brooks (2014, 2003) se shodují, že vliv v tomto typu

kultury je založen na odbornosti a schopnostech. „K nejdůležitějším hodnotám patří přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vztahy spojené se vzájemným respektem založeným spíše na schopnostech a výkonnosti, než na věku a postavení“ (Urban, 2014). V organizacích, ve kterých se uplatňuje kultura výkonů, je náročná specializace na konkrétní odvětví a načerpání úspor z rozsahu.

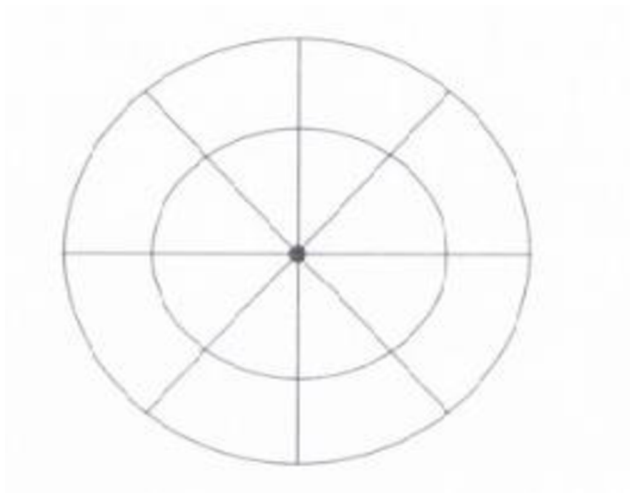
Obrázek 4 Kultura úkolů



Zdroj: Lukášová (2010)

Kultura moci je ilustrována na obrázku číslo 5 jako pavoučí síť, ve které nejdůležitější osoba zaujímá pozici ve středu. Je obklopena rozšiřujícím se kruhem spolupracovníků, kteří v organizaci zodpovídají za provedená rozhodnutí. Veškeré úkoly jsou prováděny na základě neformální komunikace a důvěry. Organizace mají jednotný cíl, který popírá potřebu byrokracie. Hroník (2008) ve svém díle uvádí, že autorita nadřízených je často založena na strachu. Tento typ kultury se vyskytuje především u zločineckých organizací nebo u malých společností, jelikož zvětšením by dle Brookse (2003) mohlo dojít k rozvolnění silně propojených vztahů, což je důvodem, proč organizace tohoto typu kladou vysoký důraz na své spolupracovníky.

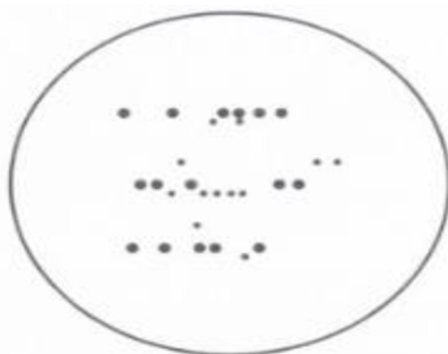
Obrázek 5 Kultura moci



Zdroj: Lukášová (2010)

Kultura osob, označovaná rovněž jako kultura podpory osobnosti, je nejosobitější kulturou. Brooks, Tureckiová a Urban (2003, 2004 a 2014) se shodují, že tento typ kultury se v mnoha organizacích nenachází. Kultura je znázorněna na obrázku číslo 6 volným shlukem nebo souhvězdím hvězd, ve kterém je jedinec ústředním bodem a vztahy mezi ostatními jedinci jsou partnerské. Jednotliví pracovníci jsou samostatní a pravomoci jsou sdíleny. Kultura tohoto typu může dle Urbana (2014) vzniknout ve velmi volné organizaci, ve které mohou jednotlivci fungovat nezávisle a samostatně. Často ve společnostech odborníků. Například lékařů či právníků, kteří se rozhodnout spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavení či administrativu (Lukášová, 2010). Kultura se vyznačuje společnou autoritou založenou na odbornosti a vzájemném respektování.

Obrázek 6 Kultura osob



Zdroj: Lukášová (2010)

### 3.3.3 Typologie T.E.Deala a A.A.Kennedyho

Typologie dle Lukášové a Nového (2004) je nejvýznamněji ovlivněna sociálním a podnikatelským prostředím, ve kterém společnost vykonává svou činnost. Dvěma hlavními dimenzemi dané typologie je míra rizika spojená s činnostmi společnosti a rychlost, s jakou společnost a její zaměstnanci získávají zpětnou vazbu o úspěšnosti firemní strategie. Autoři typologie předpokládají, že základem firemní kultury je sedm kulturních prvků, jimiž jsou rituály, předávané příběhy, hrdinové, informační síť, historie, přesvědčení a hodnoty. Pomocí výzkumu kulturních prvků v organizacích byly určeny dva faktory tržního prostředí mající vliv na kulturní vzorce a postupy (Vavrysová, 2016). Prvním z faktorů je míra rizika spojená s činnostmi organizace a rychlost, s jakou společnost zjistí úspěšnost jejich strategie. Z údajů od Hroníka a Tureckiové (2008, 2004) vyplývá, že typologie je rozdělena na čtyři typy kultur podle předchozích faktorů, jak je patrné na obrázku číslo 7. Malé množství společností odpovídá jen jednomu typu kultury. Typologie je vhodná spíše pro menší společnosti. Ve větších společnostech se kombinují jednotlivé typy kultur. Autoři typologie pomocí výzkumu určili, že typologie je vhodná pro malé firmy, které znají míru podstupujícího rizika a vědí, kdy očekávat zpětnou vazbu rizika.

Obrázek 7 Znázornění typologie T.E.Deala a A.A.Kennedyho



Zdroj: Vavrysová, Seidl (2016)

Kultura s označením všechno nebo nic, neboli kultura drsných hochů se vyznačuje výrazným individualismem a neschopností profitovat ze spolupráce. Hroník (2008) uvádí, že ve společnosti není prostor pro sdílení emocí a jakékoliv soukromé záležitosti. Kultura se vyznačuje vysokou mírou rizika a rychlou zpětnou vazbou. Hlavním požadavkem je úspěšnost a precizní výkon, pomocí kterých kariéra rychle stoupá. Naopak degradace rovněž může proběhnout velmi rychle. Druhý název kultury všechno nebo nic vypovídá o rychlém pracovním nasazení. V tomto typu kultury jsou pracovníci nejčastěji hodnoceni podle svého posledního výkonu, s čímž souvisí velké negativum kultury, vysoká míra fluktuace (Michalík a Paleček, 2010). Členové kultury investují mnoho finančních prostředků do reklamních kampaní pro své zviditelnění, tím postupují velkou mírou rizika, jelikož návratnost vynaložených prostředků je nejistá. „*Firmy uplatňující danou kulturu dosahují úspěchu ve velmi rizikovém prostředí, avšak kvůli potřebě rychlé zpětné vazby se neorientují na dlouhodobé investice*“ (Lukášová, 2010). Typickým příkladem této kultury jsou umělecké profese, cestovní ruch, stavebnictví, kosmetický průmysl nebo poradenské služby.

Dalším typem kultury je kultura označovaná jako tvrdá práce. Tento typ kultury se uplatňuje ve společnostech s nízkou mírou rizika podnikání a rychlou zpětnou vazbou. Autoři Lukášová, Michalík a Urban (2010, 2010 a 2014) se shodují, že pro kulturu je typická aktivita, iniciativa a týmová práce ve spojení se zábavou. Hlavním zdrojem pracovního napětí je spíše množství práce a nutnost jejího odvedení, nežli nejistota z výsledné práce. Úspěch z odvedené práce se poměřuje prodaným nebo vyrobeným množstvím produktů. Tento typ kultury se vyskytuje u společností zaměřených na přímý prodej nebo orientovaných na masového zákazníka (Michalík a Paleček, 2010). Důležitým prvkem kultury je aktivita, rychlost a zaměření na zákazníka a jeho požadavky. Ve společnosti, s tímto typem kultury, se často uplatňují meetingy, slogany, soutěže pro potenciální zákazníky s výročním shromážděním, s cílem motivovat zaměstnance a zvýšit jejich pracovní morálku a výkonnost. Možnými negativy dané kultury jsou dle Lukášové (2010) upřednostňování prodaného či vyrobeného množství produktů nad jejich kvalitou. Dalším možným negativem je ztotožňování s vykonávanou činností, nikoliv se společností, což může mít za následek odchod ze společnosti, v případě neuspokojivých výsledků.

Kultura nazvaná jako analytický projekt, respektive sázka na budoucnost, se uplatňuje ve společnostech, ve kterých je vysoké riziko rozhodování a pomalá zpětná vazba. Trvá několik desítek let, než společnost bude schopna zmonitorovat úspěšnost odvedené práce či vynaložené investice. Zaměstnanci musí respektovat hierarchii a uznávat autority.

Ve společnosti jsou přesně definované postupy, které dle Hroníka (2008) překonávají rizika a nejistoty. Postup na vyšší pracovní pozice je velmi pomalý a plánovaný. Kultura se uplatňuje například ve společnostech zabývajících se farmaceutickým, chemickým či jaderným výzkumem, kdy společnost investuje do nových technologií a strategií bez počáteční jistoty úspěchu.

S procesní kulturou se lze dle Urbana (2014) setkat především ve společnostech s nízkými riziky a pomalou zpětnou vazbou, ve kterých se zaměstnanci soustředí na kvalitu odvedené práce, nežli na množství. Mezi hlavní hodnoty zaměstnanců patří přesnost, technická správnost a dodržování ověřených postupů (Lukášová, 2010). Společnosti s procesní kulturou uplatňují vysokou míru formálnosti, pojmenování jednotlivých pracovních pozic a kompetencí. Zaměstnanecká struktura je snadno viditelná, jelikož jednotlivé pozicím odpovídá vybavení a vzhled pracovní kanceláře. Negativem kultury je nízká zpětná vazba, kdy zaměstnanci nemohou posoudit efektivitu své vykonané práce, v souvislosti s tím se snaží dodržovat stanovené postupy pro ochranu procesu a společnosti. Rovněž v dané kultuře chybí rychlá reakce a plánování budoucích aktivit. Naopak se vyznačuje stabilním pracovním prostředím a předvídatelnými situacemi. Důležitým prvkem ve společnostech uplatňující procesní kulturu jsou pravidelné porady a zasedání, na kterých jsou prodiskutovány procedurální otázky či otázky reorganizace. Procesní kultura se objevuje především v bankách, pojišťovnách nebo státní správě (Michalík a Paleček, 2010).

Minimum společností jasně odpovídá pouze jednomu typu kultury. Většinou je jedná o spojení více kultur. Lukášová (2010) uvádí, že společnosti se silnou firemní kulturou uplatňují elementy všech typů kultur, dle vývojového stádia, ve kterém se nachází a způsobem, pomocí kterého budou schopni být výkonní.

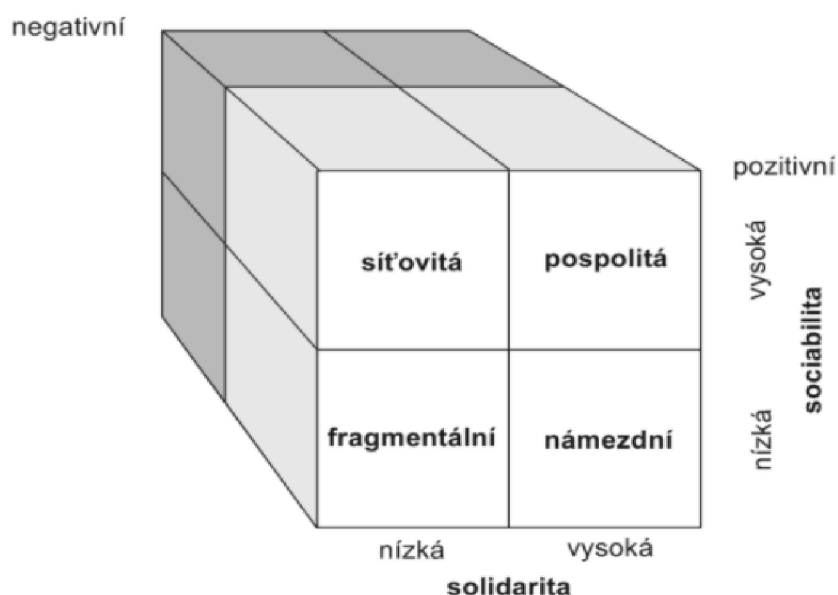
### **3.3.4 Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese**

Typologie se zaměřuje na sociabilitu a solidaritu uvnitř organizace. Za solidaritu v organizaci je považována soudržnost daná intelektem jednotlivých zkoumaných osob v organizaci sdílející společné cíle, strategie či vize (Lukášová, 2010). Solidarita se nevztahuje na citové vztahy nebo emoce probíhající na pracovišti. Naopak sociabilita zohledňuje přátelství mezi pracovníky a vypovídá, o závislosti jedince na skupinových a společenských hodnotách a normách. Vysoký stupeň sociability značí vzájemné sdílení informací a interakci mezi pracovníky organizace. Možným rizikem z vysokého stupně sociability může být nedostatečný výkon, vzhledem k možné existenci neformálních sítí, kdy



se zaměstnanci mohou snažit nahradit stanovený postup. Z nízkého stupně sociability vyplývá individualismus na pracovišti. Kombinace sociability a solidarity, dle autorů dává vzniknout čtyřem typům firemní kultury – fragmentální, námezdní, pospolitou a síťovou. Teorie Goffeeho a Jonese (1998) určuje, že každý typ kultury má negativní a pozitivní rozměry, čímž dochází ke vzniku 4 dimenzí, které dle autorů jsou označovány jako krychle 2S (Goffee a Jones, 1998). Rozdělení kultur a jejich dimenzí je znázorněno na přiloženém obrázku číslo 8.

Obrázek 8 Model krychle 2S



Zdroj: Lukášová (2010)

Fragmentální neboli roztržitá kultura se vyznačuje nízkým stupněm solidarity i sociability a vysokým individualismem. Dle autorů Goffeeho a Jonese (1998) je tento typ kultury nejvhodnější ve vědeckých společnostech či žurnalistice, kdy se pracovníci soustředí na společné cíle, kterých se snaží dosáhnout individuální prací. Díky nízkému stupni sociability nedochází k žádným konfliktům na pracovišti. Možným negativem je nedostatečná loajalita ke společnosti. Pracovníci bývají loajální vůči odvětví, kterým se zabývají a ocenění se jim dostává především mimo organizaci za jejich dosažené výsledky.

Námezdní kultura je zaměřena na firemní cíle a strategie za účelem dosažení, co nejvyššího zisku. Dle Lukášové (2010) se jedná o opak kultury síťové s vysokou úrovní solidarity a nízkou úrovní sociability. Pracovní úkoly jsou explicitně zadány a navazování

vztahů bývá v případě potřeby získání informací nebo rady. Pozitivní podoba námezdní kultury se projevuje sdílením cílů a zájmů s koordinovanou činností. Záměrem je dosažení cílů společnosti a snaha porazit konkurenční společnosti. Zvyšující se úroveň solidarity může vést k orientaci na vlastní výkon a výsledky, čímž dochází k nedostatku komunikace mezi spolupracovníky a ostatními odděleními. Současně se zaměstnanci soustředí na krátkodobé cíle, bez ohledu na cíle dlouhodobé, což může mít postupný destruktivní dopad na společnost. Ve společnostech s námezdní kulturou panuje přesvědčení, že zaměstnanec, který nepodává vysoký výkon, není pro společnost přínosem a měl by být propuštěn.

Další z kultur, pospolitá kultura, často známá jako komunitní kultura. Jak již název vypovídá jedná se o kulturu s vyšším stupněm sociability a solidarity, pozitivními mezilidskými vztahy na pracovišti a se silným zaměřením na firemní cíle (Lukášová, 2010). Pozitivní podoba pospolité kultury se projevuje sounáležitostí a díky vyrovnané úrovni sociability a solidarity nedochází k individualismu na pracovišti a zaměstnanci se soustředí především na splnění pracovních cílů. Negativní podoba pospolité kultury se projevuje v samolibosti ve společnosti nebo produktu. Mnohdy chybí motivace a ocenění nejlepších pracovníků, kteří v důsledku toho opouštějí společnost. Typickým příkladem jsou malé společnosti a novější technologické společnosti.

Poslední typ kultury je síťová. Ve společnostech tohoto typu se klade vysoký důraz sociabilitu, která se projevuje přátelskými vztahy mezi pracovníky a příjemným pracovním prostředím. Vyskytuje-li se v organizaci pozitivní podoba síťové kultury, panuje přátelství mezi všemi členy, kteří vzájemně sdílí informace, upozorňují se na možná rizika a pomáhají si v případě potřeby. Vzhledem k budování přátelských vztahů na pracovišti, může docházet k pomalejšímu pracovnímu tempu, s čímž může být spojen i nedostatečný pracovní výkon a loajalita k nedostatečným výsledkům (Lukášová, 2010). U síťové kultury se vyskytuje snaha vyhovět požadavkům přesahující náplň práce nebo stanovenou pracovní dobu. Například zůstat v práci přesčas, aby zaměstnanec vyhověl požadavku svého spolupracovníka, nikoliv aby jednal v zájmu organizace. V případě výskytu negativní podoby síťové kultury dochází ke tvorbě pracovních skupin na pracovišti, které mezi sebou udržují přátelské vztahy a sdílí selektivně informace. V organizacích tohoto typu může docházet k různým typům intrik, manipulace či pomluv mezi pracovníky.

### 3.3.5 Silná firemní kultura

Autorka Tureckiová (2004) uvádí, že lze pojednávat o silné firemní kultuře v případě, že jsou klíčové hodnoty sdíleny, posilovány a rozvíjeny napříč společnostmi, čímž se ztotožňuje s Bedrnovou a Novým (2012). Jedná se o srozumitelnost nepsaných pravidel, rozšířenost projevů firemní kultury a vysokou mírou integrace firemní kultury v normativním a hodnotovém systému zaměstnanců. Silná firemní kultura se projevuje v řízení společnosti a rozvoji zaměstnanců a vrcholového managementu. Edgar Schein (1992) uvádí, že silná firemní kultura je nezbytná v počátcích fungování firmy, kdy firemní kultura propojuje vnitřní vztahy a hodnoty. V následujících fázích vývoje pomáhá formovat vztahy ve firmě, ale i s vnějším okolím. Její důležitost je nezbytná ke zjištění, smysluplnosti a užitečnosti představ fungování společnosti a k ověření hodnot a norem pro firemní jednání. V následujících stádiích vývoje firmy je podstatná firemní strategie, která musí být v souladu s firemní kulturou. Nový (1996) doplňuje, že za silnou firemní kulturu lze považovat stav, kdy se daná firemní kultura stane nezbytnou součástí každodenního jednání pracovníků. „*Výskyt silné firemní kultury je běžný ve starších organizacích, výrobně homogenních a centralizovaných organizacích*“ (Urban, 2014). Rovněž ve společnostech, které zajišťují dlouhodobé kontrakty či doživotní zaměstnání.

Silná podniková kultura musí splňovat několik stanovaných kritérií (Bedrnová a Nový, 2012). Jedná se o zakotvenost popisující internacionalizaci a ztotožnění se s firemními hodnotami, normami a vzory jednání. Mezi další kritérium je řazena rozšířenost firemních prvků. Je podstatné, aby všichni zaměstnanci podniku s nimi byli obeznámeni a každodenně se s jejich existencí na pracovišti střetávali. Posledním kritériem silné podnikové kultury je zřetelnost, kdy všechny prvky musí na zaměstnance, na všech kariérních postech, působit jednoznačně a pomoci zaměstnancům rozeznat žádoucí a nežádoucí jevy a chování. Kritérium zřetelnosti lze splnit, pokud má společnost vybudovaný rozsáhlý soubor symbolů, standardů a hodnot, které jsou vzájemně soudržné a tvoří logicky uspořádaný vnitřní celek.

Bedrnová a Nový (2012) konstatují, že síla firemní kultury je úzce spjata s vnitřním rozdělením na dílčí firemní subkultury, které se vytvářejí zejména mezi odlišnými úrovněmi řídicí hierarchie či sociálními normami. Jako příklad lze uvést specifickou kulturu vedoucích pracovníků či dělníků. Další diferenciací firemních subkultur vzniká mezi jednotlivými firemními funkčními oblastmi, čímž mohou být zaměstnanci marketingového oddělení, IT

nebo HR. Ve velmi diferenciovaných firemních kulturách častěji dochází ke vzniku dílčích subkultur potlačujících fungování jednotné firemní kultury, což představuje značný problém pro vedoucí pracovníky. Ve velkých společnostech, ve kterých dochází ke vzniku subkultur, je důležité klást rozhodující vliv na podnikové cíle a priority a jejich přijetí všemi zaměstnanci.

Výhodou silné firemní kultury je spontánnější a rychlejší orientace, integrace a adaptace nových zaměstnanců. Za příznivých podmínek přispívá ke stabilizaci a vyšší motivovanosti současných zaměstnanců, čímž jsou sníženy finanční náklady na rozšiřování odborného vzdělání. Dalším přínosem je odolnost vůči objektivním změnám vnějšího okolí, usnadnění a urychlení firemní komunikace, rozhodování a implementace rozhodnutí do politiky firemní kultury, tím dochází ke zkrácení a zefektivnění koordinace firemních procesů a zjednodušení kontrolních mechanismů. Ve společnosti se silnou firemní kulturou funguje málo kontrolních mechanismů, díky vysoké jistotě a důvěře spolupracovníků.

Ve společnostech se často vyskytne potřeba zesílit firemní kulturu pomocí několika nástrojů. Dle Urbana (2014) má zásadní vliv na posílení konzistentní systém odměňování podporující firemní zásady. Dalším nástrojem je přijímání nových zaměstnanců a jejich postupná adaptace. K udržování silné firemní kultury lze přispět vyhledáváním nových spolupracovníků na školách, absolventů, vyhledáváním spolupracovníků s podobnými osobnostními rysy jako ostatní spolupracovníci na daném oddělení či důkladné předání firemních hodnot a zaškolení v průběhu adaptace.

Negativem zmiňované silné firemní kultury je značná setrvačnost a slabá pružnost. Zaměstnanci lpí na firemních tradicích (Urban, 2014). Díky nízké flexibilitě může jakákoliv změna vyvolat projevy odporu. Při pokusu o změnu dochází ke zpochybňování signálů žádoucí změny a odporu k navrhovaným inovacím. Pracovníci si vynucují konformitu a blokují nové strategie. Důsledkem je zhoršující se pracovní prostředí a případná ztráta nejlepších zaměstnanců či obtížnější začleňování nových členů.

### **3.3.6 Slabá firemní kultura**

Tento typ firemní kultury je typický zejména pro společnosti mladší, vyznačující se vyšší mírou fluktuace či společnosti s více profesně odlišnými nebo samostatnými útvary. Příkladem mohou být jednotlivé produktově zaměřené divize společnosti, které si mohou vytvářet vlastní subkultury organizace (Urban, 2014).

Slabá firemní kultura nastává v případě, že nejsou prvky firemní kultury všemi zaměstnanci vnímány a respektovány jednotně. Současně firemní prvky nejsou zakotveny v podvědomí zaměstnanců a nemají vliv, který by měli plnit. Jelikož zaměstnanci vnímají odlišně firemní prvky a ovlivňují je osobními preferencemi, dochází k oslabení firemní kultury a existenci celé společnosti. Slabá firemní kultura může být rovněž důsledkem nedefinování pravidel a cílů závazných pro společnost. K jejímu oslabení dochází také v případě častých personálních změn ve vedení. Na rozdíl od silné firemní kultury, kde je kladen důraz na tradice, ve společnosti se slabou kulturou lze snadněji zavádět změny pro efektivnější práci zaměstnanců a k větším ziskům. Je zde prostor pro kreativní řešení, inovace a větší prostor pro jednotlivce, což se vylučuje s budováním silné firemní kultury. Hroník a Urban (2008 a 2014) uvádějí, že v porovnání se silnou firemní kulturou lze provést snadněji změny, prosadit nová nařízení a příchodem nových zaměstnanců přijmout nové hodnoty a zvyky.

### **3.4 Prvky firemní kultury**

Prvky slouží jako funkční a strukturální elementy popisující a shrnující obsah dané firemní kultury. Plní funkci indikátorů, které lze využít při empirickém výzkumu, pozorování a diagnostikování firemní kultury. Současně dle Lukášové a Nového (2004) slouží jako nástroj k předávání a utváření kultury. Mezi prvky firemní kultury jsou začleněny základní stavební komponenty kultury. „*Prvky nejsou autory kategorizovány a vymežovány zcela jednotně, avšak nejčastěji jsou za prvky kultury považovány základní předpoklady, normy, postoje a materiální či nemateriální artefakty*“ (Lukášová a Nový, 2004).

#### **3.4.1 Základní předpoklady**

Jsou obtížně poznatelné a definovatelné. Představují zakotvené principy o chodu společnosti, které jsou ve společnosti považovány za samozřejmé, nezpochybnitelné a pravdivé. Zdrojem vzniku je opakovaná zkušenost při řešení problémů. Základní předpoklady jsou považovány za automatické a jediné možné, jelikož pracovníci se necítí dobře v nejistotě a konfliktním prostředí, snaží se, aby vše bylo v souladu se základními předpoklady. Zdrojem vzniku základních předpokladů ve společnosti je opakovaný způsob s kladným výsledným řešením, na základě čehož zaměstnanci získají přesvědčení, že daný způsob je účinný a postupně se pro ně začne stávat automatickým. Na jednání, které je

v rozporu s předpoklady je nahlíženo jako na nepřijatelné. Bělohlávek (2006) konstatuje, že nejsou určeny k pochybování ani k diskuzi a velice těžko se mění. Korekce daného prvku u jednotlivce, který vstupuje do skupiny je snáze proveditelnější než u kulturní skupiny v rámci, které jsou předpoklady vzájemně posilovány a sdíleny.

### **3.4.2 Hodnoty**

Firemními hodnotami se rozumí vše, co je pro organizaci podstatné a o co z dlouhodobého hlediska usiluje. V případě zdravé firemní kultury by měly vyplývat, ze základu firemní strategie. Urban (2014) uvádí, že lze rozlišit několik typů firemních hodnot. Jedním z typů jsou hodnoty fungující, které mají vliv na chod společnosti. Hodnoty částečně fungující a proklamované, které jsou teoreticky definované, avšak prakticky nepoužitelné a příliš formální. Dalším typem jsou formálně přijaté a často i okázale zastávané firemní hodnoty, které vyznívají nerealisticky či příliš idealisticky a které se neodrážejí v reálném chování manažerů. Mohou mít proto malý nebo dokonce nulový efekt. V komparaci typů firemních hodnot se Tureckiová (2004) rozchází s typy hodnot dle Urbana (2014). Tureckiová (2004) za hlavní rozdělení firemních hodnot považuje hodnoty jdoucí pracovně definovat jako zavazující ideje, které mají vliv na lidské chování. Hodnoty dále rozlišuje na instrumentální označující zajištění nižších potřeb. V souvislosti s firemní kulturou se může jednat o zajištění materiálních podmínek – mezd. Za další hodnoty jsou považovány morální či terminální vyjadřující příslušnost ke společnosti, ztotožnění s firemními hodnotami a loajalita.

### **3.4.3 Normy**

Normami se rozumí pravidla, které pracovníci přijali jako zásady vhodného firemního chování. Jedná se o abstraktní pojem, který je nepsaným a zažitým pravidlem organizace (Armstrong a Taylor, 2015). Jsou faktickou podobou firemních hodnot. Mohou se týkat úrovně formálních či neformálních vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, dresscode, míry vyjadřování emocí na pracovišti nebo firemní komunikace s vnějším okolím. Normy jsou předávány nově přijímaným pracovníkům. Již před absolvováním přijímacího pohovoru mají uchazeči jisté povědomí o zdejší kultuře. Kulturní aspekty jsou jedním z parametrů pro posouzení, zda se k dané společnosti přidat. Proces, při kterém se pracovník ztotožňuje s kulturou organizace se označuje jako anticipační socializace či předvolba. Adaptace díky předvolbě je značně urychlena. Nový zaměstnanec se stává

předmětem socializačních procesů. V korporátních společnostech je pracovník vystaven plánovanému a odborně řízenému adaptačnímu procesu. Menší či rodinné společnosti jsou orientovány na procesy postupného předávání zkušeností a zaučení pracovníka. Míra respektování určuje přijetí nového pracovníka jako součást pracovního týmu. Pokud se pracovník neztotožní a nepřizpůsobí dané kultuře, může být pro společnost neproduktivní, v některých případech až kontraproduktivní (Pfeifer, 1993).

Pracovník může respektovat firemní kulturu na základě motivace pro dosažení finanční odměny, kariérního růstu nebo z existenčních důvodů. Rozlišují se čtyři varianty vztahu pracovníka k místní firemní kultuře. Jedním z nich je jednoznačné dodržování projevující se plnou věrností a chováním, které koresponduje s přijatou firemní kulturou. Jednotlivec tímto vztahem vyjadřuje přesvědčení o účinnosti firemní kultury. Dalším vztahem je napjaté dodržování, kdy pracovník jedná ve shodě s direktivy kultury a působí dojmem absolutní věrnosti, avšak zaměstnanci mají výhrady vůči jednotlivým hodnotám a normám kultury. Třetím typem je utajené nedodržování, kdy jedinec dává najevo souhlas s typem firemní kultury, vnitřně jej však neakceptuje. *„Lidé této kategorie chtějí být organizací, zejména svými nadřízenými, přijímání jako vyhovující dané kultuře, ale v situacích, kdy pro ně není nebezpečné jednat v nesouladu s kulturou, demonstrují svůj opoziční postoj“* (Lukášová, 2010). Poslední variantou je otevřené nedodržování, kdy jsou opomíjeny hodnoty a normy. Chování se projevuje jen u zaměstnanců, kteří nemohou být za své opomíjení potrestáni sankcemi.

#### **3.4.4 Postoje**

Týkají se pozitivního či negativního vztahu člověka k druhé osobě, předmětu události nebo problému (Lukášová, 2010). Jsou výsledkem hodnocení, ve kterém jsou spojovány kognitivní, konativní a emotivní složky psychiky. V organizacích je ovlivňují faktory kultury (hodnoty a normy), chování managementu (styl řízení), politiky, které se týkají odměňování, uznání, povyšování nebo kvality pracovního života, a ovlivňují je také referenční skupiny, to znamená skupiny, s nimiž se lidé identifikují (Armstrong a Taylor, 2015). Postoje lze změřit postojovými škálami. Měření je podstatné pro určení organizačního klimatu.

### **3.4.5 Artefakty**

Zahrnují vnější projevy kultury, které jsou po pracovníky viditelné a hmatatelné a umožňují chápat firemní kulturu. Dle Tureckiové (2004) tvoří nejvyšší zjevnou úroveň struktury firemní kultury, která je nejsnáze ovlivnitelná. Artefakty lze rozdělit na nemateriální a materiální, které jsou lidskými výtvoři, symbolizují společnost a odlišují ji od konkurenčních společností. Tato úroveň zprostředkovává firemní kulturu vnějším pozorovatelům a partnerům společnosti. Artefakty stojí na pomezí mezi firemní kulturou a vztahy s veřejností. Stávají se významným činitelem při budování vnějšího image společnosti (Bedrnová a Nový, 2012). Příkladem nemateriální povahy artefaktů je architektura, vybavení firem, firemní produkty, výroční zprávy nebo loga. Mezi artefakty nemateriální povahy jsou řazeny zvyky, rituály, jazyk či historky a mýty (Hofstede, 2010).

### **3.5 Diagnostika firemní kultury**

Pro poznání a pochopení obsahu firemní kultury slouží správně provedená diagnostika firemní kultury založená na kvalitní metodologii. Armstrong (2015) se ztotožňuje ve svém díle s výrokem Manziniho (1988), že diagnostika organizace představuje systematický proces shromažďování údajů o organizaci – jejich problémech, výzvách, přednostech i omezeních a analyzování toho, jak tyto faktory ovlivňují schopnost organizace efektivně a užitečně se interagovat se svým podnikatelským prostředím. Umožňuje managementu zjistit hlavní přednosti a potenciál firemní kultury, ale i rizika spojená s jednotlivými strategiemi společnosti. Údaje zprostředkované metodikou jsou pro vedoucí management významným zdrojem pro další vývoj, změnu firemní strategie, hledání příčin nedostatečného výkonu, plánování sloučení nebo jiné formy spolupráce. Obsah firemní kultury pro funkčnost metod a systémů vyžaduje, aby byl v souladu s firemní kulturou. V případě, že by výsledky diagnostiky prokázaly nemožnost využití určitých metod, je zapotřebí dle Lukášové (2010), zvolit jiné vhodné metody nebo provést změnu firemní kultury pro dosažení souladu. Opomíjení kulturních aspektů firemních změn či řídicích metod by mohlo vést k neúspěšnosti nově zaváděných opatření.

Hlavním smyslem diagnostiky je odhalení odlišností ve firemním chování, myšlení a vnímání. Dle Pfeifera (1993) je dalším smyslem diagnostiky detailní popsání prvků firemní kultury pomocí jejich pozorování, zjišťování a interpretace symptomů, pomocí kterých se projevují hodnoty, představy a přístupy vžitá v dané firemní kultuře. Analýza spočívá



v porovnání firemních kultur spojujících se organizací nebo odlišných subkultur. Následné výsledky umožňují předjímat a chápat kulturní odlišnosti napříč společnostmi, zjistit otevřenost pracovníků vůči změně a povahu případných problémů. Kritériem správně provedené diagnostiky je cílenost a kvalifikovanost. Při analýze se uplatňují kvalitativní a kvantitativní techniky. Příprava diagnostiky by měla podle Lukášové (2010) zahrnovat výběr a definování teoreticko-metodologických východisek, určení metod sběru dat a vymezení jednotky analýzy. Následná vazba musí být srozumitelná, relevantní, popisná a časově aktuální.

Armstrong (2015) v komparaci s Lukášovou (2010) detailněji rozpracovali jednotlivé fáze diagnostiky firemní kultury, která zahrnuje následující fáze:

- 1. Sběr dat**
- 2. Analýza**
- 3. Feedback**
- 4. Plán akce**
- 5. Implementace**
- 6. Vyhodnocení**

### **3.5.1 Metody diagnostiky firemní kultury**

V rámci diagnostikování firemní kultury se používají kombinace kvantitativních a kvalitativních metod, v souladu s cílem a účelem výzkumu. Kvantitativní metody výzkumu používají především techniku dotazování, pozorování, rozhovoru, analýzu věčných skutečností či projektivní metody. Jejich cílem je získání informací o zkoumané realitě pro správné porozumění. „*Diagnostik neurčuje předem, které proměnné jsou pro diagnostiku relevantní, neprovádí výběr sledovaných proměnných*“ (Lukášová a Nový, 2004). Respondenti odpovídají dle svého uvážení. Získané informace jsou detailní a umožňují náhled do firemní kultury. Získaná data jsou diagnostikem zapisována a následně zpracovávána.

Pozorování představuje záměrné a cílevědomé studium zvoleného jevu. Technika může být prováděna jako zúčastněné pozorování, kdy se výzkumník stává součástí každodenního života zkoumaného souboru. Aby mohl pochopit dané chování, vše je chronologicky zaznamenáváno. Rovněž je možné pozorování nezúčastněné, kdy diagnostik dle Pfeifera (1993) například navštěvuje společnost nebo se účastní pravidelných zasedání a

porad společnosti. Kromě chronologického zapisování událostí lze využívat pro záznamy technické prostředky. Pro úspěšnost pozorování je zapotřebí provést přípravu. Bedrnová a Nový (2007) udávají, že je zapotřebí přípravu rozdělit do několika kroků pro zajištění systematičnosti pozorování. V prvním kroku je nutné definovat předmět, cíle a metodu pozorování. Pro lepší vyhodnocení je vhodné stanovit systém kategorií, do kterého budou výsledky pozorování zapisovány. Pozorování je časově náročné a vyžaduje soustředěnost, je vhodné provést přípravu pozorovatele a zprostředkování přístupu do objektu výzkumu. Následně dochází k hlavní fázi vlastního pozorování a zapisování informací. Po skončení výzkumu dochází k formulaci závěrů.

Další metodou výzkumu je nestandardizovaný individuální hloubkový rozhovor, který se odehrává podle předepsaného schématu (Lukášová a Nový, 2004). Tazatel klade volné dotazy pro zjištění norem a hodnot firemního chování. Hloubkový rozhovor poskytuje velké množství informací, avšak s rizikem ovlivnění individuálními názory.

Rozhovor lze též provádět ve skupině s využitím vzájemné interakce a sdílení názorů členů skupiny jako skupinový rozhovor. Ačkoliv je skupinový rozhovor náročnější na provedení, bývá zrealizován častěji nežli individuální rozhovor. Skupinový rozhovor je náročnější na organizaci. Lukášová a Nový (2004) konstatují, že je velmi důležité složení dané skupiny, moderování rozhovoru a kvalita zaznamenávání, jelikož analýze podléhá vše, co bylo účastníky rozhovoru řečeno, ale rovněž způsob, jakým byl výrok pronesen a jakým způsobem se diskuze vyvíjela.

Analýza dokumentů je sadou metodických postupů pro analyzování informací z jednotlivých dokumentů. Například ze zápisů z úředních záznamů, údaje o množství výrobků vyprodukovaných za směnu, porad, výročních zpráv nebo pohovorů (Bedrnová a Nový, 2007). Cílem může být pouhé získání informací nebo porozumění symbolům, které byly v dokumentu použity.

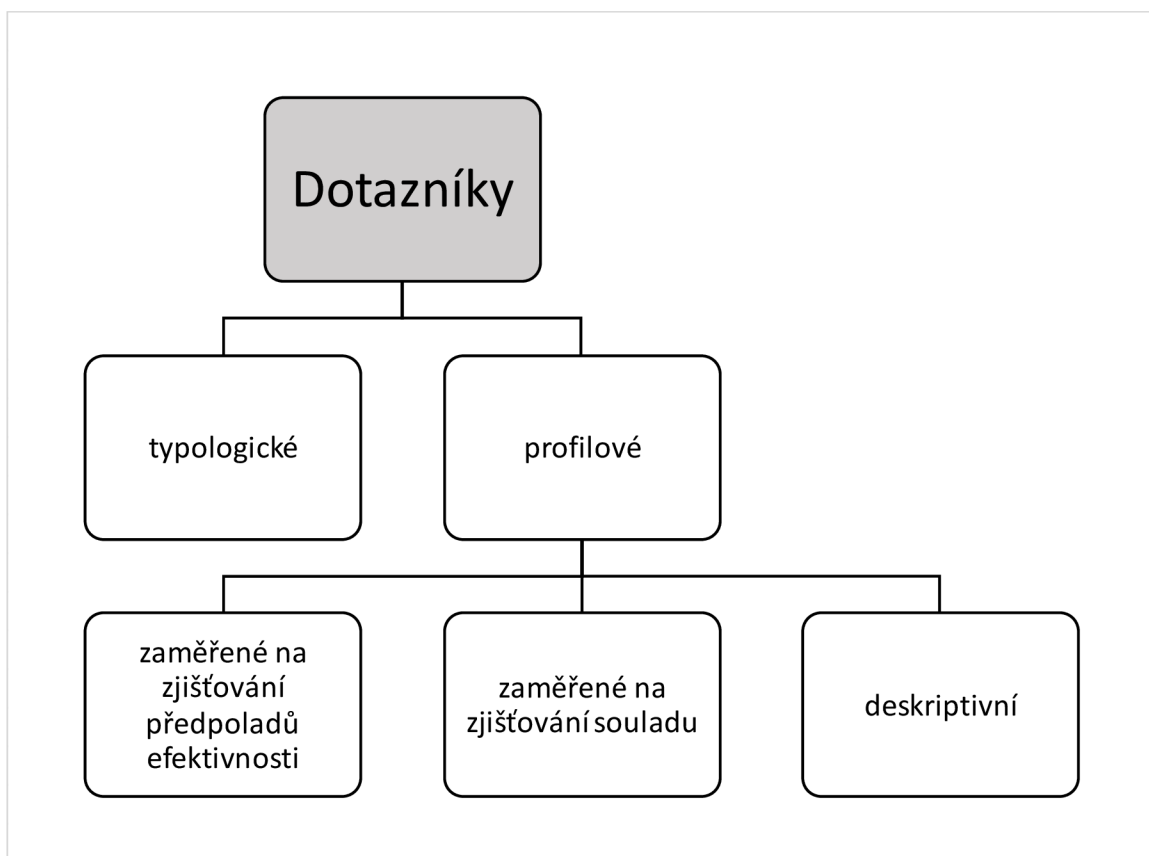
Projektivní metody jsou založeny na podmětu, který je předložen respondentovi. Nejčastěji se jedná o dokončení popisu situace, obrázku nebo věty (Lukášová a Nový, 2004). Respondent je donucen k vlastní interpretaci svých myšlenek a pocitů. Pro diagnostiku firemní kultury prostřednictvím projektivních metod se mnohdy využívají kresby a koláže či testy nedokončených vět.

Kvantitativní metody zahrnují rozhovor a rovněž pozorování, pokud jsou otázky předem formulované v záznamovém archu. Kombinace těchto metod je mnohdy málo efektivní pro diagnostiku, proto se využívá především dotazník. Kvantitativní metody se

vyznačují snadnějším sběrem dat a jejich následným zpracováním. Negativem kvantitativních metod je možnost zkoumání jen omezeného počtu proměnných a výběr proměnných musí probíhat na základě jejich důležitosti ke zkoumanému problému.

Hlavní metodou kvantitativních metod je dotazník, který je velmi rozšířeným nástrojem pro získávání informací pomocí písemných odpovědí respondenta (Bedrnová a Nový, 2007). Na obrázku číslo 9 je znázorněna rámcová klasifikace metod 5 typů dotazníků, ke které jednotliví autoři dospěli v průběhu porovnávání jednotlivých metod (Lukášová a Nový, 2004).

Obrázek 9 Klasifikace dotazníkových metod diagnostiky firemní kultury



Zdroj: Ashkanasy, Broadfoot a Falkus, 2000 in Lukášová a Nový (2004)

Typologické dotazníky zjišťují přítomnost či absenci znaků charakteristických pro jednotlivé typy firemních kultur. Pomocí míry výskytu znaků lze určit odpovídající míru jednotlivým typům firemní kultury. Dalším typem dotazníků jsou dotazníky profilové zjišťující míru četnosti hodnot, chování a názorů, které odpovídají jednotlivým typům firemních kultur. Profilové dotazníky jsou dále děleny na dotazníky zjišťující předpoklady

efektivnosti. Mají za úkol identifikovat charakteristiky podporující efektivnost společnosti. Nejčastěji se dle Lukášové a Nového (2004) jedná o rysy firemní kultury, rysy vymezující míru motivovanosti a spolupráci jednotlivých pracovníků v rámci společnosti. Profilové dotazníky se dále rozdělují na dotazníky zaměřené na zjišťování souladu mezi hodnotami a dalšími prvky uznávanými ve společnosti, na dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti a deskriptivní dotazníky. Deskriptivní dotazníky se zabývají popisem obsahu firemní kultury, k čemuž napomáhá měření výskytu firemních hodnot a norem.

### **3.6 Význam firemní kultury**

Firemní kultura je nezbytným prostředkem k realizaci firemní strategie. Zároveň se firemní kultura podílí na zvyšování efektivnosti a procesu změn (Kulhavy, 1993). Zdravá firemní kultura vytváří prostor, ve kterém jsou dle Brookse (2003) sdíleny hodnoty, názory, předpoklady, pravidla či způsoby řešení, čímž se vytváří příznivé pracovní prostředí. Je nástrojem pro vyrovnávání se s bariérami. V podniku funguje bariéra ekonomických zájmů, kompromisů mezi příkazy vedení a motivací řadových pracovníků a nedůvěry řadových pracovníků vůči vedení a vlastníkům společnosti (Šigut, 2004). Vyjmenované bariéry se vyskytují ve firemním prostředí téměř každé společnosti. Mezi jednotlivými pracovními skupinami existují izolace pomocí pracovního postavení a pomezí, které si zaměstnanci vytvářejí v mezilidských vztazích a firemní komunikaci.

Jedním z významů firemní kultury je proces kontroly. Kultura pracovníkům zprostředkovává shodné vnímání, sdílení firemních principů a interpretaci podstatných událostí a rozhodnutí. Společnost následně může fungovat bez udávání příkazů a kontroly vyššího managementu. Kontrolní činnost by měla být založena na analytické činnosti. Šigut (2004) doporučuje jednat ve třech po sobě jdoucích fázích v analytických činnostech. První částí analytické fáze je organizační analýza pojednávající o firemních lidských zdrojích, organizačním modelu podniku, sociálním klimatu a efektivitě procesu práce. Fáze analýza pracovních činností se věnuje analýze pracovního prostředí, technického procesu, činnosti řídicích pracovníků a metodám rozřazování zaměstnanců na pracovní pozice. Poslední fáze se zabývá analýzou náplně práce jednotlivých zaměstnanců v rámci, které jsou analyzovány potřeby odborného vzdělávání a dalšího rozvoje.

Firemní kultura slouží jako nástroj k řízení pracovníků, především motivací. Dle Tureckiové (2004) kultura může působit jako významný stimulační faktor. Nástroj se vyznačuje nepřímou povahou a projevuje se především v oblastech, kde je zapotřebí

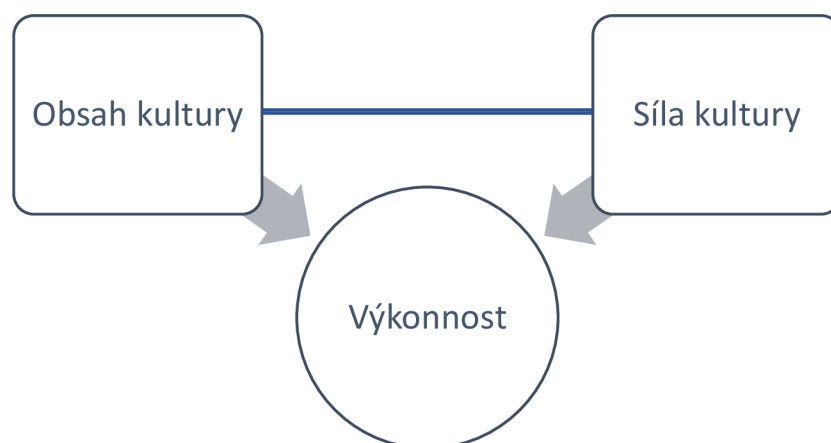
dodržování hodnot či obecných zásad, které odpovídají za úspěšný chod společnosti. Urban (2014) ve svém díle firemní kulturu přirovnává ke společenskému tlaku podporující či vyžadující určité jednání pracovníků. Pokud se společnost vyznačuje silným typem firemní kultury, může se nástroj stát prostředkem manipulace. Funkce firemní kultury jako nástroj řízení přispívá k získání vhodných pracovníků. Kultura informuje uchazeče i zaměstnance o jednání společnosti ve vybraných situacích. Firemní kultura je současně nástroje marketingové strategie, která umožňuje předvídat potenciálnímu klientovi chování společnosti.

*„Hlavním cílem každé společnosti je dosažení maximálního zisku, avšak společnost musí jednat v souladu s etickým kodexem, který bývá vypracován danou společností, jelikož zásady etického řízení lidských zdrojů se týkají celkového pojetí, ale také dílčích oblastí řízení lidských zdrojů, jako je rozvoj organizace, získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu, odměňování nebo zaměstnanecké vztahy“* (Armstrong a Taylor, 2015). Etické kodexy jsou v souladu s firemními hodnotami a jednají v zájmu současného i budoucího vývoje společnosti. Šigut (2004) uvádí, že napomáhají navázat dobré vztahy se svými zaměstnanci a případnými klienty.

### 3.6.1 Vliv firemní kultury na výkonnost

Firemní kultura se významně podílí na výkonnosti společnosti a jejím dlouhodobém úspěchu. Výkonnost společnosti může být značně ovlivněna silou a obsahem firemní kultury, ja je znázorněno na přiloženém obrázku číslo 10.

Obrázek 10 Vliv firemní kultury na fungování a výkonnost společnosti



Zdroj: Lukášová a Nový (2004)

Sílu firemní kultury lze rozdělit na základě intenzity na silnou a slabou firemní kulturu. V případě slabé firemní kultury nejsou prvky firemní kultury jednotné, tudíž neplní funkci, kterou by ve společnosti měly plnit a vliv firemní kultury na chod a efektivitu společnosti není patrný. V komparaci se slabou firemní kulturou lze najít řadu výhod, které nabízí silná firemní kultura. Jedná se o soulad mezi vnímáním a myšlením jednotlivých pracovníků, což významně usnadňuje vnitropodnikovou komunikaci, jsou eliminovány konflikty, dochází k urychlení procesu rozhodování a následné realizaci přijatých opatření (Lukášová a Nový, 2004). Mezi další výhody lze zařadit sdílení společných hodnot a cílů, čímž je posilována sounáležitost se společností a zvyšována zaměstnanecká motivace a spokojenost. Silná firemní kultura přispívá k regulaci chování zaměstnanců a snižuje potřebu formálních kontrolních mechanismů. Současně může nabízet řadu nevýhod jako je fixace společnosti na dřívější zkušenosti, které mohou vést k přehlížení podnětů z vnějšího prostředí či neuvažování o alternativách možných řešení. V takových situacích ve společnosti převládá snaha o udržení konformity a přesvědčení, že zažitá způsoby, které se již pozitivně osvědčily budou fungovat i nadále, což může poškodit ekonomickou výkonnost firmy.

Dalším faktorem působící na výkonnost společnosti je obsah firemní kultury. Obsah firemní kultury působí na výkonnost společnosti dvojitým způsobem. Pracovníky uvádí v činnost, na základě konkrétních hodnot a norem chování dané firemní kultury. Následně směřuje jednotlivé pracovníky k naplňování cílů a hodnot, které odpovídají firemní kultuře. Pokud je silná firemní kultura ve vzájemném souladu s obsahem firemní strategie, dochází k podpoře implementace, čímž je současně podporována výkonnost organizace. V situaci, kdy silná firemní kultura je svým obsahem v rozporu se strategií společnosti, představuje riziko pro úspěšnou implementaci firemní strategie a oslabuje výkonnost společnosti.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

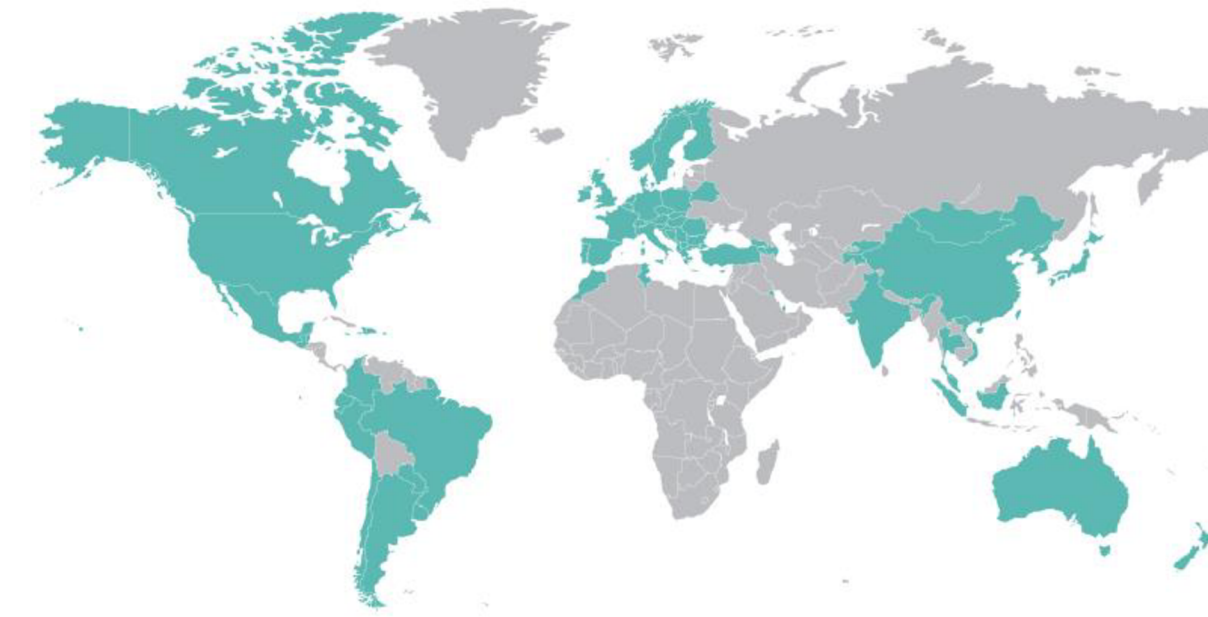
#### 4.1.1 Historie a charakteristika společnosti

V roce 1957 došlo ve švýcarském Zurichu ke vzniku společnosti Adia. Zakladatele byl Henri Lavanchym. Následně v roce 1964 došlo ke vzniku francouzské společnosti Ecco Philippem Foriel-Destezetem (The Adecco Group, 2021). Hlavními činnostmi společností bylo personální poradenství a poskytování zaměstnání. V roce 1970 společnost Adia rozšířila svou působnost i do jiných evropských zemí, než jen v rámci Švýcarska. O 10 let později, v roce 1980, se společnost Adia stala nejlepší společností na evropském trhu v personálním poradenství a poskytování pracovních příležitostí. Během 90. let 20. století proběhla řada jednání mezi společnostmi Adia a Ecco o možné fúzi, ke které došlo v roce 1996, čímž daly vzniknout společnosti Adecco. Spojením došlo ke vzniku více než 2 500 poboček po celém světě (The Adecco Group, 2021).

Dalším významným milníkem společnosti byla fúze s americkou společností Olsten, ke které došlo 15. března 2000, která se stala jednou z dceřiných společností Adecco. Sloučením společností bylo dosaženo kombinovaných výnosů ve výši 11, 6 milionů EUR (The Adecco Group, 2021). Dne 20. října 2009 The Adecco Group oznámilo akvizici s personální společností MSP Group za podnikovou hodnotu 782 milionů EUR, čímž došlo k posílení podnikatelské činnosti The Adecco Group, zejména v USA, Kanadě a Velké Británii. Akvizicí se společností MPS Group The Adecco Group získalo příležitost vylepšit svou nabídku programu Managed Service Program a Recruitment Process outsourcing prostřednictvím technologické platformy ve vlastnictví MPS Group, což společnosti The Adecco Group umožnilo zvýšit flexibilitu nabízených služeb, technologií či kombinovaných programů a získat strategickou výhodu v odvětví lidských zdrojů a HR průmyslu, a současně se stalo světovým leaderem v personální oblasti (The Adecco Group, 2021).

V současné době se hlavní sídlo společnosti The Adecco Group nachází ve švýcarském Zurichu-Glattbruggu. Dceřinné společnosti Adecco se nacházejí v 60 zemích světa s více než 5 100 pobočkami. Světové rozmístění lze vidět na přiloženém obrázku číslo 11. Společnost nyní poskytuje pracovní příležitosti více než 700 000 lidem po celém světě.

Obrázek 11 – Světové rozšíření společnosti The Adecco Group



Zdroj: Interní zdroj Adecco spol. s.r.o. (2021)

Historie dceřiné společnosti Adecco Česká republika, s obchodním názvem Adecco spol. s.r.o., sahá do roku 1992. V průběhu let se společnost rozšířila po celé České republice a v současné době zahrnuje pobočky nacházející se v Praze, Mostě, Ústí nad Labem, Plzni, Ostravě, Hradci Králové, Brně, Českých Budějovicích a Jihlavě (Adecco, 2021). Rovněž působí na řadě míst, kdy společnost vykonává svou činnost přímo v klientově podniku, což bývá nazýváno jako onsite pracoviště. Mezi jednoho z největších klientů patří mezinárodní společnost Amazon s onsite pracovištěm v Dobrovízi, kde se nachází působiště klienta. Dále například ve společnosti Bosch v Jihlavě, ve společnosti Miele v Uničově, ve společnosti Hutchinson v Rokycanech či ve společnosti Lego v Kladně. Regionální rozmístění společnosti umožňuje detailní poznání místních specifik trhu práce v rámci České republiky.

#### **4.1.2 Profil společnosti**

Společnost The Adecco Group zaujímá dominantní postavení na světovém trhu v personálním poradenství. V rámci České republiky je druhým největším poskytovatelem dočasného zaměstnání v oblasti lidských zdrojů a zaměřuje se na poskytování kompaktních řešení v oblasti lidských zdrojů a personálních služeb, kterými jsou:



- **360° zpětná vazba** – Metoda využívána uvnitř společnosti prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření, které vyplňují kolegové, nadřízení i podřízení zaměstnanci. Dotazníkové šetření je vyplněno samotným zaměstnancem a následný výsledek může posloužit k dalšímu rozvoji slabých a silných stránek.
- **Adecco Solutions** – Klientovi jsou nabídnuty služby přizpůsobené jeho zadaným požadavkům v oblasti logistiky a výroby. Mezi důvody tohoto druhu rozvoje provozu patří koncentrace vlastních zdrojů klienta na jeho hlavní předmět podnikání, potřeba zefektivnění provozu a sezónní a ekonomické výkyvy v podnikání. Adecco spol. s.r.o. se soustředí především na personální procesy, ale je schopno vyhovět i specifitějším požadavkům klienta související například s odpovědností a spravováním provozních prostor a zařízení.
- **Assessment centrum** – komplexní metoda výběrového řízení využívající modelové situace a úkoly pro zjištění chování uchazeče v zadaných situacích a vhodnosti pro obsazovanou pozici (Hroník, F., 2012).
- **Development centrum** – metoda sloužící pro zmapování kompetencí uchazeče, se zaměřením na další rozvoj uchazečů.
- **Executive Search** – v současné době často známo pod anglickým pojmem „headhunting“ neboli přímé oslovení kandidáta. Metoda je využívána především pro střední a vyšší management.
- **Firemní vzdělávání**
- **Outplacement** – metoda zaměřená na uchazeče, kteří přišli o své původní zaměstnání a hledají nové pracovní uplatnění.
- **Outsourcing** – metoda, při které jsou podpůrné a vedlejší činnosti smluvně převedeny na subdodavatele specializující se na poptávanou oblast.
- **Outsourcing náborového procesu** – program zaměřený na převzetí části náborového procesu nebo řízení celého náborového procesu zahrnující inzerování pracovních pozic, příjem žádostí, prezentace a pohovory uchazečů v souladu s kritérii obsazované pracovní pozice.
- **Program řízených služeb** – S programem řízených služeb může zadavatel zlepšit své obchodní procesy a výnosy, jelikož společnost Adecco spol. s.r.o. jménem společnosti zadavatele řídí personální zdroje a všechny personální služby. V rámci tohoto programu jsou sjednány jednotné ceny a smlouvy, je zajišťována úhrada

faktur a zpracování reportů, které mohou v případě potřeby pomoci k přehodnocení a upravení lidských zdrojů.

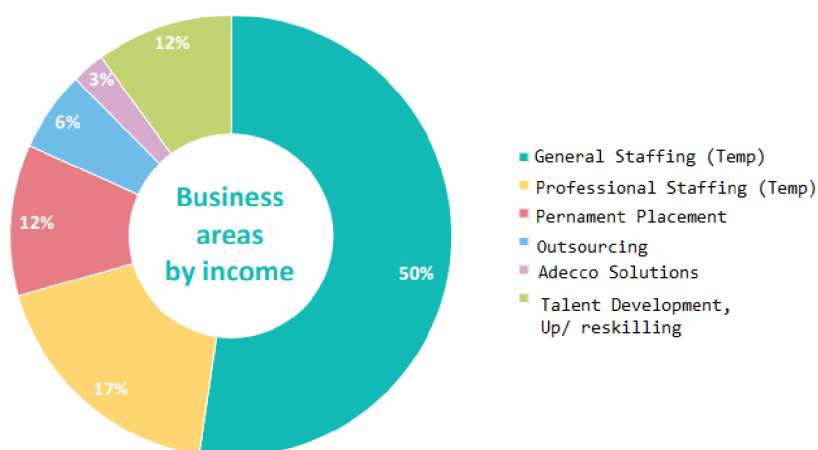
- **Průzkum pracovní spokojenosti**
- **Psychodiagnostika**
- **Teambuilding** – Organizování firemních akcí pro upevnění pracovního kolektivu.
- **Temporary help** – Služba zajišťující dočasné přidělení zaměstnanců, splňující pracovní kritéria, na požadovanou dobu. Významným klientem je například společnost Amazon v České republice, ve které je v sezónní špičce dočasně zaměstnáno až 2 000 zaměstnanců.
- **Try & Hire** – Jedná se o dočasné přidělení zaměstnance po určitou dobu, v rámci které klient rozhodne, zda zaměstnance přijme do kmenového stavu společnosti.

Na přiloženém obrázku číslo 12 je zaznamenáno procentuální využití jednotlivých služeb v roce 2021. Je patrné, že nejvíce využívanou službou bylo obecné personální obsazování. Další významnou službou byl Permanent Placement neboli nábor pro dlouhodobé přidělení kandidáta na obsazovanou pracovní pozici či development centrum například v podobě rekvalifikace.

Obrázek 12 - Znázorňující procentuální zastoupení jednotlivých služeb v roce 2021

### A complete 360° HR solutions offering

SUPPORTING CANDIDATES AND COMPANIES AT EVERY STAGE OF THE WORK LIFECYCLE



Zdroj: Interní zdroj Adecco spol. s.r.o. (2021)

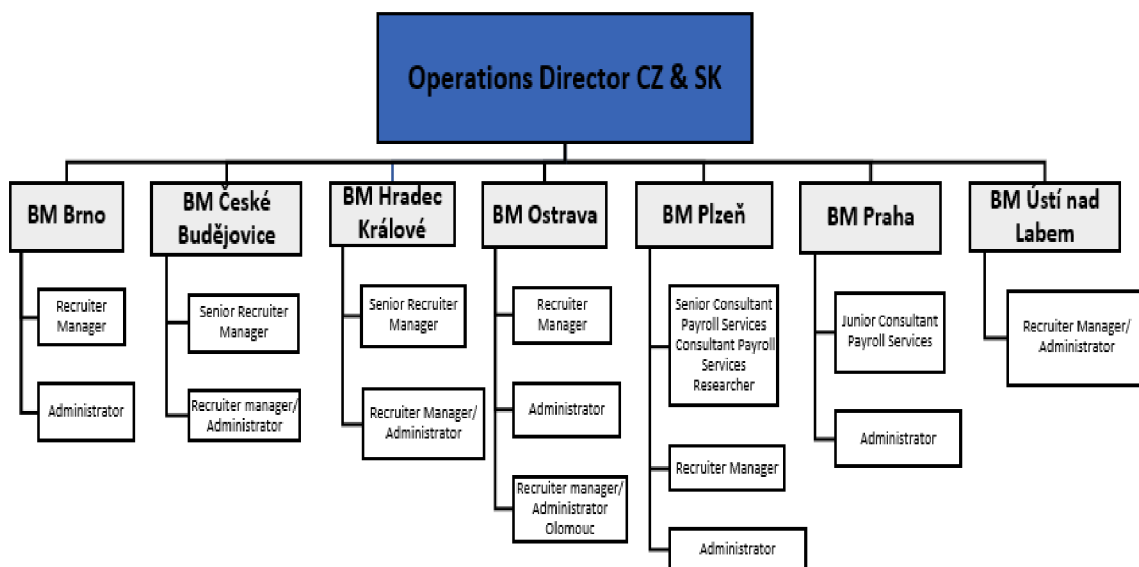
### 4.1.3 Organizační struktura

Organizační řád společnosti Adecco spol. s.r.o. stanovuje, že základem vnitřního řízení společnosti je organizační struktura, ze které vyplývá nadřízenost a podřízenost zaměstnanců společnosti v jednotlivých úsecích, jež jsou přímo řízené z úrovně jednatele. Za realizátora řídicího procesu jsou považováni vedoucí pracovníci jednotlivých poboček, vedoucí specializovaných týmů, případně jednotlivá oddělení. Působnost řídicího procesu je založena na odpovědnosti vedoucích pracovníků a spolupráci ostatních pracovníků a oddělení za účelem naplnění krátkodobých i dlouhodobých firemních cílů společnosti.

V čele společnosti Adecco spol. s.r.o. stojí oddělení nazývané jako Executive Committee tvořící osoby ve vrcholném vedení zodpovědné za řízení společnosti a tvorbu firemních strategií. Konkrétně se jedná o Cluster Head, Chief Operating Officer, Country Finance Manager, Head of Sales, Marketing, Operations Director a PP Director. Adecco Česká republika je dceřinou společností, tudíž nad oddělením Executive Committee stojí nadřízení z jiných evropských států. Nejčastěji se jedná o sousední Polské vojvodství nebo Itálii. Dále je společnost tvořena jednotlivými managery zodpovídající a provádějící kontrolní, rozhodovací a řídicí procesy, v závislosti na zařazení, v organizační struktuře společnosti. Jedná se například o HR, Office nebo Transformation managera. V příloze číslo 5 je znázorněna organizační struktura společnosti zastoupena vedoucími pracovníky.

Společnost Adecco spol. s.r.o. je dále rozdělena na organizační stupně tvořící organizační jednotku a představující název pro organizační celek bez ohledu na činnost a rozsah jednotky. Dalším stupněm je divize, která je nejvyšší a strategická úroveň řízení. Za jednotlivé divize odpovídá příslušný ředitel nebo manager. Do divizí jsou organizačně začleněny samostatné organizační útvary odpovídající a vykonávající samostatné a ucelené procesy. Organizační jednotkou pověřenou vykonáváním a zajištěním agendy zaměřenou na obchodní činnost je pobočka neboli branch, řízena branch managerem nebo onsite managerem, který působí v sídle klienta, kde zajišťuje personální služby. Jednotlivé pobočky ve většině případů zahrnují týmy pověřené činností ke splnění cílů pobočky. Týmy jsou tvořeny recruity a administrativními pracovníky, k nimž je nadřízený team leader. V případě pobočky disponující malým množstvím klientů, je na pobočce obsazena pracovní pozice recruitera vykonávající i pozici administrativního pracovníka, kterému je nadřazen branch manager nebo onsite manager. Příkladem je na příloženém obrázku stav na Ústecké pobočce s jedním pracovníkem. Na příloženém obrázku číslo 13 je dále znázorněna organizační struktura Adecco poboček.

Obrázek 13 – Organizační struktura jednotlivých poboček v ČR



Zdroj: Interní zdroj Adecco spol. s.r.o. (2021)

Další podřízenou jednotkou jednotlivým managerům je oddělení zajišťující ucelenou agendu vztahující se k jednomu předmětu nebo druhu činnosti. Ve společnosti Adecco spol. s.r.o. se jedná například o mzdové, IT, marketingové nebo právní oddělení.

## **5 Výsledky a diskuse**

Firemní kultura významně ovlivňuje chod společnosti, proto je důležité ji správně diagnostikovat za použití vhodných metodologických procesů a výzkumných metod. Pomocí diagnostiky typu firemní kultury dále navrhnout opatření na zlepšení nebo udržení současné situace. Rovněž při diagnostice firemní kultury je vhodné vymežit zkoumaný útvar. Pro tyto účely byla zvolena společnost Adecco spol. s.r.o. a její pobočky. Vzhledem k rozmístění a velkému počtu pracovníků byly použity kvantitativní i kvalitativní metody výzkumu pro získání nejpřesnějších dat k určení typu firemní kultury.

### **5.1 Výsledky systematického pozorování**

#### **5.1.1 Pozorování zaměřené na chování zaměstnanců**

Chování zaměstnanců ve společnosti je podmíněno etickým kodexem, který je obsažen v základních hodnotách a principech řízení, a současně má vliv na chod organizace. Mezi základní hodnoty společnosti jsou řazeny respekt a důvěra, poctivý přístup, zachování know-how společnosti a podnikání a inovace. Zmíněné hodnoty jsou pozorovatelné při jednání s klienty, kdy společnost nabízí a dodává clientské služby v souladu s jejich uzavřenou smlouvou o spolupráci. V rámci udržení dobrých vztahů a možného obnovování spolupráce, pobočky pro své klienty mnohdy vykonávají činnosti nad rámec smlouvy o spolupráci. Například při prezentování klienta na veletrzích či natáčení propagačních materiálů prezentující klientovu společnost. Etický kodex je považován za základ firemního úsilí o prosazování pozitivní etické pracovní atmosféry. Stanovuje normy a očekávání, která by měla být během pracovního poměru plněna. Rovněž určuje způsob, kterým zaměstnanci řídí způsoby komunikace, podnikání a představuje základ pro jejich každodenní rozhodování.

Ve společnosti Adecco spol. s.r.o. zaměstnanci denně komunikují s uchazeči o zaměstnání a se svými přidělenými pracovníky u jednotlivých klientů, tudíž mají přímý a významný dopad na životy lidí, proto se ve společnosti klade důraz na udržování kultury založené na vzájemném respektu a rovných příležitostech. Nikdo není diskriminován na základě pohlaví, náboženského vyznání, národnosti, rasy, rodinného stavu či sociálního původu. Zaměstnanci při pohovoru a následném přijímání pracovníků či doporučení klientovi, se řídí kvalifikací a schopnostmi kandidáta v závislosti na požadavcích obsazované pracovní pozice.

Pozorování zaměřené na chování zaměstnanců bylo soustředěno na dodržování základních hodnot mezi spolupracovníky. Na jednotlivých pobočkách bylo vypořádáno, že vedoucí pracovníci jako je Team Leader či Branch manager se snaží o vybudování vzájemného respektu a důvěry mezi jednotlivými členy týmů. V případě krizové situace bylo vypořádáno, že zaměstnanci diskutují situaci s ostatními členy týmu a snaží se situaci vyřešit. Současně se neváhají obrátit na svého vedoucího pracovníka, který jejich řešení objektivně zhodnotí a případně doplní. Vzájemný respekt a důvěru na pobočkách také podporují různá zaměstnanecká setkání. Avšak přátelská atmosféra nebyla pozorovatelná napříč jednotlivými pobočkami, kdy z firemní komunikace vyplývala určitá míra rivality a soutěživosti vedoucí k vytváření nevhodných zaujatých postojů a intrik.

### **5.1.2 Pozorování zaměřené na rituály a zvyky**

Z pozorování zaměřeného na rituály a zvyky společnosti vyplynulo, že probíhá celá řada společenských akcí na centrální pobočce Adecco v Praze a na vybraných pobočkách Adecco, v rámci České republiky. Každý pátek jsou pořádány pravidelné snídane na centrální pobočce zajišťované office managerem a na pobočkách branch managery. V případě nového zahájení nebo naopak ukončení pracovního poměru některého z pracovníků, je na centrální pobočce uspořádána rozlučková událost spojená s gratulací a předáním darů. V případě, že se jedná o pracovníka ze vzdálenějších lokalit, měla by událost probíhat na pobočce, pod kterou pracovník spadá. Bylo ale zpozorováno, že kvůli nedostatečnému rozpočtu pro jednotlivé pobočky se společné snídane, uvítání či rozloučení se spolupracovníkem nekonají. Zaměstnanci působící na určitých pobočkách se cítí méněcenně a odstrčeně v porovnání se zaměstnanci působící na centrální pobočce. Navzdory tomu každá pobočka dosahující uspokojivých výsledků má nárok na uspořádání společné večeře nebo teambuildingu. Dané události se vždy účastní pracovníci pobočky a jejich nadřízený, přičemž náplň a místo konání je zcela v jejich režii.

Další významnou akcí je setkání s názvem „kick off“ pořádaná v moravském Zaječím v prosinci, na který jsou pozváni všichni zaměstnanci společnosti. Setkání bývá zahájeno zhodnocením splnění akčního plánu, porovnání se stanovenými cíli a oceněním úspěchů za daný rok, představení nových a povýšených členů. Následně bývá představen akční plán pro následující rok, představení nových klientů společnosti a probíhá obeznámení s možnými riziky plynoucí z dynamiky trhu práce. Po formální části setkání následuje organizovaná večerní zábava za hudebního doprovodu a občerstvení formou švédských stolů. Závěrečnou akcí

roku je vánoční večírek uskutečňovaný v některém z pražských restauračních zařízení spojený s předáním vánočních dáreků. Zaměstnanci společnosti Adecco spol. s.r.o. velmi oceňují pořádané firemní akce, při kterých panuje příjemná atmosféra vedená v přátelském duchu. Vedení společnosti se těmito akcemi snaží prohloubit firemní kulturu, posílit firemní komunikaci, vést zaměstnance k profesnímu růstu a zvyšovat jejich motivaci.

### **5.1.3 Pozorování zaměřené na rozvoj zaměstnanců**

Pozorování zaměřené na další rozvíjení zaměstnanců poukázalo na to, že se společnost snaží pořádat školení na vybraná témata. Školení probíhají přes online firemní komunikační kanál Microsoft Teams nebo pomocí webových stránek, na kterých se nachází školení, které by zaměstnanec měl absolvovat. Zaměstnanci působící na vyšších pracovních pozicích a představitelé Executive Committee mají širokou nabídku školení. Naopak ostatní zaměstnanci mají nejčastěji možnost školení jednou za kvartál a souvisí s očekávanou situací pro daný kvartál. Například lednové školení pro roční zúčtování daně nebo říjnové školení, jak se připravit na vyšší poptávky klientů v období vánoční špičky.

Během pozorování a při komunikaci se zaměstnanci na různých pobočkách bylo zjištěno, že zaměstnanci by ocenili větší nabídku rozvoje a pravidelné tzv. 1 to 1 setkání se svým nadřízeným v rámci, kterého nadřízený rozvíjí schopnosti svého podřízeného s cílem pomoci ke kariéernímu růstu. Zmíněná 1 to 1 setkání nejsou ve společnosti pravidelná a některým zaměstnancům se této možnosti nedostává.

Pro zajištění maximálního informování pracovníků se na měsíční bázi odehrávají firemní porady s představiteli Executive Committee a s branch, onsite managery a managery jednotlivých oddělení, kteří následně informují členy svých týmů. Každé čtvrtletí společnost pořádá porady pro všechny členy společnosti, na kterých jsou přivítáni noví členové, probíhá ocenění zaměstnanců za jejich výsledky a jsou představeny aktuální výsledky společnosti, spolupráce s novými klienty a finanční situace.

### **5.1.4 Pozorování zaměřené na vizuální stránku pobočky**

Pozorování zaměřené na vizuální stránku pobočky se soustředilo na centrální pobočku Adecco sídlící na Praze 4 v městské části Pankrác. Pobočka se nachází v administrativní budově Qubix 4, ve které spolu se společností Adecco spol. s.r.o. sídlí i několik dalších firem. Prostory vyhrazené pro Adecco spol. s.r.o. jsou v 1. patře, kde se nacházejí kanceláře a zasedací místnosti určené pro zaměstnance a klienty. V přízemí se nachází náborová

pobočka určená pro vyhledávání vhodných kandidátů na obsazované pracovní pozice. Společné prostory, kterými je recepce, výtahy, chodby, sociální zařízení na společných chodbách, parkoviště a podzemní garáže spadají pod správu majitele objektu. Všechny tyto prostory jsou nepřetržitě monitorovány kamerovým systémem. Zabezpečení objektu je dále řešeno pomocí bezpečnostních dveří opatřených magnetickými čipy, ke kterým mají přístup zaměstnanci působící v daném objektu. V objektu Qubix 4 je přítomna recepce 24 hodin denně, která případné hosty ohlašuje příslušným společnostem a současně jim po prokázání identity povolí přístup do patra, ve kterém se společnost nachází.

Na venkovní fasádě budovy Qubix 4 je umístěno logo společnosti Adecco spol. s.r.o. opatřené světelným efektem pro viditelnost i v nočních hodinách (Vzor loga v příloze číslo 4). Logo se dále objevuje na vnitřních ukazatelích v budově Qubix 4. Vnitřní prostory vyhrazené pro společnost jsou laděny do červených a bílých barev odpovídající logu Adecco spol. s.r.o. Všechny stěny interiérů jsou vymalovány bílou barvou a nacházejí se na nich obrazy s reklamními fotkami společnosti. Podlahy jsou pokryty červenými koberci, které spolu s bílými stěnami korespondují s logem společnosti. Na skleněných dveřích je zobrazováno motto společnosti „Better work, better life“.

Vybavení pracovního prostředí odpovídá požadavkům pro kancelářskou práci. Zaměstnanci disponují firemním notebookem a mobilním telefonem s možným využitím pro osobní účely. Každý zaměstnanec má přidělené pracovním místem, jehož plochu si může vybavit dle vlastního vkusu. Mnohdy se na pracovních plochách objevují rodinné fotografie, kalendáře či talismany. Současně zde platí pravidlo, že plochy nesmí zdobit žádné diskriminující či urážlivé předměty a výroky. Pracovní prostředí je dále vybaveno černobílou a barevnou tiskárnou, určenou pro všechny zaměstnance, nacházející se v hlavním koridoru. Výjimku tvoří kanceláře zástupců Executive Committee a kancelář mzdového oddělení, které jsou vybaveny barevnými tiskárnami. K pohodové pracovní atmosféře přispívá klimatizované pracovní prostředí během letních měsíců a podlahové vytápění během měsíců zimních.

Pracovní řád zahrnuje kodex oblékání s cílem, aby byly zachovány standardy oblékání, úpravy zevnějšku a osobní hygiena. Styl oblečení, účes a make-up musí být přiměřený prostředí společnosti. Dalším cílem kodexu oblékání je obstát v konkurenci, navazovat dlouhodobé vztahy s klienty a vytvářet a udržovat pozitivní vnímání společnosti. Ve společnosti jsou dva doporučené standardy oblékání, a to standard obchodní neboli formal dress code a standard slušného oblečení neboli smart casual dress code. Standard obchodní



představuje formální oblečení vhodné pro kontakt s klienty a externími partnery. Jedná se například o pánský oblek nebo dámský kostým. Standard slušného oblečení představuje oblečení méně formální, vhodné pro běžný kontakt s kolegy. Jde například o kombinaci kalhot a košile bez kravaty pro muže a sukně a svetříku pro ženy. V případě nevhodného oblečení může být pracovník vyzván nadřízeným pracovníkem pro zvolení slušnějšího oděvu. V případě opakující se situace lze předat vytykáací dopis za nevhodné oblečení. Kodex oblékání zahrnuje tzv. Casual Friday umožňující zaměstnancům obléct si svůj oblíbený oděv, pokud v pátek nemají žádnou schůzku s klienty nebo uchazeči o zaměstnání. Zvolený oděv ale nesmí pokrývat potisky. Nejsou povoleny krátké kalhoty, šortky, plážové oděvy, pantofle či sportovní obuv.

## **5.2 Interpretace rozhovoru s OnSite Managerem**

Jednotlivé otázky a odpovědi jsou detailně zobrazeny v příloze číslo 1. Získané odpovědi byly spolu s odbornými knihami a články použity jako podklad pro vytvoření standardizovaného dotazníku, který byl položen zaměstnancům. Odpovědi OnSite managera jsou shrnuty v níže uvedených bodech:

- OnSite manager usiluje o pravidelný kontakt se svými podřízenými založený na přátelské bázi.
- Názory a připomínky zaměstnanců jsou ve společnosti ceněny a prodiskutovávány s vedoucími pracovníky.
- Ve společnosti neprobíhá ohodnocení zaměstnanců. Pouze ocenění za dobře odvedenou práci, v některých případech doplněnou o volnočasové poukázky.
- Zaměstnanci nemají stejné pracovní podmínky na svých přidělených pracovištích.
- Pro nedostatečně produktivního zaměstnance je vytvořen plán pro zvýšení pracovního výkonu, který je zaměstnanci předložen jeho nadřízeným a na týdenní bázi jsou vyhodnocovány výsledky.
- Dle OnSite managera je ve společnosti znát rivalita mezi pobočkami, jejichž činnost byla narušena COVID pandemií.
- Absence bonusového systému, která je nahrazována slovním motivováním jednotlivců i celých poboček a oceňováním dosažených výsledků.

- OnSite manager je spokojen se svým pracovním zařazením a v případě možnosti by doporučil práci v Adecco spol. s.r.o.

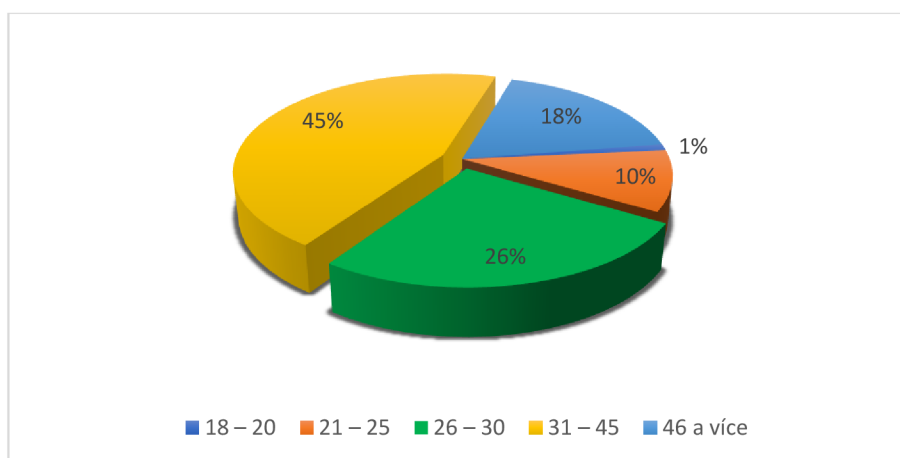
### 5.3 Dotazníkové šetření

Dotazník byl rozeslán prostřednictvím interní elektronické komunikace 100 vybraným zaměstnancům společnosti Adecco spol. s.r.o., z nichž 88 zaměstnanců dotazník dokončilo. Celková návratnost tak činila 88 %. Možnost vyplnit dotazník byla otevřena od 1. září do 30. září 2021. Zasláná komunikace je k dispozici v příloze číslo 2 a v příloze číslo 3 je zobrazeno zadání dotazníku.

#### 5.3.1 Identifikační údaje

Otázky číslo 1 až 4 sloužily k představení skupiny respondentů a zahrnovaly otázky týkající se věku, pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání a doby působení v Adecco spol. s.r.o.. Na přiloženém grafu 1 lze vidět jednotlivé věkové zastoupení dotazovaných zaměstnanců. Z grafu rovněž vyplývá, že nejvyšší počet respondentů se nachází ve věkové kategorii 31 až 45 let, představující 39 respondentů (45 %). Druhé největší zastoupení má věková kategorie 26 až 30 let se 23 respondenty (26 %). Věková skupina 46 let a více je zastoupena 16 respondenty (18 %). Naopak nejnižší počet zastoupených je tvořen věkovou kategorií 21 až 25 let představující 9 respondentů (10 %) a respondenty a jednoho respondenta (1 %) zastupující věkovou kategorii 18 až 20 let.

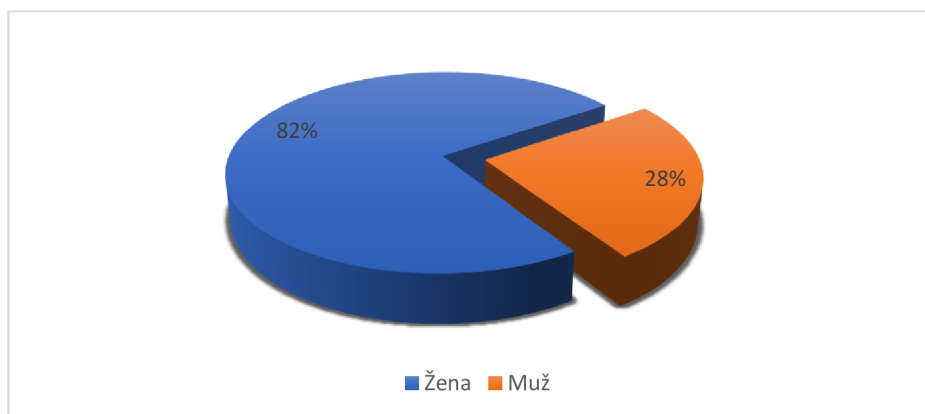
Graf 1 Jaký je Váš věk?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník byl vyplněn celkem 63 ženami (82 %) a 25 muži (28 %). Z čehož lze usoudit vyšší zastoupení žen pracujících ve společnosti.

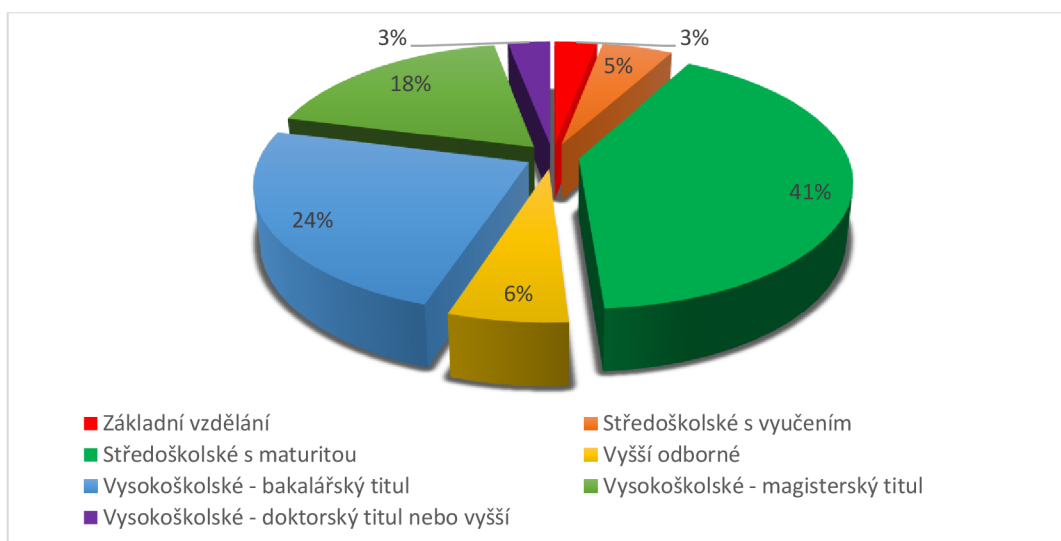
Graf 2 Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu 3 zřejmé, nejpočetnější skupinu tvořili respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou se zastoupením 36 dotazovaných (41 %). Vyším odborným vzděláním disponuje 5 dotazovaných (6 %). Současně vysokoškolské vzdělání bakalářského stupně je zastoupeno 25 dotázaných (29 %), magisterského stupně 16 dotázanými (18 %) a postgraduálních stupně 3 dotázanými (3 %). Základní stupeň vzdělání je zastoupen 3 dotázanými (3 %).

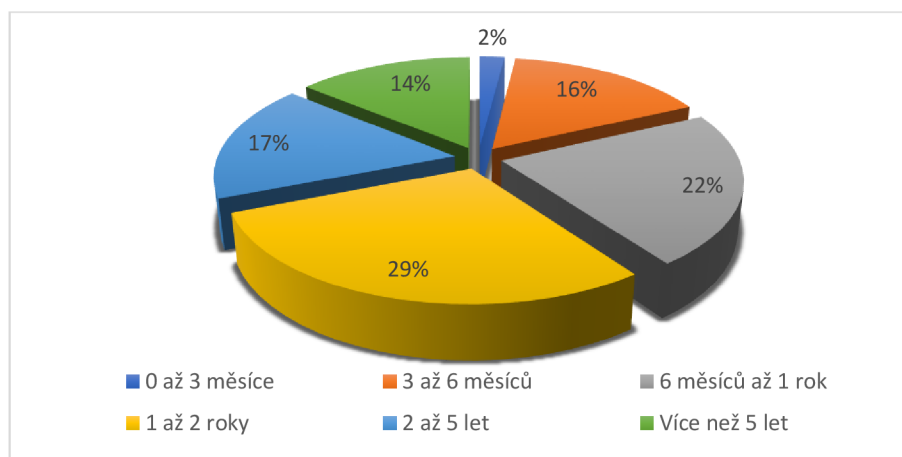
Graf 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Délka pracovního poměru ve společnosti Adecco spol. s.r.o. je znázorněna na přiloženém grafu a je z něj patrné, že nejvyšší počet respondentů působí ve společnosti 1 až 2 roky se zastoupením 26 respondentů (29 %). Vyšší zastoupení představují rovněž respondenti s délkou pracovního poměru 7 měsíců až 1 rok, představující 20 respondentů (22 %). Vyjma délky pracovního poměru méně než 3 měsíce, trvání pracovních poměrů vzájemně koresponduje a vypovídá o určité míře fluktuace.

Graf 4 Jak dlouho pracujete ve společnosti Adecco spol. s.r.o.?



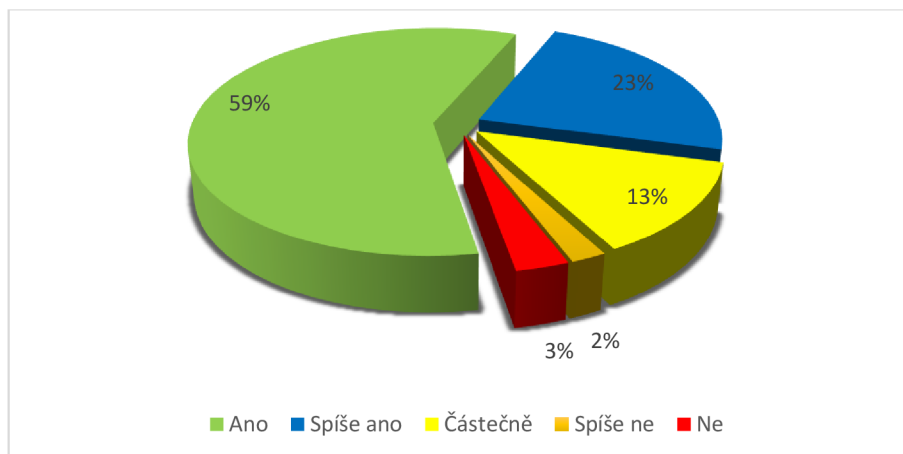
Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3.2 Interpretace dotazníkového šetření

Podstatnou součástí firemní kultury jsou její hodnoty. Představují vše, o co společnost usiluje a co je pro ni podstatné. Následující otázky byly zaměřeny ke zjištění povědomí o hodnotách a jejich respektování.

Na otázku číslo 5 odpovědělo 52 dotázaných (59 %), že si jsou vědomi základních hodnot společnosti. Převážná část odpovědí byla tvořena zaměstnanci, kteří ve společnosti působí více než 2 roky. Povědomí o základních hodnotách, avšak s jistou mírou nejistoty mělo 20 dotázaných (23%). Naopak zaměstnanci působící ve společnosti dobu kratší než 1 rok přiznali, že si jsou částečně vědomi, což přiznalo 11 dotázaných (13%), spíše nevědomi, 2 dotázaní (2%) nebo nevědomi základních hodnot, 3 dotázaní (3%).

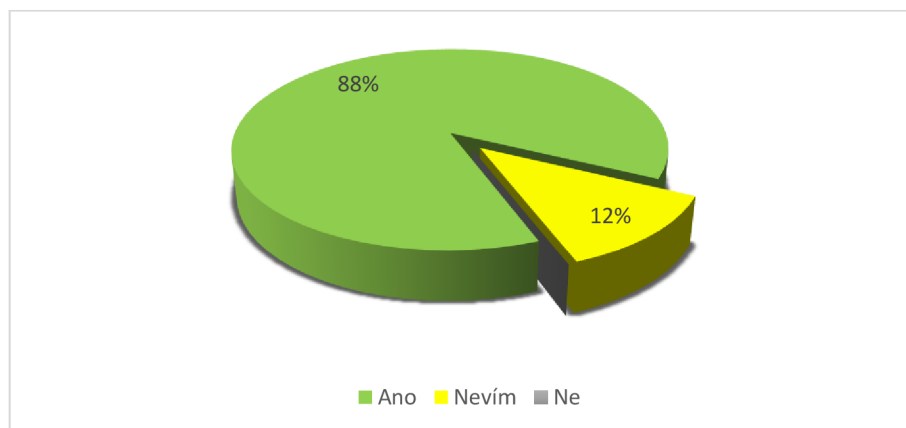
Graf 5 Jste si vědom/a základních hodnot uznávaných ve společnosti Adecco spol. s.r.o.?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového souboru dotázaných odpovědělo 77 (88 %), že pravidla a zásady chování jsou popsána v etickém kodexu. Naopak 11 dotázaných (12 %) tvořili zaměstnanci působící ve společnosti kratší dobu než 1 rok, kteří zodpověděli, že netuší, zda jsou pravidla a zásady chování popsány v etickém kodexu. Z čehož lze usuzovat, že za dobu svého působení v Adecco spol. s.r.o. neměli příležitost se s etickým kodexem seznámit.

Graf 6 Jsou pravidla a zásady chování popsány v etickém kodexu?

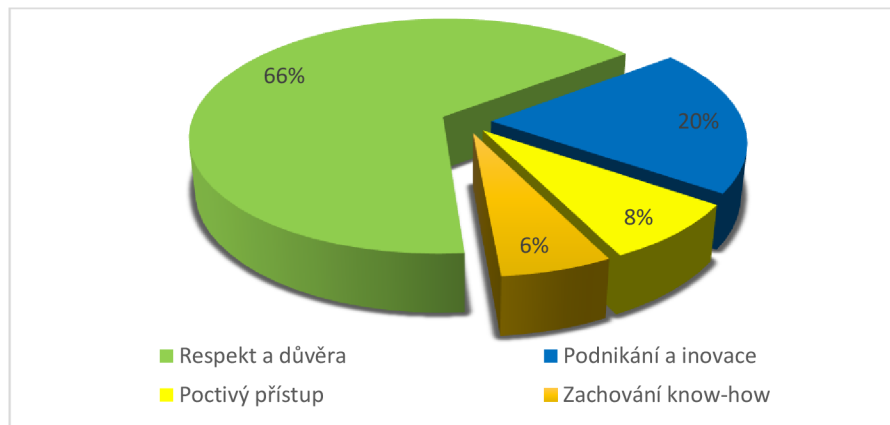


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdůležitější hodnotou společnosti Adecco spol. s.r.o. byla zvolena hodnota „respekt a důvěra“, kterou jako nejdůležitější považuje 58 respondentů (66 %). Druhá nejdůležitější hodnota pro 18 respondentů (20 %) byla hodnota „podnikání a inovace“. Hodnota „pocitivý přístup“ dosáhla zastoupení 7 respondentů (8 %) a hodnota „zachování

know-how“ zastoupení 5 respondentů (6 %). Z dané otázky vyplývá, že zaměstnanci dbají především na mezilidské vztahy, nežli na obchodně zaměřené hodnoty.

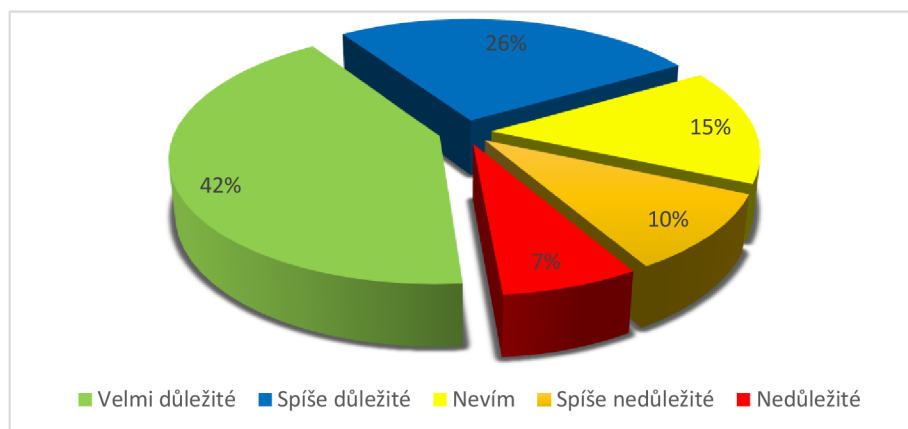
Graf 7 Seřad'te následující hodnoty dle důležitosti.



Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty obsažené v otázce číslo 7 byly zvoleny jako velmi důležité 37 dotázanými (42 %) a jako spíše důležité byly zvoleny 23 dotázanými (26 %). Jednalo se o zaměstnance působící ve společnosti více než 1 rok. Naopak zaměstnanci působící ve společnosti kratší dobu než jeden rok představujících 13 dotázaných (15 %) odpověděli, že si neuvědomují důležitost hodnot. Z dotazníku bylo dále zjištěno, že 9 dotázaných (10%) hodnoty považuje za spíše nedůležité a 6 dotázaných (7 %) hodnoty považuje za nedůležité. Ze zjištění lze usoudit, že zaměstnanci s kratší dobou působení ve společnosti neměli dostatek příležitosti seznámit se s hodnotami společnosti a využít je v rámci svých pracovních činností.

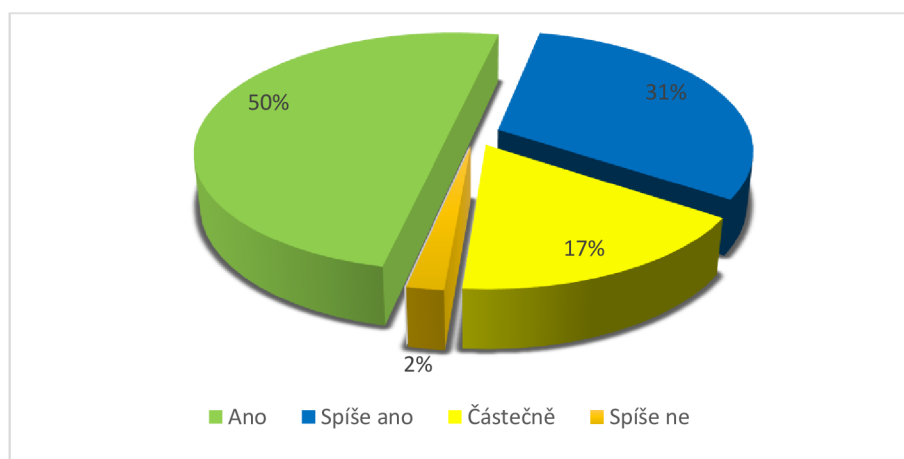
Graf 8 Jaké je Vaše stanovisko k hodnotám obsažených v otázce č. 7?



Zdroj: Vlastní zpracování

Část otázek týkající se hodnot společnosti byla zaměřena na dodržování společenských norem a pravidel chování, v rámci kterých převážná část respondentů odpověděla, že společenské normy a pravidla chování jsou dodržovány společností, což vypovídá o důrazu ze strany vedení na respektování hodnot a pravidel. Z celkového souboru respondentů, 44 (50 %) odpovědělo kladně na položenou otázku a 27 respondentů (31 %) zvolilo možnost „spíše ano“. Někteří zaměstnanci představující 15 respondentů (17 %) odpověděli, že společenské normy a pravidla chování jsou dodržovány jen částečně. Pouze 2 respondenti (2 %) mají pocit, že dané hodnoty jsou společností spíše nedodržovány. Vzhledem k převažujícím kladným odpovědím se lze domnívat, že v případě odpovědi „částečně“ nebo „spíše ne“ může předvědčení pramenit z negativní osobní zkušenosti nebo nedostatečného respektování či sdílení vedoucími pracovníky.

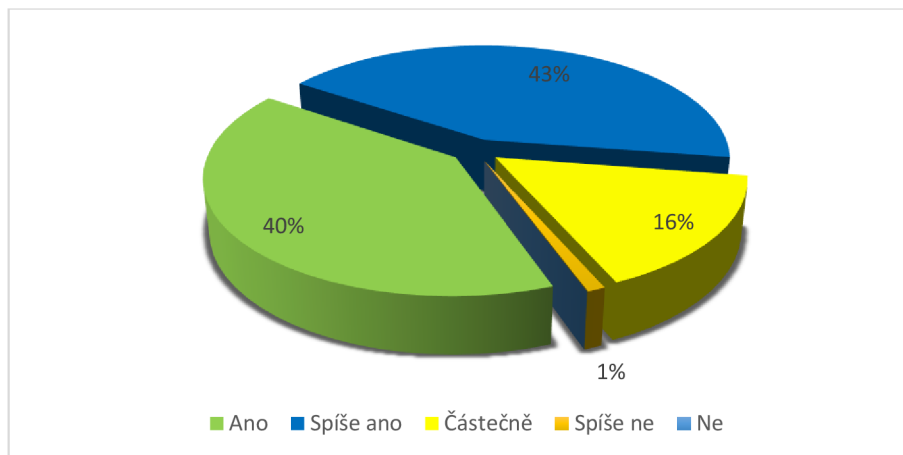
Graf 9 Jsou společenské normy a pravidla chování dodržovány napříč společností Adecco spol. s.r.o.?



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky vyhodnocení otázky číslo 9 a 10 spolu vzájemně korespondují, kdy 35 respondentů (40 %) odpovědělo, že mají pocit, že společenské normy a pravidla chování, které osobně považují za nezbytné jsou dodržována společností. Dále 38 respondentů (43 %) zvolilo možnost, že společenské normy a pravidla chování jsou spíše dodržována. O částečném dodržování bylo přesvědčeno 14 respondentů (16 %) a dle 1 respondenta (1 %) jsou dané hodnoty spíše nedodržovány. Z odpovědí na otázky lze usuzovat, že společnost se daří o dodržování svého etického kodexu a v rámci dodržování norem a pravidel chování se snaží i o dodržování nepsaných pravidel.

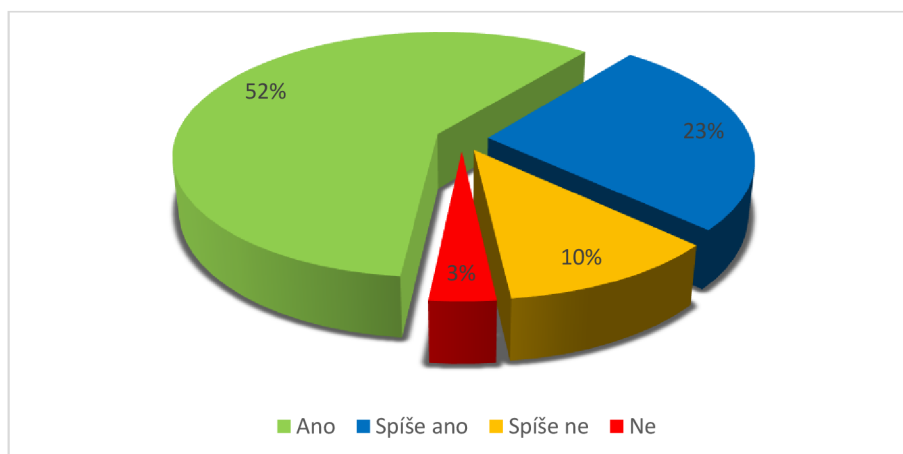
Graf 10 Jsou společenské normy a pravidla chování, které považujete za nezbytné, dodržovány ve společnosti Adecco spol. s.r.o.?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku číslo 11 zaměřenou na informovanost zaměstnanců, odpovědělo 52 dotázaných (59 %), že si jsou vědomi firemních cílů, což svědčí o informování ze strany vedoucích pracovníků o cílech, kterých by společnost měla dosáhnout. Dalších 23 dotázaných (26 %) si je spíše vědoma o firemních cílech. Zaměstnanci působící ve společnosti dobu kratší než 7 měsíců na danou otázku odpověděli, že si spíše nejsou vědomi, 10 dotázaných (11 %) nebo nevědomi firemních cílů, 3 dotázaní (4 %). U těchto zaměstnanců lze předpokládat, že zaměstnanci nebyli doposud s cíli ze strany svých vedoucích pracovníků obeznámeni.

Graf 11 Jste si vědom/a firemních cílů?

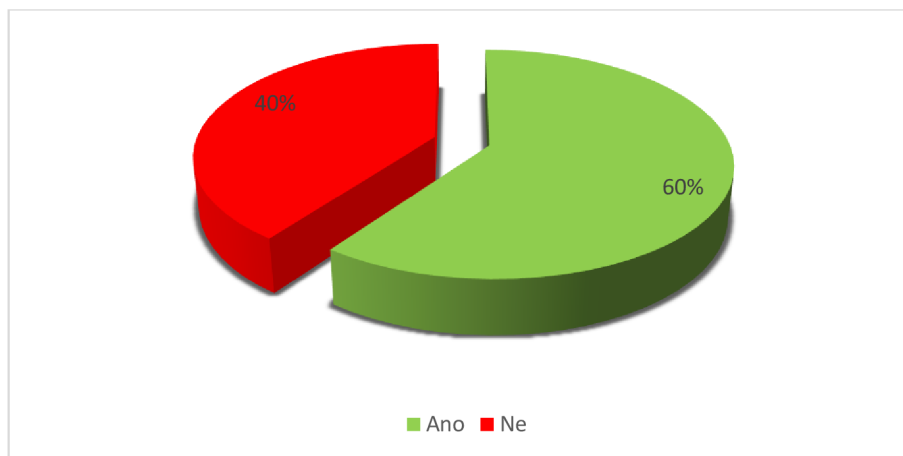


Zdroj: Vlastní zpracování



Pravidelné informování zaměstnanců o nových firemních cílech a strategiích je velmi důležité pro fungování společnosti, organizaci pracovních činností a její ekonomickou výkonnost. Ze souboru dotázaných odpovědělo 53 respondentů (60 %), že jsou pravidelně informováni o nových firemních cílech a strategiích. Ostatní dotázaní 35 respondentů (40 %) odpověděli, že nejsou informováni. Z odpovědí lze vyvodit, že zaměstnanci, kterým se nedostávají informace o nových firemních cílech a strategiích nejsou dostatečně informováni ze strany svých nadřízených pracovníků, nejsou zahrnuti do informačních mailových komunikací nebo nemají příležitost účastnit se porad či firemních setkání. Z dlouhodobého hlediska nedostatečná informovanost může vést k narušení chodu organizace a neplnění požadovaných cílů.

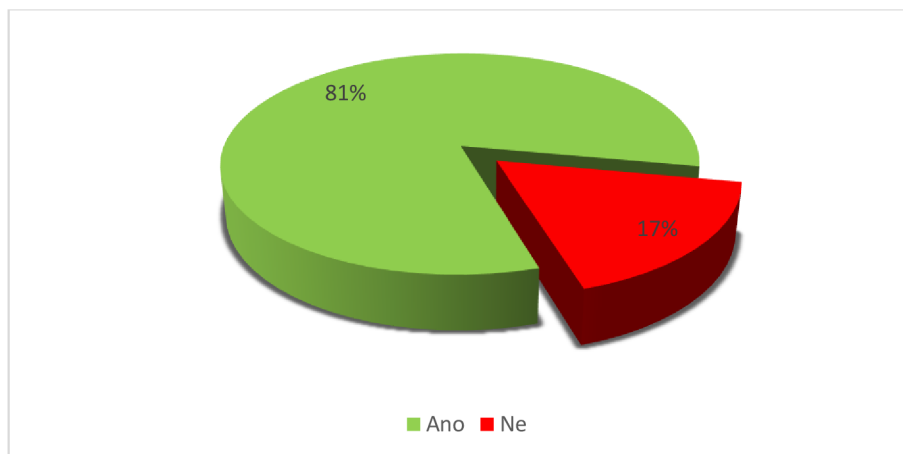
Graf 12 Jste informován/a o nových firemních cílech a strategiích?



Zdroj: Vlastní zpracování

O dosažených výsledcích bývá pravidelně informováno 71 dotázaných (81 %). V komparaci s předchozí otázkou číslo 12, lze usuzovat, že výsledky společnosti jsou pravidelně prezentovány napříč všemi odděleními a je jim přikládán větší důraz než novým firemním cílům a strategiím. Záporně na otázku odpovědělo celkem 17 zaměstnanců (19 %) s kratší dobou působení než 1 rok, kde lze rovněž usuzovat nedostatečnou informovanost ze strany nadřízeného pracovníka nebo nedostatek příležitostí k získávání nutných informací.

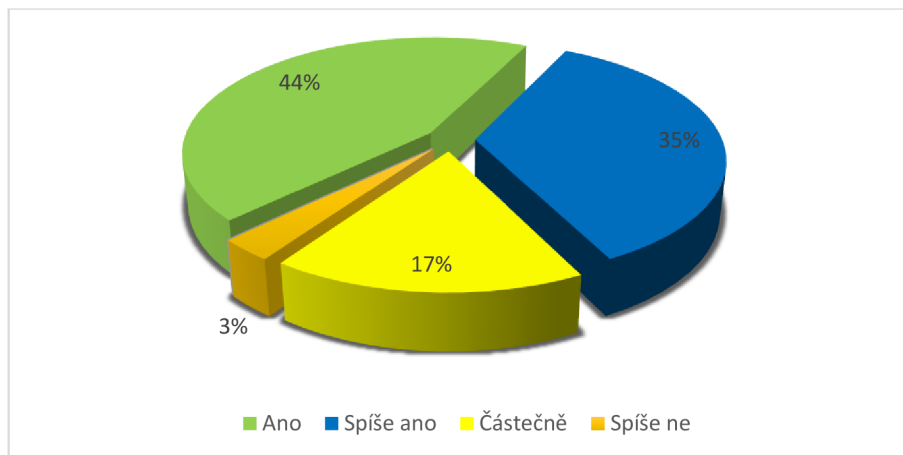
Graf 13 Jste pravidelně informován/a o výsledcích společnosti Adecco spol. s.r.o.?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku týkající se angažovanosti a aktivity zaměstnanců ve prospěch společnosti převládaly pozitivní odpovědi, kdy 39 dotázaných (45 %) zvolilo možnost „ano“ a 31 dotázaných (35 %) zvolilo možnost „spíše ano“. Ze získaných dat lze usuzovat, že zaměstnanci vykonávají svědomitě svou práci, podporují činnost společnosti a snaží se přicházet s dalšími nápady přispívající k chodu společnosti. Pouze 15 dotázaných (17 %) uvedlo, že vnímá částečnou angažovanost a aktivitu vůči společnosti a 3 dotázaní (3 %) uvedli, že spíše nevnímají angažovanost a aktivitu ostatních zaměstnanců. Mezi těmito respondenty se nacházela většina zaměstnanců působící ve společnosti více než 2 roky, kteří tak pravděpodobně ohodnotili kolegy s kratším pracovním působením ve společnosti. Dle jejich mínění lze vydedukovat, že očekávají větší angažovanost a aktivitu odpovídající zaměstnancům s delším pracovním působením.

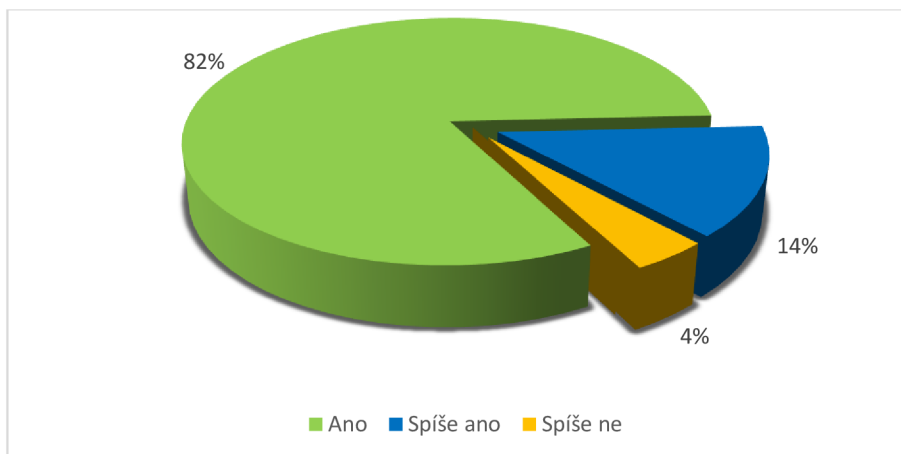
Graf 14 Zaměstnanci jsou angažovaní a aktivní ve prospěch společnosti Adecco spol. s.r.o.?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka zaměřená na vedení k samostatnému rozhodování byla z převážné části kladně zodpovězena, na základě čehož lze usoudit, že zaměstnancům se dostává ze strany svých nadřízených a vedení společnosti důvěra a oprávněnost k samostatnému rozhodování. Konkrétně 72 respondentů (82 %) zvolilo možnost „ano“ a 12 respondentů (14 %) zvolilo možnost, že jsou spíše vedeni k samostatnému rozhodování. Z celkového počtu respondentů odpověděli 4 respondenti (4 %), že spíše nejsou vedeni k samostatnému rozhodování. Jednalo se o 2 zaměstnance s dobou působení kratší než 7 měsíců, kde lze usuzovat, že zaměstnanci nemají dostatek pracovních zkušeností, aby získali oprávněnost k samostatnému rozhodování a procházejí fází učení pracovních procesů. Dále se jednalo o 2 zaměstnance s dobou působení delší než 2 roky, kde se můžeme domnívat, že jejich pracovní pozice má předem stanovená pravidla rozhodování a další kroky nejsou nutné nebo převedené na vedoucího pracovníka oddělení.

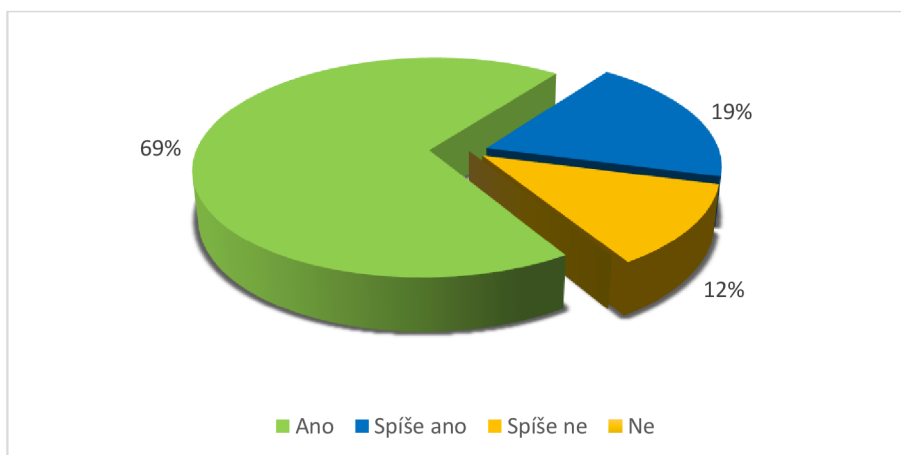
Graf 15 Jste společností Adecco spol. s.r.o. veden/a k samostatnému rozhodování?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda jsou respondenti přesvědčeni, že ostatní zaměstnanci jednají samostatně, se odpovědi ve srovnání s otázkou číslo 15 příliš neliší. U většiny respondentů převládá názor, že zaměstnanci společnosti jednají samostatně. Konkrétně 61 dotázaných (69 %) je přesvědčeno, že zaměstnanci jednají samostatně a 17 dotázaných (19 %) je spíše přesvědčeno o samostatném jednání. Zaměstnanci, kteří odpověděli, že si myslí, že zaměstnanci spíše nejednají samostatně, zahrnuje 10 zaměstnanců (12 %) působící ve společnosti více než 2 roky, u kterých se lze domnívat, že nabyli dojmu, že zaměstnanci s kratší délkou pracovního poměru nejednají dostatečně samostatně v porovnání s jejich pracovním výkonem.

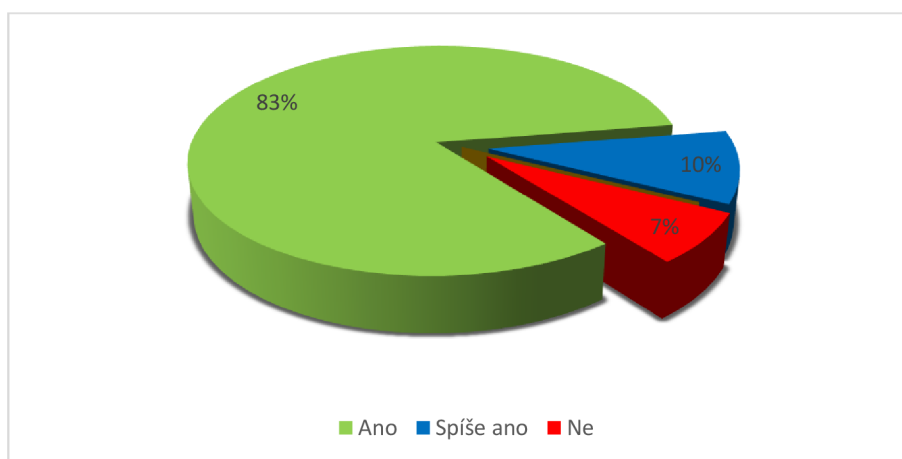
Graf 16 Jednají zaměstnanci samostatně?



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentů na otázku číslo 17 poskytly jednoznačné výsledky, které vypovídají, že 82 respondentů (93 %) je vedeno vedeno k operativnímu řešení nastalých situací, což se může jevit jako velmi důležitá schopnost, zvláště při řešení neočekávaných situací nebo při potřebě rychlého splnění požadavku klienta. Ze souboru 6 respondentů (7 %) uvedlo, že nejsou vedeni k operativnímu řešení nastalých situací. Z poskytnutých odpovědí bylo zjištěno, že stejně jako u otázky číslo 15 nejsou 2 zaměstnanci s dobou působení více než 2 roky vedeni k operativnímu jednání. Opět lze předpokládat, že jejich pracovní zařazení nepředpokládá schopnost operativního řešení. Ostatní 4 respondenti uvedli, že ve společnosti působí kratší dobu než 7 měsíců, tudíž lze předpokládat, že v danou dobu nemají dostatek zkušeností, aby je vedoucí pracovník mohl vést k operativnímu řešení nastalých situací.

Graf 17 Jste společností Adecco spol. s.r.o. veden/a k operativnímu řešení nastalých situací?

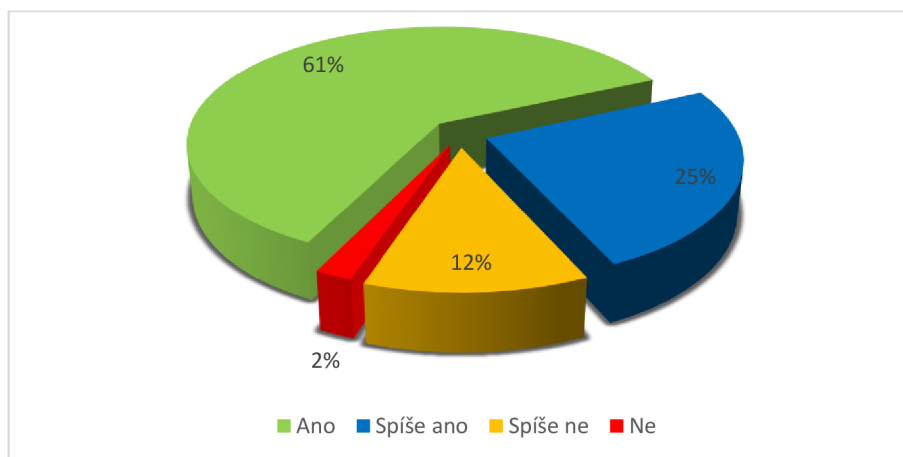


Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů je patrné, že převládá názor, že zaměstnanci jsou schopni řešit nastalé problémy operativně. Ze souboru vybraných zaměstnanců odpovědělo 54 zaměstnanců (61 %) možností „ano“ a 22 dotázaných (25 %) možností „spíše ano“. V komparaci s otázkou číslo 16 záporně odpovědělo možností „spíše ne“ 10 zaměstnanců (12 %) a možností „ne“ 2 zaměstnanci (2 %). Z dat vyplynulo, že záporně odpovídající zaměstnanci působí ve společnosti delší dobu než 2 roky, kdy lze předpokládat, že zaměstnanci mají pocit, že ostatní spolupracovníci nemají schopnost

operativního řešení nastalých situací, což může být spjato s jejich nedostatečnými pracovními zkušenostmi či znalostmi.

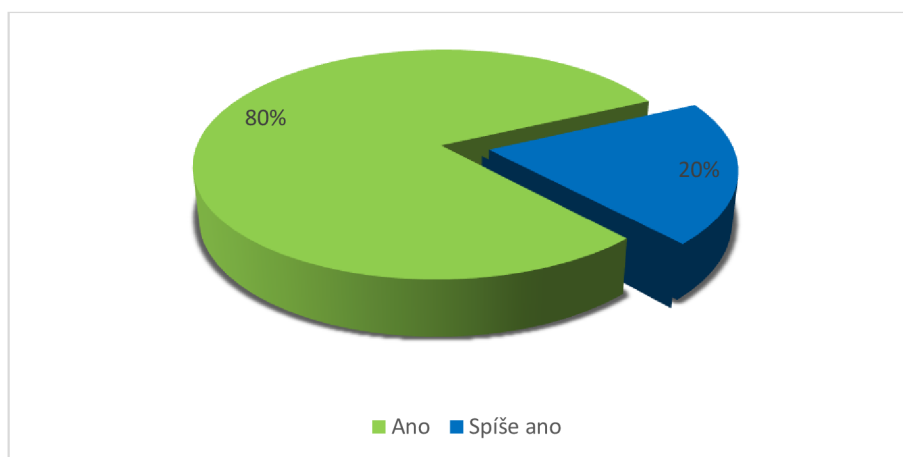
Graf 18 Jsou zaměstnanci schopni řešit problémy operativně?



Zdroj: Vlastní zpracování

V souvislosti s otázkami týkajícími se zapojení zaměstnanců do chodu společnosti, dotazník zahrnoval otázku zaměřenou na odpovědnost zaměstnanců. Dohromady 70 respondentů (80 %) uvedlo, že nese odpovědnost za svou vykonanou práci. Zbýlých 20 % respondentů zvolilo možnost „spíše ano“. V porovnání s otázkou číslo 15 lze vyvodit samostatné jednání zaměstnanců doprovázející odpovědnost za jejich pracovní výsledky.

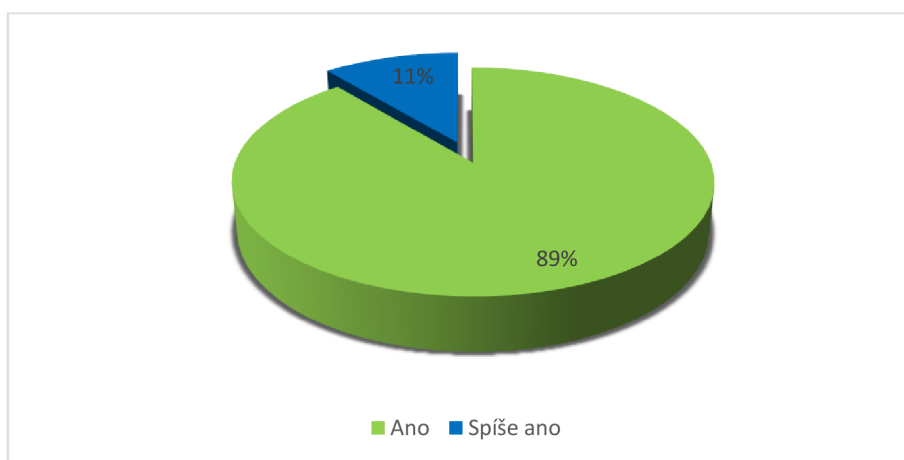
Graf 19 Nesete odpovědnost za svou vykonanou práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

O zapojení zaměstnanců do chodu společnosti značně vypovídá jejich loajalita vůči zaměstnavateli. Vybraní zaměstnanci odpověděli pouze kladně a vyjádřili tím jednání v souladu se zájmy zaměstnavatele a jejich loajalitu. Ostatní dotázaní zaměstnanci 10 (11 %) odpovědělo, že jsou spíše loajální. Při dalším rozboru bylo zjištěno, že spíše loajální jsou zaměstnanci s dobou působení kratší než 7 měsíců, kde v návaznosti na otázku číslo 5 vyplývá, že pravděpodobně nejsou dostatečně seznámeni se základními hodnotami společnosti.

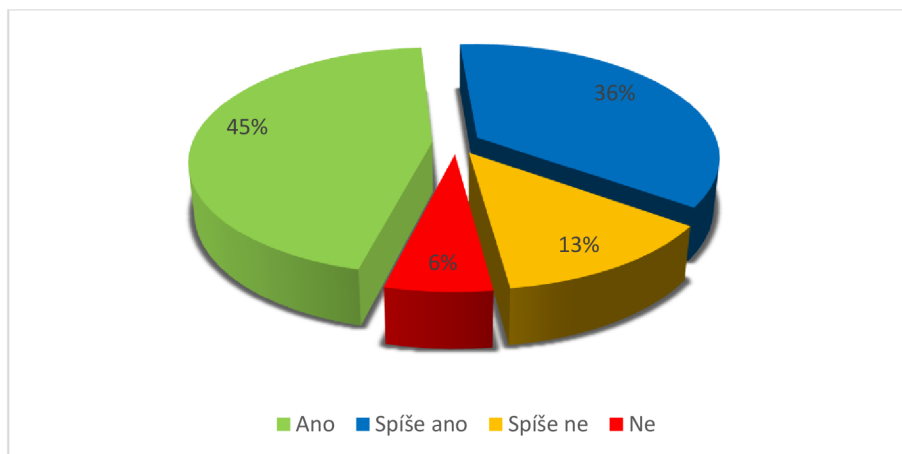
Graf 20 Jste loajální vůči společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv na předchozí otázku číslo 20 odpověděli vybraní zaměstnanci pouze kladně, na dotaz týkající se loajality svých kolegů odpovídali dotázaní záporněji. Z celkového souboru je přesvědčeno 40 zaměstnanců (45 %), že zaměstnanci jsou loajální a spíše přesvědčeno je 32 (36 %) zaměstnanců. Přičemž o loajalitě spolupracovníků je spíše nepřesvědčeno 11 dotázaných (13 %) a 5 (6 %) si nemyslí, že jsou zaměstnanci loajální vůči společnosti. Záporně na otázku bylo odpověděno ze strany zaměstnanců působících více než 2 roky ve společnosti. Daná otázka může vypovídat o tom, že zaměstnanci nevnímají u svých kolegů dostatečnou míru odevzdanosti, kterou sami poskytují společnosti.

Graf 21 Myslíte si, že jsou zaměstnanci loajální vůči společnosti?

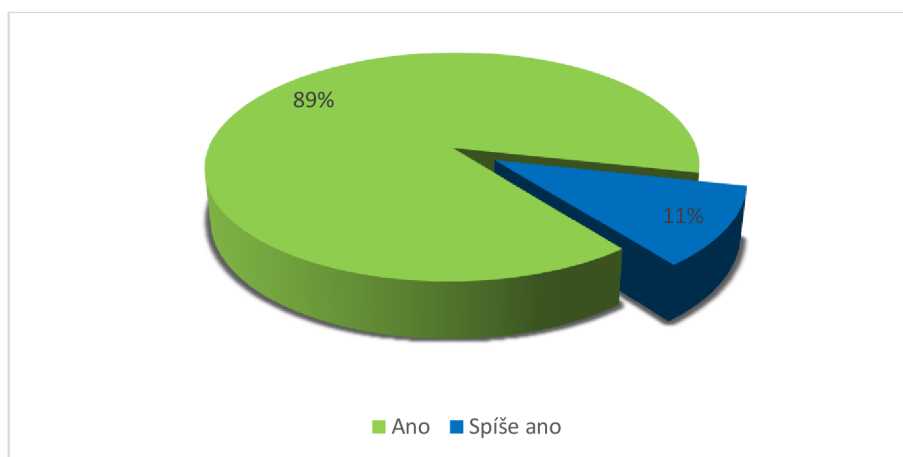


Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zvyšování výkonnosti společnosti Adecco spol. s.r.o. je nezbytná vzájemná kooperace a ochota pracovat v týmu. Otázka číslo 22 ukázala, že zaměstnanci jsou vedeni ke kooperaci. Z nashromážděných odpovědí převažuje odpověď „ano“ představující 78 dotázaných

(89 %), následovaná odpovědi „spíše ano“ s 10 dotázanými (11 %). Na otázku nebyla zaznamenána žádná negativní odpověď, což poskytuje jednotný názor dotázaných, že zaměstnanci při výkonu své práce spolupracují a navazují kontakty napříč pobočkami Adecco v České republice, případně na Slovensku.

Graf 22 Vede Vás Adecco spol. s.r.o. ke kooperativní činnosti a rozvoji týmového ducha?

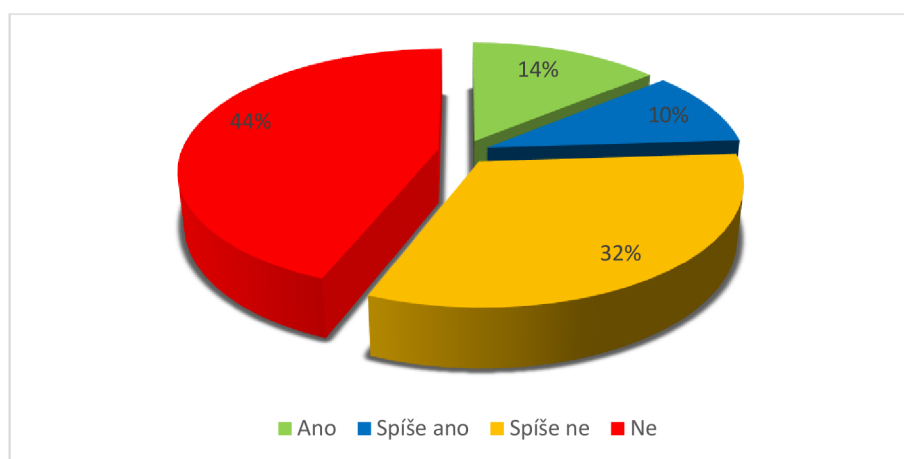


Zdroj: Vlastní zpracování



Otázka týkající se firemní komunikace a kontaktu s vedením společnosti ukázala, že pouhých 12 respondentů (14 %), že mají možnost být v úzkém kontaktu s vedením společnosti a 9 respondentů (10 %) uvedlo, že mají spíše možnost být v úzkém kontaktu, kde lze předpokládat nepravidelný kontakt. Jednalo se především o zaměstnance působící ve společnosti více než 5 let. Dalších 28 respondentů (32 %) uvedlo, že spíše nemají možnost být v úzkém kontaktu s vedením společnosti a 39 respondentů (44 %) nemá žádnou možnost úzkého kontaktu. Z otázky lze vydedukovat, že v úzkém kontaktu s vedením společnosti jsou především zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích nebo zaměstnanci působící ve společnosti delší dobu, kteří již měli již možnost s vedením opakovaně spolupracovat a mají důvěru vedení.

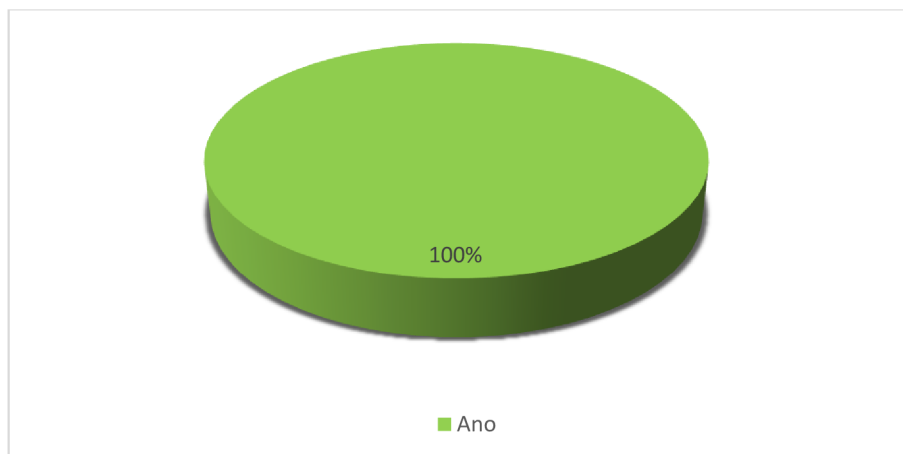
Graf 23 Máte možnost být v úzkém kontaktu s vedením společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Navzdory převládajícím záporným odpovědím v otázce číslo 23, možnost komunikovat se svým přímým nadřízeným má 88 dotázaných (100 %). Svým tvrzením potvrdili, že udržují pravidelný kontakt se svým nadřízeným, což je nezbytnou součástí úspěchu společnosti.

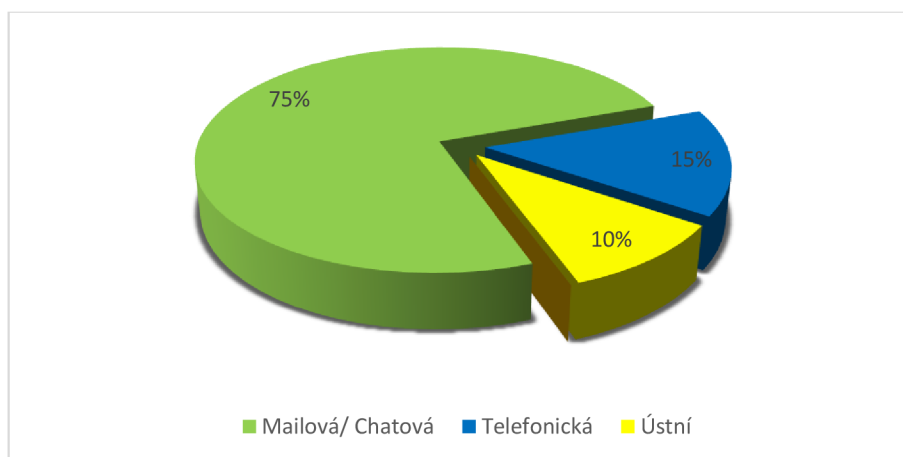
Graf 24 Máte možnost pravidelně komunikovat se svým přímým nadřízeným?



Zdroj: Vlastní zpracování

Doplňující otázka zaměřená na způsob firemní komunikace ukázala, že většina dotázaných, 66 (75 %), zvolila jako nejčastější formu firemní komunikace elektronickou prostřednictvím mailu nebo chatu. Následovala u 13 dotázaných (15 %) ústní komunikace, kterou lze předpokládat u zaměstnanců pracujících na stejné pobočce nebo sdílející kancelář. Následovala telefonická komunikace tvořící u 9 dotázaných (10 %). Naopak písemná komunikace byla označena jako nejméně využívaná.

Graf 25 Seřadte formy komunikace s Vaším nadřízeným pracovníkem.

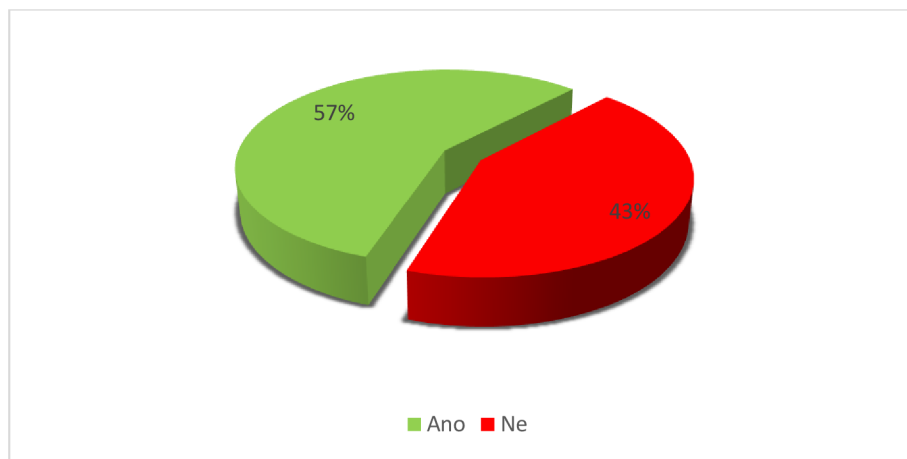


Zdroj: Vlastní zpracování

Pro správné fungování a další rozvoj společnosti je rovněž nutné zabývat se rozvojem jednotlivých zaměstnanců. Otázka zaměřená na rozvoj zaměstnanců ze strany přímých nadřízených poskytla data, ze kterých vyplývá, že 50 dotázaných (57 %) mají

možnost rozvíjet své schopnosti za pomoci svého nadřízeného. Ostatních 38 dotázaných (43 %) uvedlo, že se jim tato možnost nedostává. Při zaměření se na složení odpovídajících, kteří zvolili, že nemají možnost rozvíjet své pracovní schopnosti za pomoci svého nadřízeného, bylo možné zpozorovat, že na otázku odpovídali zaměstnanci s dlouhodobým působením ve společnosti delším než 2 roky, 14 dotázaných (12 %), kde se lze domnívat, že jejich přímí nadřízení je považují za zkušené členy týmu a nemají potřebu se jim dále věnovat. Rovněž zaměstnanci s krátkodobým působením ve společnosti, kratším než 2 roky, 24 dotázaných (21 %), uvedlo, že se jim nedostává příležitosti rozvoje od nadřízeného pracovníka, kde lze předpokládat absenci systému dalšího rozvoje zaměstnanců.

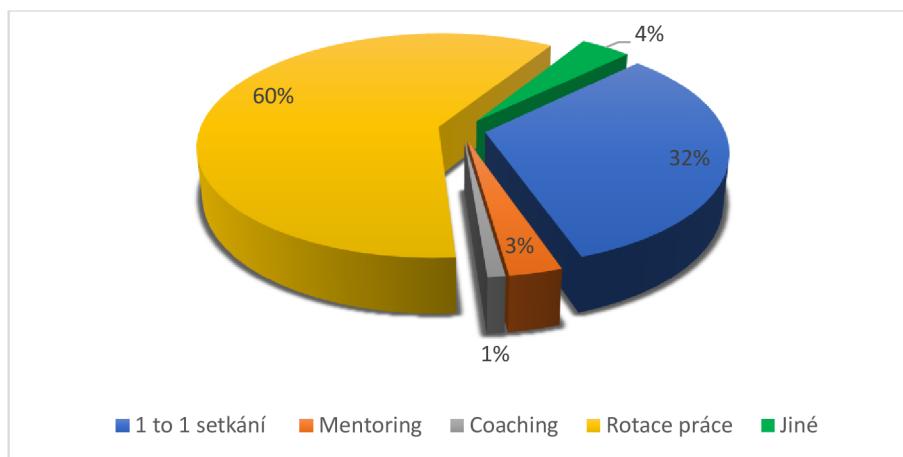
Graf 26 Máte možnost rozvíjet své pracovní schopnosti za pomoci Vašeho nadřízeného?



Zdroj: Vlastní zpracování

V případě kladné odpovědi na předchozí otázku číslo 26, následovala doplňující otázka s cílem zjistit, jaké rozvojové aktivity jsou poskytovány. Na otázku číslo 27 jako jedna z nejčastějších forem rozvoje byla u 30 respondentů (60 %) zvolena rotace práce, kdy lze předpokládat, že nadřízený pracovník se snaží jednak o rozvoj, ale současně se snaží o zaškolení svého podřízeného pro případ své nepřítomnosti. Jako další forma rozvoje byla u 16 respondentů (32 %) zvolena 1 to 1 setkání. Zbylé nabízené možnosti mentoringu a coachingu byly zvoleny minimálně. Možnost „jiné“ zahrnovala odpovědi jako workshopy či speciálně zaměřená školení.

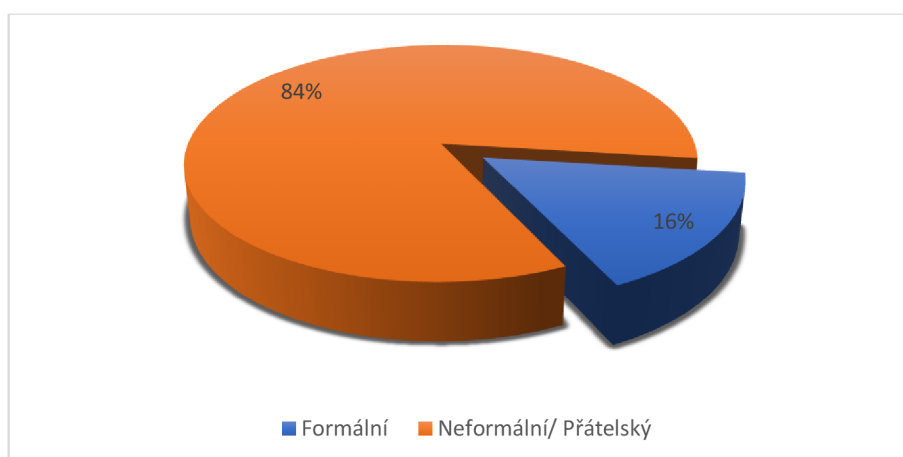
Graf 27 Jaké rozvojové aktivity Vám poskytuje nadřízený pracovník?



Zdroj: Vlastní zpracování

S možností rozvoje ze strany nadřízeného a týmové práce souvisí i vztah s přímým nadřízeným. Otázka číslo 28 poskytla data, ze kterých je patrné, že 14 dotázaných (16 %) má se svým nadřízeným formální vztah. Naopak 74 dotázaných (84 %) udržuje neformální vztah se svým nadřízeným, z čehož lze vyvodit, že společnost se snaží o udržování příznivých mezilidských vztahů na přátelské bázi a vzájemné důvěry na pracovištích.

Graf 28 Jaký je Váš vztah s přímým nadřízeným?

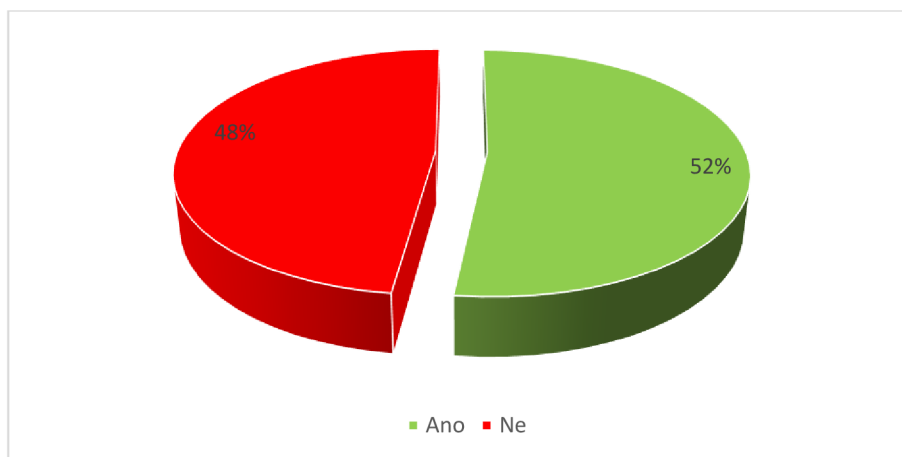


Zdroj: Vlastní zpracování

Je důležité, aby rozvoj zaměstnanců byl podporován ze strany přímých nadřízených, ale rovněž od společnosti jako celku. Otázka číslo 29 byla zaměřena na podporu rozvoje ze strany společnosti. Ze souboru vybraných zaměstnanců 46 (52 %)

uvedlo, že se jim dostává podpory ze strany společnosti v dalším růstu. Naopak 42 dotázaných (48 %) uvedlo, že se jim od společnosti nedostává možnosti dalšího růstu. Odpovědi korespondují s odpověďmi na otázku číslem 26, z čehož lze vydedukovat, že určité skupině zaměstnanců se nedostává potřebného rozvoje vzhledem k jejich pracovnímu zaměření nebo schopnostem.

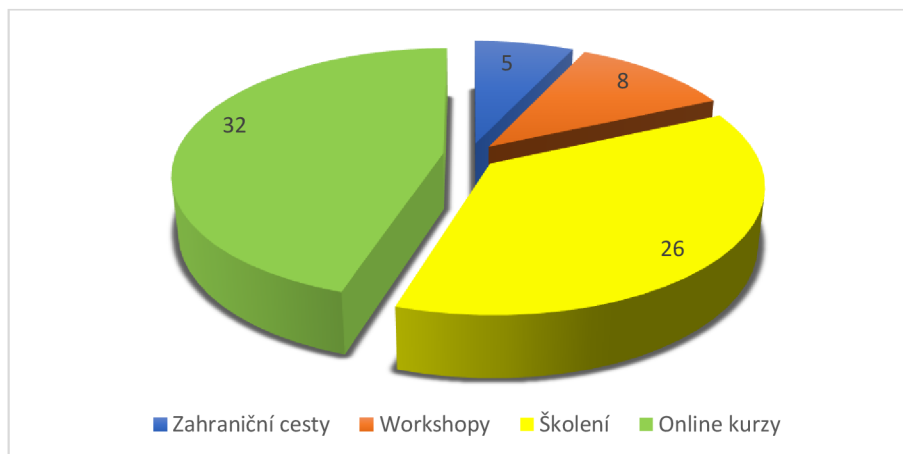
Graf 29 Podporuje společnost Váš rozvoj?



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci, kterým se dostává dalšího rozvoje prostřednictvím společnosti, zvolili jako nejčastější možnost online kurzy a školení, následované workshopy. Nejmenší zastoupení představovali zahraniční cesty, což může být spojeno se situací spojenou s pandemií COVID-19.

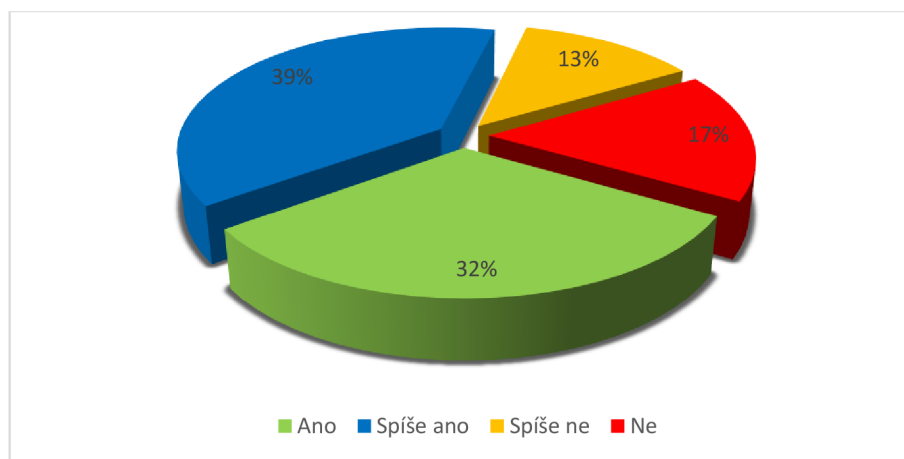
Graf 30 Jakým způsobem společnost podporuje Váš rozvoj?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotázaní zaměstnanci představující 28 respondentů (32%) jsou přesvědčeni, že rozvoj ze strany společnosti je všem zaměstnancům poskytován ve stejném měřítku. Celkem 34 respondentů (39 %) zvolilo možnost „spíše ano“ a je zřejmé, že si jsou vědomi poskytování rozvojových aktivit, ale nejsou zcela přesvědčeni o jejich rovném a spravedlivém poskytování. Dalších 11 dotázaných (13 %) zvolilo na otázku číslo 31 možnost „spíše ne“ a 15 dotázaných (17 %) si nemyslí, že rozvoj je všem poskytován ve stejné podobě.

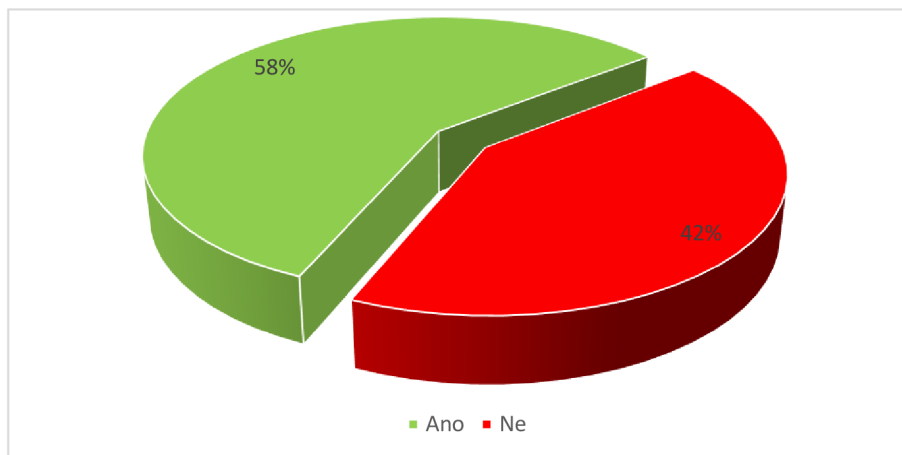
Graf 31 Myslíte si, že rozvojové aktivity jsou poskytovány všem zaměstnancům ve stejném měřítku?



Zdroj: Vlastní zpracování

S možností rozvoje zaměstnanců úzce souvisí jejich další kariérní růst. Možnost kariérního růstu se dostává 51 respondentům (58 %). Příležitost kariérně dále růst nemá 37 respondentů (42 %).

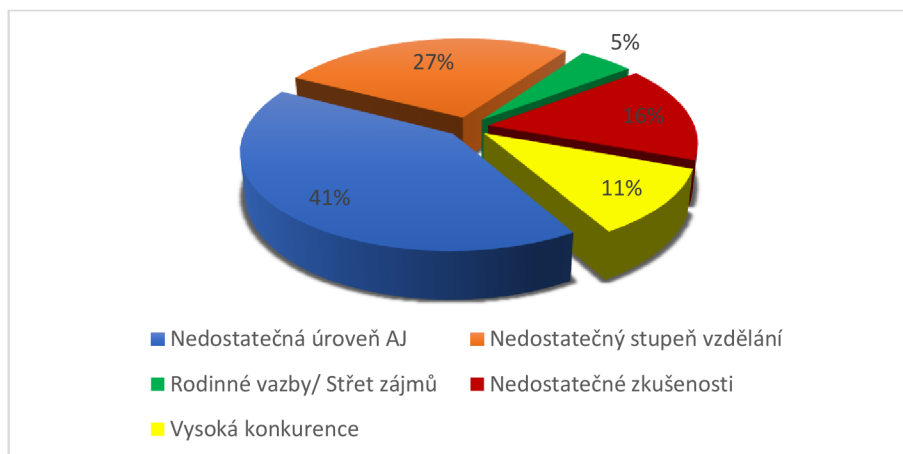
Graf 32 Máte možnost kariérně růst?



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako důvody nemožnosti kariérního růstu byla uvedena nedostatečná úroveň anglického jazyka, chybějící vysoká škola, nedostatečné zkušenosti v oboru, rodinná situace, kdy by povýšení znamenalo střet zájmů nebo velká konkurence na vyšší pozici, která již v minulosti vybraným zaměstnancům znemožnila kariérní postup.

Graf 33 Co Vám brání v kariérním růstu?

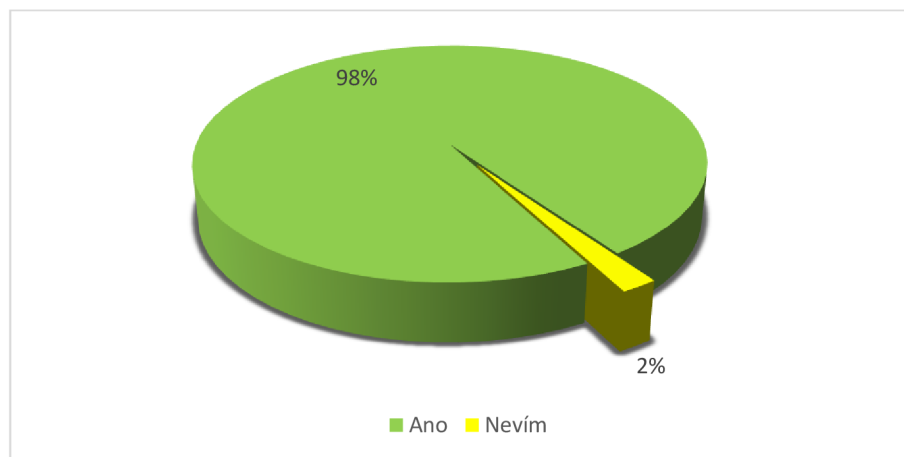


Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkové šetření se dále zabývalo ohodnocením zaměstnanců, kdy z poskytnutých dat vyplývá, že ve společnosti chybí systém odměn, kdy 81 dotázaných (92 %) uvedlo, že ve společnosti není zmíněný systém odměn. Zbýlých 7 dotázaných (8 %) uvedlo, že je ve společnosti zaveden systém odměn, z čehož lze usuzovat, že vybraným pracovním pozicím nebo oddělením se dostává jiných odměn než ostatním zaměstnancům.

Za příčinu lze považovat spád pod zahraniční vedení, které poskytuje rozšířené portfolio odměn.

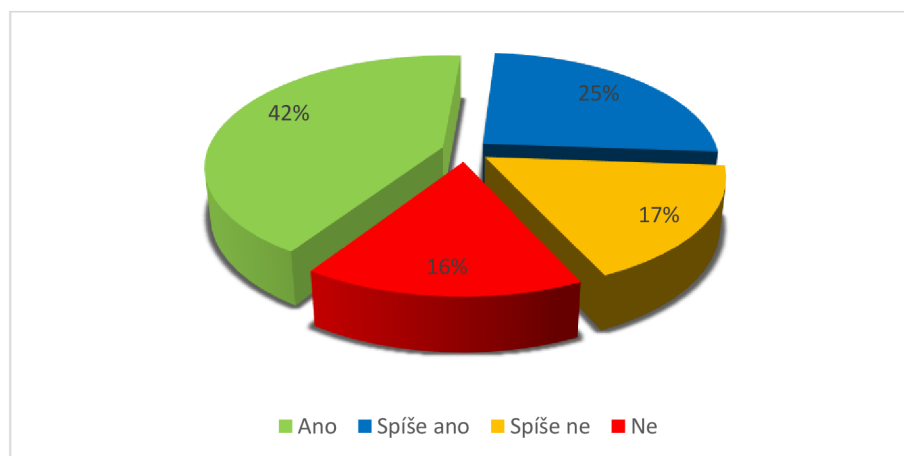
Graf 34 Je zaveden ve společnosti systém odměn?



Zdroj: Vlastní zpracování

V návaznosti na systém odměn bylo prostřednictvím dotazníku zjišťováno, zda jsou zaměstnanci spokojeni s oceněním za vykonanou práci. Převažovali pozitivní odpovědi zahrnující 37 respondentů (42 %), kteří na otázku číslo 35 odpověděli „ano“ a 22 respondentů (25 %), kteří odpověděli „spíše ano“. Dále bylo uvedeno, že 15 respondentů (17 %) je spíše nedostatečně oceněno a 14 respondentů (16 %) není dostatečně oceněno.

Graf 35 Cítíte se dostatečně oceněn za svou odvedenou práci?



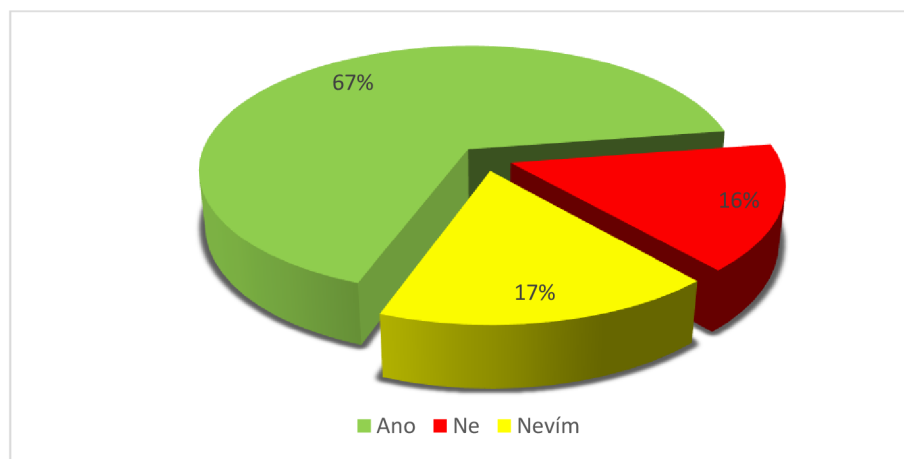
Zdroj: Vlastní zpracování



Zaměstnanci, kteří uvedli, že se jim nedostává dostatečného ocenění odpověděli na následující otázku číslo 36, že postrádají především lepší finanční hodnocení odpovídající náplni práci a pražské lokalitě. Dále někteří zaměstnanci postrádají finanční bonusy k fixní mzdě nebo benefity v podobě slev, volnočasových Flexi pass poukázek nebo poukázek Sodexo ke stravování. Dotázaní zmínili pouze chybějící ohodnocení z finanční oblasti, nikoliv jakékoliv verbální ocenění.

Otázky zaměřené na mezilidské vztahy se zabývaly existencí vnitropodnikových rituálů podstatných pro budování harmonických vztahů a vzájemné spolupráce. Většina dotázaných, 59 (67 %), uvedla, že ve společnosti jsou zavedené rituály. Dle odpovědí na následující otázku 38 se nejčastěji jedná o společné přestávky na jídlo a oddech, následované pravidelnými poradami nebo posezením se spolupracovníky mimo pracovní dobu. Možnost „nevím“ zvolilo 15 dotázaných (17 %) a možnost neexistence rituálů zvolilo 14 dotázaných (16 %). Pravděpodobně firemní rituály nepanují na všech pobočkách, tudíž zaměstnanci o nich mnohdy nemohou mít povědomí. Současně v komparaci s předchozími otázkami se potvrdilo, že zaměstnanci s nejkratší dobou působení, kratší než 1 rok, nemají dostatečné povědomí o zavedeném chodu společnosti, taktéž o firemních rituálech.

Graf 36 Jsou ve společnosti Adecco spol. s.r.o. zavedené rituály?

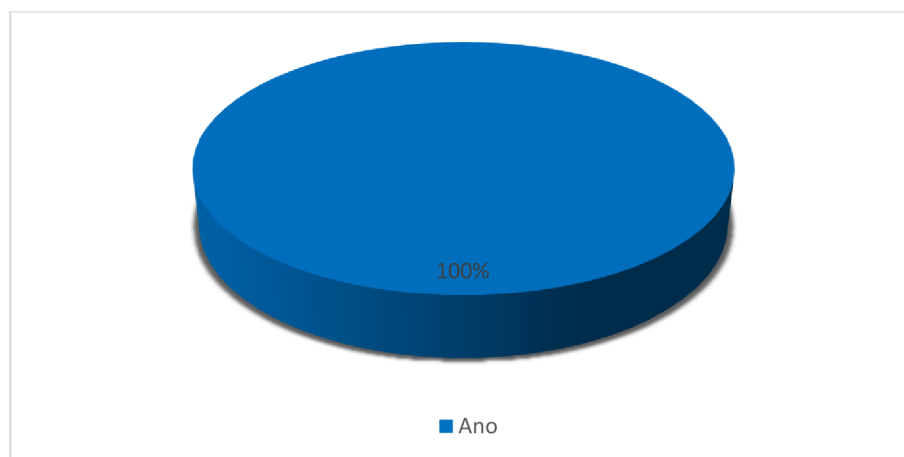


Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv na předchozí otázku číslo 37 někteří zaměstnanci uvedli, že neví nebo neexistují firemní rituály, na otázku, zda jsou pořádány firemní akce odpověděli všichni

dotázaní 88 (100%), že firemní akce jsou pořádány. Lze se domnívat, že zaměstnanců se firemní akce netýkají pravidelně, aby je mohli považovat za firemní rituály. Jako nejčastější firemní akce byly uvedeny vánoční večírky a oslavy dosažených úspěchů.

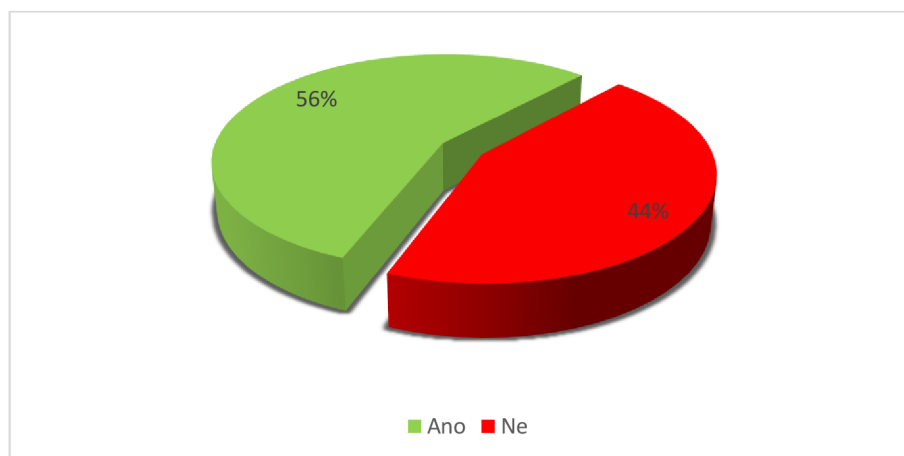
Graf 37 Pořádá společnost Adecco spol. s.r.o. firemní akce?



Zdroj: Vlastní zpracování

Častější firemní akce by ocenilo 49 respondentů (56 %). Naopak více firemních akcí si nepřeje 39 respondentů (44 %). V komparaci s výstupy z otázek číslo 39, 40 a 41 lze vyvodit, že společnost podporuje příznivou atmosféru na pracovištích a snaží se o budování neformálních mezilidských vztahů.

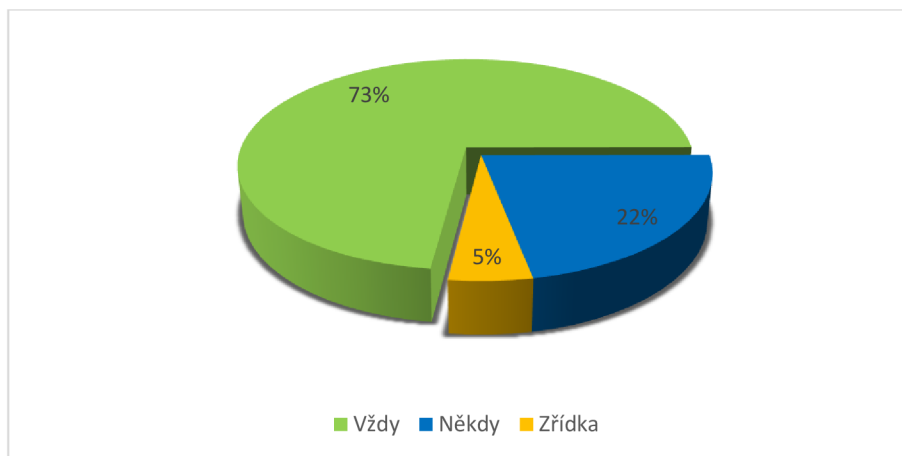
Graf 38 Přál/a byste si více firemních akcí?



Zdroj: Vlastní zpracování

O pracovní atmosféře vypovídají vztahy panující na pracovištích. Z dat dotázaných je zřejmé, že ve společnosti mezi zaměstnanci převažují přátelské vztahy, což potvrdilo 64 dotázaných (73 %). Pouze v některých situacích panují přátelské vztahy dle 20 dotázaných (22 %) a dle 4 dotázaných (5 %) přátelské vztahy panují jen zřídka. Vzhledem k celorepublikovému rozmístění poboček společnosti Adecco, jsou některé z poboček vzdáleny od ostatních poboček a nemají častý přístup ke svým spolupracovníkům. Přátelské vztahy na pracovištích mohou být rovněž ovlivněny prací z domova kvůli situaci spjatou s onemocněním COVID-19, kdy zaměstnanci nemají tolik příležitostí ke vzájemným interakcím.

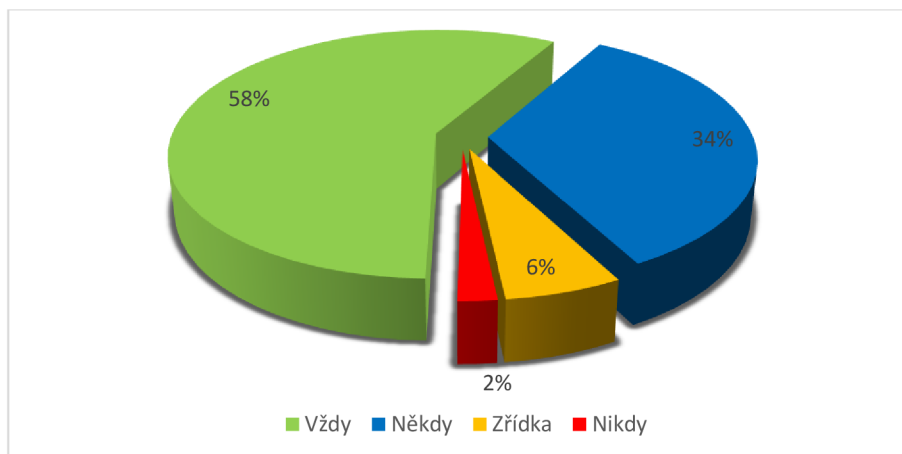
Graf 39 Na pracovišti panují přátelské vztahy.



Zdroj: Vlastní zpracování

S příznivými vztahy na pracovišti souvisí možnost diskuze na různá témata, včetně osobních záležitostí, o kterých uvedlo 51 respondentů (58%), že mohou být vždy probírány se spolupracovníky. Možnost diskuze o osobních záležitostech potvrzuje převažující přátelskou atmosféru ve společnosti. Někdy má možnost diskutovat o osobních záležitostech 30 dotázaných (34 %). Naopak zřídka se tato možnost naskytne 5 dotázaným (6 %) a nikdy 2 dotázaným (2 %), což koresponduje s předchozí otázkou číslo 42.

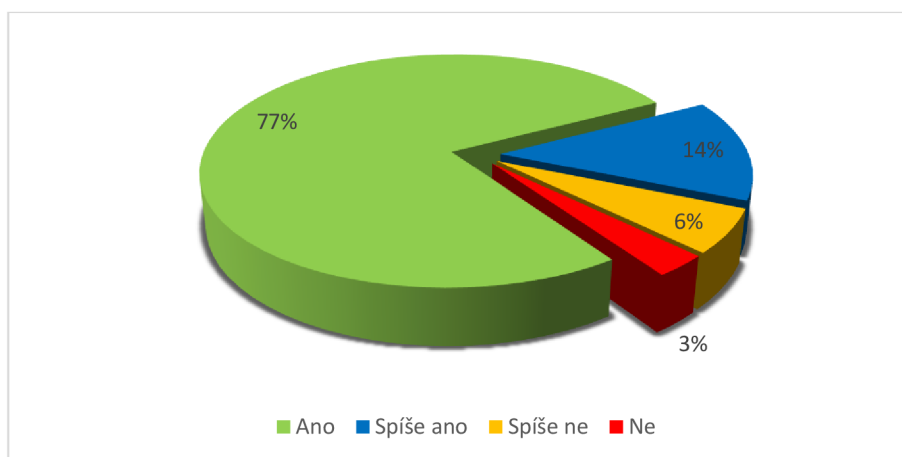
Graf 40 Na pracovišti mohou diskutovat o osobních záležitostech:



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda se společností sdílí a vypráví příběhy, převažují kladné odpovědi, kdy 68 dotázaných (77 %) potvrdilo, že na pracovišti se sdílí a vypráví příběhy. Možnost, že se spíše sdílí a vypráví příběhy zvolilo 12 dotázaných (14 %). Dle předchozích odpovědí se příběhy pravděpodobně týkají pracovních i soukromých záležitostí. Záporná odpověď, že se spíše nesdílí a nevypráví zvolilo 5 dotázaných (6 %) a dle 3 dotázaných (3 %) se žádné příběhy nesdílí ani nevypráví. Záporné odpovědi jsou zastoupeny dotázanými s délkou působení od 7 měsíců až 2 roky, což může potvrzovat, že pobočka je vzdálená a jejich zaměstnanci nemají příležitost vzájemných interakcí.

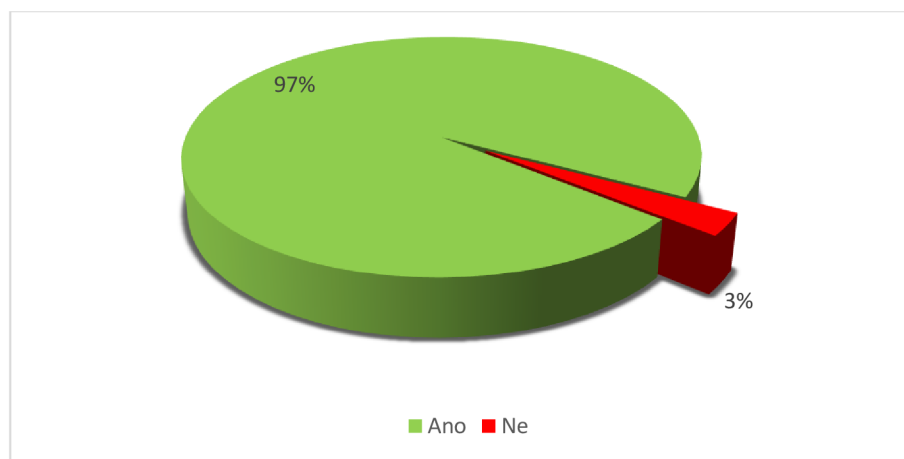
Graf 41 Na pracovišti se sdílí a vypráví příběhy.



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina dotázaných zaměstnanců 85 (97 %) má možnost sdílet své nápady s nadřízenými. Možnost sdílení nápadů může být spjata s možností pravidelného kontaktu s nadřízenými a neformálním vztahem. Dotázaní zaměstnanci, 3 (3 %), kteří nemají možnost sdílení svých podnětů působí ve společnosti kratší dobu než 7 měsíců. Tyto myšlenky jsou dle 48 dotázaných (55 %) podporovány, pozitivně přijaty a dále se s nimi pracuje. Dle 28 dotázaných (32 %) jsou nápady oceněny, ale dále se jim nevěnuje pozornost a dle 12 dotázaných (13 %) jsou zaměstnanecké nápady neočekávány a nepodporovány.

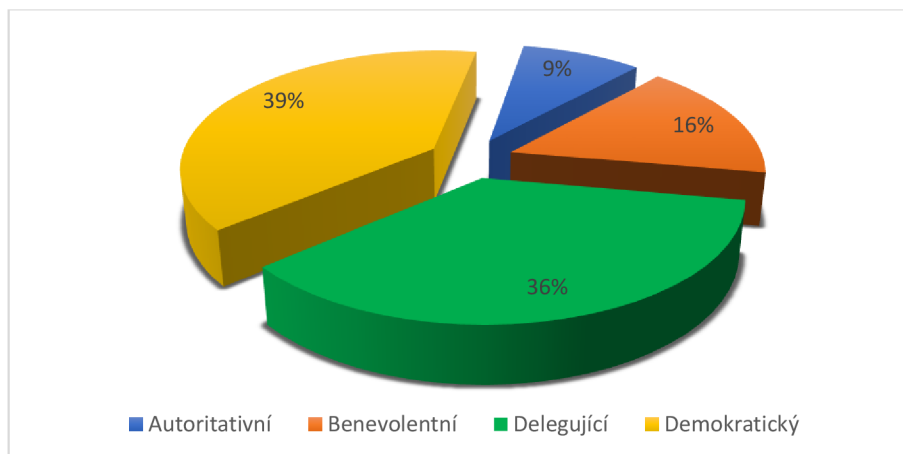
Graf 42 Mám možnost sdílet své nápady s nadřízenými:



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dat poskytnutých na otázku zaměřenou na řídicí styl přímého nadřízeného vyplývá, že 34 dotázaných (39 %) řídicí styl svého nadřízeného vnímá jako demokratický, kdy se zaměstnanci mají možnost zapojit se do procesu a ovlivňovat jeho chod pod dohledem nadřízeného. Delegující řídicí styl svého nadřízeného vnímá 32 dotázaných (36 %), v rámci kterého jsou zaměstnancům stanoveny cíle a priority, kterých má být dosaženo. Zaměstnanci jsou dále zodpovědní za splnění závazku. Nižší zastoupení má řídicí styl benevolentní, který je u nadřízených vnímán 14 dotázanými (16 %). Zaměstnanci mají možnost být součástí rozhodovacích procesů, ale komunikace probíhá shora dolů a zodpovědnost za celkový závazek nese nadřízený pracovník. Nejnižší zastoupení má řídicí styl autoritativní u 8 dotázaných (9 %), kdy se zaměstnanci podřizují rozhodnutí vedoucího pracovníka a nemají možnost vlastního kreativního vstupu.

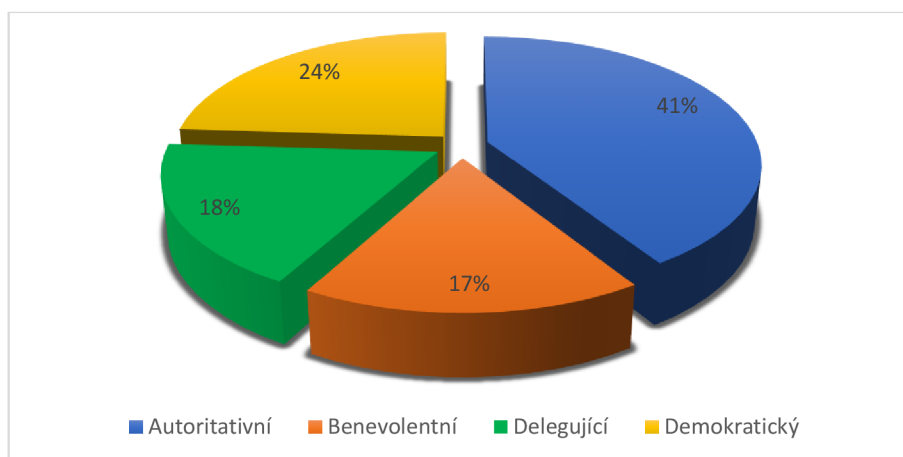
Graf 43 Řídící styl Vašeho přímého nadřízeného vnímáte jako:



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na otázky zaměřené na řídicí styl přímého nadřízeného a vedení se značně rozcházejí. Při vyhodnocení otázky zaměřenou na řídicí styl vedení společnosti převažuje autoritativní styl řízení, ke kterému se přiklonilo 36 respondentů (41 %). Následovaný demokratickým, 21 respondentů (24 %), delegujícím, 16 respondentů (18 %) a benevolentním, 15 respondentů (17 %) stylem řízení. Z odlišnosti vnímaných řízení lze usoudit vzájemnou spolupráci zaměstnanců se svými nadřízenými a značící určitou míru neformálního vztahu doprovázenou vzájemnou důvěrou. Naopak vůči vedení společnosti mnoho zaměstnanců jedná formálně s pokorou.

Graf 44 Řídící styl vedení společnosti Adecco spol. s.r.o. vnímáte jako:



Zdroj: Vlastní zpracování

Revize odpovědí na otázky číslo 49 a 50 ukázala, že ve společnosti panuje dle 69 dotázaných (78 %) přátelská nálada, soustředěnost na aktuálně zadané úkoly a napětí plyne především z možnosti nesplnění daných úkolů, což potvrzuje zaměření společnosti na současné dění 75 dotázanými (85 %). Avšak 16 z dotázaných (18 %) si myslí, že se společnost spíše soustředí na kvalitu práce nežli na její množství, vyžaduje přesné dodržování postupů a ve společnosti panuje stabilní prostředí s předvídatelnými situacemi.

## 5.4 Výsledky, návrhy a doporučení

### 5.4.1 Diagnostika firemní kultury

Dle typologie **T.E.Deala a A.A.Kennedyho** firemní kultura společnosti Adecco spol. s.r.o. odpovídá typu kultury "tvrdá práce", jelikož je založena především na aktivním přístupu, iniciativě, vzájemné spolupráci pracovníků mezi sebou a spolupráci s klientem. Dochází k silnému ztotožnění se s vykonávanou činností, nežli se společností. Zaměstnanci nemají obavy ohledně finálního provedení zadané práce, ale hlavním zdrojem napětí a neklidu je množství zadaných úkolů a obavy z jejich časového nesplnění. Zaměstnanci, ve většině případů, se snaží splnit cíle zadané od klienta nebo svého vedení, přičemž nehledí prvotně na kvalitu své práce. Zaměstnanecké hodnocení rovněž odpovídá výsledkům za jejich odvedenou práci, tudíž případný neúspěch může mít za následek, že se zaměstnanec uchýlí k odchodu ze společnosti, aniž by přemýšlel o změně pracovního zařazení v rámci společnosti. Firemní kultura částečně odpovídá kultuře s označením "všechno nebo nic". Mezi společné rysy lze zařadit rychlé pracovní nasazení a hodnocení dle poslední vykonané práce, doprovázené vysokou fluktuací spjaté rovněž se silným ztotožněním s vykonávanou činností na zadaném projektu nebo zakázce.

Z teorie „**krychle 2S**“ **R. Goffeeho a G. Jonese** firemní kultura v Adecco spol. s.r.o. odpovídá kultuře pospolitě, neboli komunitní. Mezi společné rysy patří vysoká sociabilita, příznivé mezilidské vztahy na pracovišti a nízká míra individualismu. Pro zaměstnance je rovněž důležité dodržování společenských hodnot a norem uznávaných společností Adecco spol. s.r.o. i samotnými zaměstnanci. Při pohledu na negativa spojená s danou kulturou lze spatřit nedostatečné motivování a oceňování pracovníků, které se přímo dotýká některých pracovníků ve společnosti Adecco spol. s.r.o., což může mít za následek odchod ze společnosti. Společnost poněkud odpovídá dalšímu typu kultury, a to

síťovému typu kultury, především díky důrazu na sociabilitu, ze které následně pramení přátelské vztahy na pracovišti a příznivé pracovní prostředí.

Firemní kultura ve společnosti Adecco spol. s.r.o. ve srovnání s typologií **dle R. Harissona a Ch. Handyho** se nejvíce přibližuje kultuře úkolů, která závisí na týmové práci a ztotožnění jedince se skupinovými cíli. Vliv ve společnosti je založen na odbornosti, schopnostech a dosažených úspěších. Kultura úkolů příliš nehledí na věk a pracovní postavení jedince. Dané kultuře odpovídá přizpůsobivost měnícímu se prostředí a ztotožnění zájmů jedince s cíli skupiny. Kultura úkolů je silně závislá na týmové práci, kdy jednotliví členové musí splnit svou část úkolu, aby se dosáhlo společného cíle. Jelikož některé pracovní pozice vyžadují vysokou míru standardizace a jsou řízeny Executive Committee, lze firemní kulturu přirovnat také ke kultuře rolí.

Na základě provedených kvantitativních a kvalitativních metod se zaměstnanci ztotožňují s firemními prvky jako jsou základní hodnoty normy, jednání v souladu se společností či materiální a nemateriální artefakty, ačkoliv jejich propagace není v současné době dostačující. Dle Bedrnové a kol. (2012) je síla firemní kultury ovlivněna také vnitřní strukturou. Společnost je organizačně rozdělena na řadu poboček zaměřených na recruitment, ale také na specializované oddělení jako je IT, HR, marketing či například právní oddělení, z nichž každé oddělení a pobočky vytvářejí jednotlivé subkultury. Vedoucí pracovníci se snaží, aby firemní cíle byli přijímány všemi zaměstnanci nezávisle na organizační struktuře, do které spadají. Rovněž se snaží o upevňování firemní kultury pomocí přátelských vztahů na pracovištích. Z pohledu typologie firemní kultury danou kulturu můžeme charakterizovat jako silnou kulturu. Ve společnosti pracuje mnoho zaměstnanců kratší dobu než 2 roky a je zde vyšší míra fluktuace, tudíž silná firemní kultura může silně ovlivnit rychlost orientace a adaptace v nové společnosti. Pomocí využitých výzkumných metod bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou vedeni k samostatnému jednání a při změnách vnějšího okolí jsou schopni operativního řešení v souladu s požadavky společnosti či klienta. Vzhledem k důvěře a převládajícím neformálním vztahům na pracovišti není třeba velkého množství kontrolních mechanismů, což celkově usnadňuje a zefektivňuje firemní koordinaci a procesy.



### 5.4.2 Návrhy a doporučení

Uvedené návrhy a doporučení vyplývají ze zjištěných představ, požadavků a problémů společnosti. Mají za cíl posílit firemní kulturu a udržovat ji v optimálním stavu, zvýšit zaměstnaneckou spokojenost a umožnit firemní rozvoj.

Z výsledku kvantitativních metod vyplynulo, že by zaměstnanci ocenili další možnost rozvoje, kterého se jim nedostává na pravidelné bázi. V dané oblasti lze doporučit několik možných kroků. Například pravidelné konzultace s přímým nadřízeným o denních úkolech, nápadech a možností zefektivnění zadaných pracovních úkolů. V rámci spolupráce s nadřízeným lze doporučit rotaci práce, kdy si zaměstnanec bude moci vyzkoušet pracovní úkoly svého nadřízeného a bude moci komunikovat se zaměstnanci z jiných poboček, oddělení nebo s klienty. Současně si zaměstnanec rozšíří své znalosti, které by mu mohli pomoci v kariérním postupu. Další z možných návrhů na zlepšení týkající se rozvoje zaměstnanců je mentoring v rámci společnosti Adecco spol. s.r.o. Zvoleným mentorem by byl zaměstnanec, který přijde do minimálního styku s mentorovaným zaměstnancem, avšak působící ve stejném odvětví. Mentorovaný zaměstnanec dostane možnost konzultovat způsoby řešení se zkušenějším pracovníkem, který v daných záležitostech nebude zainteresovaný a lze očekávat jeho objektivní pohled na situace. Mentoring bude pro zaměstnance výhodou při řešení problémových nebo časově náročných situací, kdy mu pomůže k rychlému určení vhodného způsobu řešení. Dojde tak ke zvýšení znalosti o teoretických a praktických postupech. Mentoring současně představuje pro mentora příležitost seznámit se s ideály a náměty svého mentorovaného spolupracovníka. Lze předpokládat, že zaměstnanci podrobeni mentoringu ocení péči ze strany společnosti a sdílení zkušeností se zkušenými zaměstnanci. Současně mentoringem dojde k posilování firemní kultury. Nevznikne téměř žádné ekonomické zatížení pro společnost. Jako odměnu zaměstnanců za pravidelné rozvojové schůzky nebo aktivity a mentorování lze zvolit distribuci volnočasových poukázek nebo finanční příspěvek na volnočasové aktivity. Pro podporu rozvoje zaměstnanců by bylo vhodné rozšířit i nabídku školení a případně navázat spolupráci s externími společnostmi, které zprostředkují školení zaměřené na podporu komunikačních dovedností a dalších personálních témat. Spolupráce s externí společností by znamenala značný finanční náklad, avšak investicí do rozvíjení lidského kapitálu dochází k vytváření, změně a posilování firemní kultury.

Dostatečnou podporou rozvoje všech zaměstnanců se také sníží fluktuace, která představuje další z problémů ve společnosti. Dotazníkové šetření poskytlo data, ze kterých

je patrné, že více než 60 % dotázaných pracují ve společnosti kratší dobu než 2 roky a jako možný důvod k odchodu je nedostatečná možnost rozvoje ve společnosti či malá šance na kariérní postup. Zmíněnou podporou se posílí pravděpodobnost kariérního růstu v rámci společnosti Adecco spol. s.r.o, což bude představovat nižší poptávku po nových či externích pracovnících a sníží se finanční náklady spojené s přijímáním a zprostředkováním zaškolení nového člena týmu.

Dalším z doporučení je udržování vazeb mezi jednotlivými pobočkami v České republice. Na pobočkách působí recruteři a administrátoři s různorodými zkušenosti, jejichž sdílení může pozitivně ovlivnit chod společnosti. Spolupráce může pomoci společnosti po ekonomické stránce, například při doporučení vhodných kandidátů nebo sdílení potřebných kontaktů mezi pobočkami nacházející se ve stejném kraji, čímž může dojít k postupnému odstraňování rivality mezi pobočkami. Navzdory tomu, že společnost pořádá firemní akce pro posilování firemní kultury, zaměstnanci by ocenili jejich častější frekvenci. Vhodnou podobou nově pořádaných firemních akcí jsou firemní teambuildingy pro vybrané pobočky, při kterých může dojít k navázání osobních kontaktů a jejich následném udržování, což pomůže k odstranění zaujatých postojů a vytváření intrik mezi zaměstnanci. Pravidelně pořádanými společenskými událostmi by došlo k navýšení finančních nákladů, které by ale přispěly k vytvoření nových firemních tradic a rituálů upevňujících firemní kulturu a vzájemnou spolupráci.

V případě interpersonálních záležitostí je vhodné zaměřit se na prezentaci uznávaných hodnot a norem, se kterými nejsou všichni zaměstnanci důkladně seznámeni. Jejich znalost a pochopení napomůže k posílení firemní kultury a k jednání v souladu se společností Adecco spol. s.r.o. V současné době je přehled uznávaných hodnot a norem, etický kodex a pracovní řád k dispozici pouze na uzavřené podnikové síti neboli intranetu, což lze považovat za nedostačující. Vhodné prezentování lze provádět prostřednictvím poutavých mailových newsletterů odkazujících na intranet, vytvářením papírových letáků umístěných do kuchyňek nebo kanceláří či prezentování na firemních setkáních a poradách. Během zmíněných setkání a poradách by bylo vhodné připomínat aktuální firemní cíle a strategie, čímž by byla posílena informovanost zaměstnanců. V případě nástupu nového zaměstnance, by bylo vhodné proškolit jej o uznávaných hodnotách a normách, etickém kodexu a o cílech společnosti ze strany jeho přímého nadřízeného. Propagace uznávaných hodnot, norem a pravidel není nijak finančně náročná a jejich znalost napomůže k dosahování cílů a jednání v souladu se společností.

S interpersonálními záležitostmi souvisí i zaměstnanecké ohodnocení. Společnost Adecco spol. s.r.o. dlouhodobě postrádá konzistentní systém odměňování, jehož vytvoření by napomohlo k motivování, posílení loajality vůči společnosti a zvýšení zaměstnanecké spokojenosti. Z již provedeného dotazníkového šetření pro účely diplomové práce bylo zjištěno, že zaměstnanci nepostrádají verbální ocenění, ale ocenění finanční. Dotazníkové šetření s přesně definovanými otázkami na systém odměňování by mohl odhalit požadované rozměry daného systému a konkrétní představy zaměstnanců. Následně na základě dotazníkového šetření provést revizi mezd pro zjištění, zda mzdy odpovídají hospodářské úrovni společnosti a oblasti, ve které společnost Adecco spol. s.r.o. působí. Z dlouhodobého hlediska by bylo vhodné provádět revizi mezd každoročně prostřednictvím vybraných oddělení či zvolených managerů. U zaměstnanců by zesílil pocit, že si jich zaměstnavatel váží, což by vedlo ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti.

## 6 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na firemní kulturu ve společnosti Adecco spol. s.r.o. Teoretická část práce zahrnovala popis teoretických východisek zahrnující vymezení, pojetí a východiska formování firemní kultury. Dále byly rozvinuty jednotlivé struktury firemní kultury dle autora Edgara Scheina, R. Harrisona a Ch. Handyho, T. E. Deal a A. A. Kennedyho a teorie R. Goffeeho a G. Jonese. Rovněž byly charakterizovány jednotlivé prvky utvářející firemní kulturu. Teoretická část zahrnovala diagnostiku firemní kultury, v rámci které byly vymezeny metody diagnostikování zahrnující popis kvalitativních a kvantitativních metod. V poslední kapitole teoretické části byl rozebrán význam firemní kultury a její vliv na výkonnost podniku.

Praktická část se zabývala charakteristikou zvolené společnosti se zaměřením na její historii, světové rozšíření a profil celosvětové společnosti The Adecco Group. V dalších částech byla věnována pozornost dceřinné společnosti Adecco spol. s.r.o. působící v České republice. Pro zjištění hlavního cíle diplomové práce, a to diagnostikování firemní kultury a navrhnutí doporučení ke zlepšení současného stavu firemní kultury, byly využity 3 metody kvalitativního a kvantitativního typu.

První použitou metodou bylo standardizované a zúčastněné pozorování, pomocí kterého bylo sledováno chování zaměstnanců, zažité firemní rituály a zvyky, možnosti zaměstnaneckého rozvoje a vizuální stránka centrální pobočky. Další použitou metodou byl polostandardizovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem obsahující 15 otázek zaměřených na pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, zaměstnanecké hodnocení a motivaci. Data získaná z provedeného pozorování a rozhovoru sloužila jako podklad pro vytvoření dotazníkového šetření s 50 otázkami k určení firemní kultury z pohledu zaměstnanců. Dotazník byl polostrukturovaného typu a zaměstnanci osloveni k vyplnění dotazníku byli vybráni na základě prostého náhodného výběru.

Použité metody umožnily získat potřebná data k navrhnutí opatření ke zlepšení. Na základě získaných dat bylo zjištěno, že ve společnosti chybí systém finančního odměňování zaměstnanců, který by mohl být využit jako nástroj ke zvýšení zaměstnanecké motivace a spokojenosti, čímž by došlo rovněž k posílení firemní kultury. Avšak významným zjištěním bylo, že ve společnosti se zaměstnancům dostává dostatečného verbálního ocenění za odvedenu práci. Další zjištění se týkalo uznávaných norem, hodnot a pravidel společnosti. Dotazníkové šetření prokázalo, že nově příchozí zaměstnanci s nimi nejsou dostatečně

seznamování. Jedno z navržených doporučení se týká větší propagace norem, hodnot a pravidel mezi zaměstnanci, což by přispělo k jednání zaměstnanců v souladu se společností.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že všichni zaměstnanci nemají možnost stejného rozvoje ze strany společnosti, což bylo potvrzeno i rozhovorem s vedoucím pracovníkem. Další z navrhovaných doporučení se týká posílení rozvojových aktivit, poskytování mentoringu v rámci společnosti a rozšíření nabízeného školení. Poskytováním rozvojových aktivit by vzrostla šance na kariérní postup v rámci společnosti a lze předpokládat snížení fluktuace, se kterou se společnost potýká.

Získaná data poskytla také zjištění, že mezi některými pobočkami společnosti Adecco spol. s.r.o. panuje jistá míra rivality, na což bylo navrženo další doporučení ke zlepšení. Navržené doporučení se týkalo sdílení zkušeností, doporučování vhodných kandidátů mezi pobočkami společnosti, které by mohlo přispět k postupnému odstranění rivality. S čímž dále souvisí možnost pořádání firemních teambuildingů či jiných firemních akcí, při kterých je možné posílit zaměstnanecké vztahy.

Firemní kultura na základě dat teoretických východisek a výstupů z praktické části práce nejvíce odpovídá typologii T.E.Deala a A.A.Kennedyho, a to kultuře tvrdé práce, o čemž vypovídá iniciativní přístup zaměstnanců k zadaným úkolům a schopnosti spolupracovat. Ve společnosti napětí pramení především z velkého množství pracovních úkolů a z obav nesplnění závazku. Firemní kulturu lze klasifikovat jako silnou s vysokým stupněm sociability projevující se přátelskou atmosférou a neformálními vztahy na pracovištích.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. Business books. ISBN 80-251-0396-X.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

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

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

CLEGG, Brian, BIRCH, Paul. *Teamwork*. Vyd. 2. Brno: CP Books, 2005. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0546-6.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

GOFFEE, Rob, JONES, Gareth., *The character of a corporation*. New York: Harper Bussines. 1998. ISBN 088730902X.

HALL, Wendy. *Managing cultures: making strategic relationships work*. New York: Wiley, c1995. ISBN 047195571X.

- HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan, MINKOV, Mihail. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0-07-166418-9.
- HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance – vše o Assessment centre*. Brno: Motiv Press, 2012. ISBN 8073660202.
- HRONÍK, František. *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-1-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KULHAVY, Ernest. *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-61-9.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. Expert. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada), 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MICHALÍK, David, PALEČEK, Miloš. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-32-6.
- MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
- NOVÝ, Ivan. a kol: *Interkulturální management*. 1. vyd., Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2.

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

TROMPENAARS, Fons, HAMPDEN-TURNER, Charles. *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*. Rev. and updated 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2012. ISBN 978-1-90483-838-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, Psyché (Grada), 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VAVRYSOVÁ, Lucie, SEIT, Martin. *Potenciál vybraných typologií a modelů organizační kultury pro výzkum a praxi* [online]. Psychologie a její kontexty 7 (2). 2016 [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: [https://psychkont.osu.cz/fulltext/2016/Vavrysova-Seitl\\_2016\\_2.pdf](https://psychkont.osu.cz/fulltext/2016/Vavrysova-Seitl_2016_2.pdf)

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



## Internetové zdroje

Adecco Czech Republic *Contacts*. [online] 2021 [cited 2021-9-2]. Available from <https://www.adecco.cz/contact/>

The Adecco Group *Our history*. [online] 2021 [cited 2021-9-2]. Available from <https://www.adeccogroup.com/our-group/about-us/history/>

The Adecco Group *Our history*. [online] 2021 [cited 2021-9-2]. Available from <https://www.adeccogroup.com/investors/financial-news/news/>

## **8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **8.1 Seznam obrázků**

Odkazovaný seznam obrázků

Obrázek 1 Prolínání jednotlivých typů kultur dle Jakubíkové

Obrázek 2 Scheinův model firemní kultury

Obrázek 3 Kultura rolí

Obrázek 4 Kultura úkolů

Obrázek 5 Kultura moci

Obrázek 6 Kultura osob

Obrázek 7 Znázornění typologie T.E.Deala a A.A.Kennedyho

Obrázek 8 Model krychle 2S

Obrázek 9 Klasifikace dotazníkových metod diagnostiky firemní kultury

Obrázek 10 Vliv firemní kultury na fungování a výkonnost společnosti

Obrázek 11 Světové rozšíření společnosti The Adecco Group

Obrázek 12 Znázorňující procentuální zastoupení jednotlivých služeb v roce 2021

Obrázek 13 Organizační struktura jednotlivých poboček v ČR

### **8.2 Seznam grafů**

Odkazovaný seznam grafů

Graf 1 Věkové zastoupení dotázaných zaměstnanců společnosti Adecco spol. s.r.o.

Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání dotázaných zaměstnanců

Graf 3 Délka působení ve společnosti Adecco spol. s.r.o.

Graf 4 Jak dlouho pracujete ve společnosti Adecco spol. s.r.o. ?

Graf 5 Jste si vědom/a základních hodnot uznávaných ve společnosti Adecco spol. s.r.o. ?

Graf 6 Jsou pravidla a zásady chování popsány v etickém kodexu?

Graf 7 Seřad'te následující hodnoty dle důležitosti.

Graf 8 Jaké je Vaše stanovisko k hodnotám obsažených v otázce č. 7?

Graf 9 Jsou společenské normy a pravidla chování dodržovány napříč společnostmi Adecco spol. s.r.o.?

- Graf 10 Jsou společenské normy a pravidla chování, které považujete za nezbytné, dodržovány ve společnosti Adecco spol. s.r.o.?
- Graf 11 Jste si vědom/a firemních cílů?
- Graf 12 Jste informován/a o nových firemních cílech a strategiích?
- Graf 13 Jste pravidelně informován/a o výsledcích společnosti Adecco spol. s.r.o.?
- Graf 14 Zaměstnanci jsou angažovaní a aktivní ve prospěch společnosti Adecco spol. s.r.o.?
- Graf 15 Jste společností Adecco spol. s.r.o. veden/a k samostatnému rozhodování?
- Graf 16 Jednají zaměstnanci samostatně?
- Graf 17 Jste společností Adecco spol. s.r.o. veden/a k operativnímu řešení nastalých situací?
- Graf 18 Jsou zaměstnanci schopni řešit problémy operativně?
- Graf 19 Nesete odpovědnost za svou vykonanou práci?
- Graf 20 Jste loajální vůči společnosti?
- Graf 21 Myslíte si, že jsou zaměstnanci loajální vůči společnosti?
- Graf 22 Vede Vás Adecco spol. s.r.o. ke kooperativní činnosti a rozvoji týmového ducha?
- Graf 23 Máte možnost být v úzkém kontaktu s vedením společnosti?
- Graf 24 Máte možnost pravidelně komunikovat se svým přímým nadřízeným?
- Graf 25 Seřad'te formy komunikace s Vaším nadřízeným pracovníkem.
- Graf 26 Máte možnost rozvíjet své pracovní schopnosti za pomoci Vašeho nadřízeného?
- Graf 27 Jaké rozvojové aktivity Vám poskytuje nadřízený pracovník?
- Graf 28 Jaký je Váš vztah s přímým nadřízeným?
- Graf 29 Podporuje společnost Váš rozvoj?
- Graf 30 Jakým způsobem společnost podporuje Váš rozvoj?
- Graf 31 Myslíte si, že rozvojové aktivity jsou poskytovány všem zaměstnancům ve stejném měřítku?
- Graf 32 Máte možnost kariérně růst?
- Graf 33 Co Vám brání v kariérním růstu?
- Graf 34 Je zaveden ve společnosti systém odměn?
- Graf 35 Cítíte se dostatečně oceněn za svou odvedenou práci?
- Graf 36 Jsou ve společnosti Adecco spol. s.r.o. zavedené rituály?
- Graf 37 Pořádá společnost Adecco spol. s.r.o. firemní akce?
- Graf 38 Přál/a byste si více firemních akcí?

Graf 39 Na pracovišti panují přátelské vztahy.

Graf 40 Na pracovišti mohou diskutovat o osobních záležitostech:

Graf 41 Na pracovišti se sdílí a vypráví příběhy.

Graf 42 Mám možnost sdílet své nápady s nadřízenými:

Graf 43 Řídící styl Vašeho přímého nadřízeného vnímáte jako:

Graf 44 Řídící styl vedení společnosti Adecco spol. s.r.o. vnímáte jako:

## **Přílohy**

Odkazovaný seznam příloh

Příloha č. 1 - Detailní přepis rozhovoru s OnSite Managerem

Příloha č. 2 – Mail se žádostí o vyplnění dotazníku vybraným zaměstnancům společnosti Adecco spol. s.r.o.

Příloha č. 3 - Dotazník pro zaměstnance společnosti Adecco spol. s.r.o.

Příloha č. 4 – Vzor loga společnosti Adecco spol. s.r.o.

Příloha č. 5 - Organizační struktura společnosti Adecco spol. s.r.o.

### **Příloha č. 1 - Detailní přepis rozhovoru s OnSite Managerem**

#### **1. Máte se svými podřízenými kladný pracovní vztah?**

Ano, s vedoucími pracovníky jsem v denním kontaktu a s ostatními se rovněž snažím udržovat pravidelný kontakt. Snažím se s mými podřízenými pracovníky komunikovat na přátelské bázi.

#### **2. Respektujete jejich rozdílné názory?**

Vždy respektuji jejich názor. Pokud je jejich názor či připomínka validní k určitému tématu, beru ho vždy v potaz. V každém případě se s nimi snažím jejich názor rozebrat a společně prodiskutovat.

#### **3. Disponuje společnost dokumenty shrnující základní hodnoty, cíle a strategie společnosti?**

Ano, všechny důležité dokumenty lze najít na sdíleném počítačovém souboru v sekci HR, ke kterému má přístup každý zaměstnanec.

#### **4. Probíhá ve společnosti hodnocení zaměstnanců?**

Ne, hodnocení zaměstnanců v rámci celé společnosti neprobíhá. Nejlepší zaměstnanci na konci roku obdrží poděkování za dobře odvedenou práci.

#### **5. Jakým způsobem hodnotíte zaměstnance za dobře odvedený výkon?**

Myslím si, že je velmi důležité, aby zaměstnanci věděli, že mezi námi panuje vzájemná úcta a pokora, kterou se jim snažím dávat najevo, tudíž v první řadě zaměstnanci poděkují za dobře odvedenou práci a ocením pracovní nasazení, které pro společnost přináší. V případě, že zaměstnanec dlouhodobě přináší dobré pracovní výsledky, obdrží finanční odměnu, například ve formě Flexi Pass poukázek.

## **6. Jak postupujete v případě nedostatečného výkonu zaměstnance?**

Nejprve si promluvím s daným zaměstnancem a snažím se zjistit, zda má při výkonu práce nějaké pracovní bariéry nebo ho tíží osobní situace. Také si vždy promluvím s vedoucím pracovníkem, v mém případě s Team Leaderem a vyslechnu si jeho pohled na celou situaci. Pokud vzájemná rozmluva se zaměstnancem nevede ke zlepšení pracovního výkonu, připravíme s Team Leaderem plán pro zvýšení pracovního výkonu na předem určenou dobu, jehož body jsou pravidelně konzultovány a na týdenní bázi vyhodnocovány, zda dochází k nějaké změně v pracovním výkonu zaměstnance.

## **7. Motivujete své zaměstnance k efektivnějšímu výkonu? Pokud ano, jakým způsobem?**

Snažím se všechny zaměstnance vést ke splnění stanovených cílů od našeho klienta. Mnohdy jsou stanovené cíle opravdu vysoké, tudíž zaměstnance motivuji k setrvání v současném tempu nebo naopak ke zvýšení jejich výkonu. K motivování v Adecco není používán bonusový systém ani jiná forma finančního ocenění, ale snažím se motivovat slovně a oceňovat jejich práci. Motivuji jak jednotlivé pracovníky, tak i celé týmy působící na jednotlivých pobočkách. Při splnění stanovených cílů někdy obdržíme poděkování od klienta, které pracovníkům rovněž dodává motivaci pokračovat ve své práci.

## **8. Jste spokojený s vybavením poboček a jejich vizuální stránkou?**

Velké odlišnosti vnímám v pracovním prostředí. Zaměstnanci, kteří jsou přiděleni k výkonu práce na centrální pobočce mají nejspičkovější pracovní prostředí, včetně vybavení a neustálé přítomnosti kolegů z jiných oddělení, se kterými mnohdy probíhá spolupráce. Například IT, PR, právní či mzdové oddělení. Naopak zaměstnanci, kteří působí na pobočkách v pražských Radlicích, Mostě nebo Ústeckém kraji, pracují na pobočkách o celkové velikosti 50 m<sup>2</sup> zahrnující kancelář pro náboráře, náborovou místnost, kuchyňku a prostory pro sociální zařízení. V případě problémů jsou odkázáni na telefonickou či mailovou podporu ze strany kolegů z jiných oddělení, což mnohdy může zkomplikovat probíhající práci. Jako hlavní nedostatek vnímám kapacitu poboček, kterou bych do budoucna rád navýšil. Co se týká vizuální stránky poboček, musí odpovídat konceptu ostatních poboček, tzn. korespondování s barvami Adecco – červená a bílá, vystavení propagačních plakátů a motta Adecco, což všechny pobočky splňují.

**9. Mají všichni zaměstnanci na Vašich pobočkách stejné pracovní podmínky?**

Pokud opominu pracovní prostory, o kterých jsem se zmínil v předchozí otázce, moji podřízení mají stejné podmínky, odpovědnost za vykonanou práci a přiměřené množství pracovních úkolů.

**10. Vnímáte, že ve společnosti panuje příjemná atmosféra bez vzájemné rivality mezi jednotlivými pobočkami a projekty?**

Mezi pobočkami, které spravuji panuje přátelská atmosféra. Zaměstnanci pracují na společném projektu pro našeho velkého klienta a cítí zodpovědnost pro splnění stanovených cílů, která je dle mého úsudku velmi spojuje. Napříč společností mezi jinými projekty lze spatřit jistou míru rivality, především od projektů a poboček, které byly oslabeny kvůli COVID opatřením

**11. Jak hodnotíte informovanost zaměstnanců od vedení společnosti?**

Díky vypuknutí pandemie COVID-19 a přechodu na online režim, se současně zvýšila informovanost napříč společností. Jsou pořádány pravidelné videokonference pro managery, zástupce jednotlivých oddělení, ale i pro ostatní zaměstnance. Řada informací a novinek je zasílána ve formě mailů od vedení nebo HR oddělení. Celkově informovanost hodnotím kladně.

**12. Domníváte se, že zaměstnanci mají dostatečný prostor pro svůj profesní rozvoj?**

Zaměstnanci na vyšších pozicích jsou vedeni k dalšímu růstu svými nadřízenými. Mohou absolvovat různé kurzy zaměřené na zdokonalení jejich manažerských dovedností nebo účastnit se zahraničních workshopů. Avšak zaměstnanci na nižších pozicích, kteří nezastávají manažerské role nemají velký prostor pro profesní rozvoj ze strany zaměstnavatele. Velmi záleží, jak umí využít svůj potenciál. Pouze někteří vedoucí pracovníci vedou 1 to 1 setkání se svými spolupracovníky, což považuji za velmi nedostatečné.

**13. Jste spokojený s aktuální podobou vedení porad a komunikací se svými nadřízenými?**

Jsem spokojen. Se svými nadřízenými komunikujeme na denní bázi a během týdne máme několik setkání naplánovaných za účelem informování a prodiskutování jednotlivých témat týkající se našich klientů a výsledků.

**14. Jste spokojený se svým pracovním zařazením? Splňuje Vaše očekávání?**

V Adecco jsem již druhým rokem a jsem hrdý na svou práci a výsledky, kterých jsem doposud dosáhl. Mé očekávání jsou splňována.

**15. Doporučil byste práci v Adecco svým známým?**

Adecco jako Zaměstnavatele bych doporučil, ale samozřejmě by záleželo na obsazované pozici.

**Příloha č. 2 – Mail se žádostí o vyplnění dotazníku vybraným zaměstnancům společnosti Adecco spol. s.r.o.**

Dobrý den,

Jsem studentkou druhého ročníku navazujícího magisterského studia, studijního oboru Veřejná správa a regionální rozvoj na České zemědělské univerzitě v Praze a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který mi poskytne důležité informace pro zpracování diplomové práce. Dotazník se týká firemní kultury ve společnosti Adecco spol. s.r.o. a jeho vyplnění je zcela anonymní. U každé otázky zvolte jednu správnou odpověď, pokud není v dotazníku uveden jiný způsob.

Termín pro odevzdání dotazníku je 30.09.2021

Předem děkuji za Vaši zpětnou vazbu,

Anežka Pajerová

**Příloha č. 3 – Dotazník pro zaměstnance společnosti Adecco spol. s.r.o.**

**1) Jaký je Váš věk?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- 18 – 20
- 21 – 25
- 26 – 30
- 31 – 45
- 46 a více



**2) Jaké je Vaše pohlaví?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Žena
- Muž

**3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Základní vzdělání
- Středoškolské s vyučením
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské - bakalářský titul
- Vysokoškolské - magisterský titul
- Vysokoškolské - doktorský titul nebo vyšší

**4) Jak dlouho pracujete ve společnosti Adecco spol. s.r.o.?**

*Vyberte jednu odpověď.*

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

**5) Jste si vědom/a základních hodnot uznávaných ve společnosti Adecco spol. s.r.o.?**

*Vyberte jednu odpověď.*

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

**6) Jsou pravidla a zásady chování popsány v etickém kodexu?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Ne
- Nevím

**7) Seřad'te následující hodnoty dle důležitosti.**

- 1) Respekt a důvěra
- 2) Podnikání a inovace
- 3) Poctivý přístup
- 4) Zachování know-how

**8) Jaké je Vaše stanovisko k hodnotám obsažených v otázce č. 7?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Velmi důležité
- Spíše důležité
- Nevím
- Spíše nedůležité
- Nedůležité

**9) Jsou společenské normy a pravidla chování dodržovány napříč společností Adecco?**

*Vyberte jednu odpověď.*

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

**10) Jsou společenské normy a pravidla chování, které považujete za nezbytné, dodržovány ve společnosti Adecco spol. s.r.o.?**

*Vyberte jednu odpověď.*

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

**11) Jste si vědom/a firemních cílů?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**12) Jste informován/a o nových firemních cílech a strategiích?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Ne

**13) Jste pravidelně informován/a o výsledcích společnosti Adecco spol. s.r.o.?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Ne

**14) Zaměstnanci jsou angažovaní a aktivní ve prospěch společnosti Adecco spol. s.r.o.?**

*Vyberte jednu odpověď.*

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

**15) Jste společností Adecco spol. s.r.o. veden/a k samostatnému rozhodování?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**16) Jednají zaměstnanci samostatně?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**17) Jste společností Adecco spol. s.r.o. veden/a k operativnímu řešení nastalých situací?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**18) Jsou zaměstnanci schopni řešit problémy operativně?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**19) Nesete odpovědnost za svou vykonanou práci?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**20) Jste loajální vůči společnosti?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**21) Myslíte si, že jsou zaměstnanci loajální vůči společnosti?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**22) Vede Vás Adecco spol. s.r.o. ke kooperativní činnosti a rozvoji týmového ducha?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**23) Máte možnost být v úzkém kontaktu s vedením společnosti?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**24) Máte možnost pravidelně komunikovat se svým přímým nadřízeným?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Ne

**25) Seřad'te formy komunikace s Vaším nadřízeným pracovníkem.**

*Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejčastější, poslední – nejméně častá)*

- Mailová/ Chatová
- Telefonická
- Ústní
- Písemná

**26) Máte možnost rozvíjet své pracovní schopnosti za pomoci Vašeho nadřízeného?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Ne

**27) Jaké rozvojové aktivity Vám poskytuje nadřízený pracovník?**

*Odpovězte na otázku, pokud jste u předchozí otázky zvolili možnost "ano".*

- 1 to 1 setkání – vzájemné konzultace a předkládání návrhů na řešení situace
- Mentoring
- Coaching
- Rotace práce
- Jiná...

**28) Jaký je Váš vztah s přímým nadřízeným?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Formální
- Neformální/ Přátelský

**29) Podporuje společnost Váš rozvoj?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Ne

**30) Jakým způsobem společnost podporuje Váš rozvoj?**

*Odpovězte na otázku, pokud jste u předchozí otázky zvolili možnost "ano".*

- Zahraniční cesty
- Workshopy
- Školení
- Online kurzy
- Jiná...

**31) Myslíte si, že rozvojové aktivity jsou poskytovány všem zaměstnancům ve stejném měřítku?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**32) Máte možnost kariérně růst?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Ne

**33) Co Vám brání v kariérním růstu?**

*Odpovězte na otázku, pokud jste u předchozí otázky zvolili možnost "ne".*

**34) Je zaveden ve společnosti systém odměn?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Ne
- Nevím

**35) Cítíte se dostatečně oceněn za svou odvedenou práci**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**36) Jakou formu ocenění postrádáte za Vaši odvedenou práci? Například finanční, verbální ocenění, ...**

*Odpovězte na otázku, pokud jste u předchozí otázky zvolili možnost "spíše ne" nebo "ne".*

**37) Jsou ve společnosti Adecco spol. s.r.o. zavedené rituály?**

*Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne
- Nevím

**38) O jaké rituály se nejčastěji jedná?**

*Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnost "ne" na tuto otázku neodpovídejte. Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnost "ano" nebo "nevím, můžete zvolit jednu nebo více odpovědí*

- Firemní snídaně
- Firemní obědy/ večeře
- Společné přestávky na občerstvení a oddych
- Pravidelné porady
- Jiná...

**39) Pořádá společnost Adecco spol. s.r.o. firemní akce?**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Ne

**40) Přejete si více firemních akcí?**

*Odpovězte na otázku, pokud jste u předchozí otázky zvolili možnost "ano".*

- Ano
- Ne



**41) Jaké firemní akce jsou pořádány?**

*Vyberte jednu nebo více odpovědí.*

- Narozeninové oslavy
- Vánoční večírky
- Oslavy výročí
- Oslavy dosaženého úspěchu
- Výlety, zájezdy
- Jiné

**42) Na pracovišti panují přátelské vztahy:**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Vždy
- Někdy
- Zřídka
- Nikdy

**43) Na pracovišti mohou diskutovat o osobních záležitostech:**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Vždy
- Někdy
- Zřídka
- Nikdy

**44) Na pracovišti se sdílí a vypráví příběhy:**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**45) Mám možnost sdílet své nápady s nadřízenými:**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ano
- Ne

**46) Nové ideály, nápady a podněty jsou ve společnosti Adecco spol. s.r.o.:**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Podporovány, pozitivně přijaty a dále se s nimi pracuje
- Oceněny, ale dále se s nimi nepracuje
- Neočekávány a nepodporovány

**47) Řídící styl Vašeho přímého nadřízeného vnímáte jako:**

*Vyberte jednu odpověď.*

- **Autoritativní** (Rozhodování pouze v rukou vedoucího, který přiřazuje úkoly. Minimální prostor pro vlastní kreativitu. Žádná možnost zpětné vazby. Komunikace shora dolů)
- **Benevolentní** (Partnerské prostředí mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci, kteří mají možnost začlenit se do rozhodovacích procesů, avšak za finální rozhodnutí je zodpovědný vedoucí pracovník. Motivace zaměstnanců pomocí odměn. Komunikace shora dolů)
- **Delegující** (Vedoucí pracovník umožňuje svým podřízeným řídit samostatně jejich činnosti. Na začátku pouze stanoví cíle a priority. Poskytují jim podporu, ale do činností nezasahují. Komunikace probíhá v horizontální rovině)
- **Demokratický** (Vedoucí pracovník nese zodpovědnost za výsledky. Zaměstnanci mají možnost začlenit se do rozhodovacího procesu. Vedoucí pracovník důvěřuje podřízeným. Komunikace probíhá volně v obou směrech)

**48) Řídící styl vedení společnosti Adecco spol. s.r.o. vnímáte jako:**

*Vyberte jednu odpověď.*

- **Autoritativní** (Rozhodování pouze v rukou vedoucího, který přiřazuje úkoly. Minimální prostor pro vlastní kreativitu. Žádná možnost zpětné vazby. Komunikace shora dolů)
- **Benevolentní** (Partnerské prostředí mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci, kteří mají možnost začlenit se do rozhodovacích procesů, avšak za finální rozhodnutí je zodpovědný vedoucí pracovník. Motivace zaměstnanců pomocí odměn. Komunikace shora dolů)
- **Delegující** (Vedoucí pracovník umožňuje svým podřízeným řídit samostatně jejich činnosti. Na začátku pouze stanoví cíle a priority. Poskytují jim

podporu, ale do činností nezasahují. Komunikace probíhá v horizontální rovině)

- **Demokratický** (Vedoucí pracovník nese zodpovědnost za výsledky. Zaměstnanci mají možnost začlenit se do rozhodovacího procesu. Vedoucí pracovník důvěřuje podřízeným. Komunikace probíhá volně v obou směrech)

#### **49) O společnosti je možné říci:**

*Vyberte jednu odpověď.*

- Ve společnosti se soustředí na kvalitu práce nežli na její množství. Je vyžadováno přesné dodržování ověřených postupů. Stabilní pracovní prostředí s předvídatelnými situacemi.
- Ve společnosti jsou přesně stanovené postupy. Je vyžadováno respektování hierarchie a autorit. Možnost pracovního růstu je velmi pomalý a náročný.
- Ve společnosti panuje přátelská aktivita, týmová práce spojená se zábavou. Hlavní napětí plyne z velkého množství pracovních úkolů a obav z jejího nesplnění.
- Ve společnosti není prostor pro spolupráci, jakékoliv sdílení emocí nebo soukromých záležitostí. Je vyžadován precizní výkon a nejsou tolerovány chyby.

#### **50) Společnost se zaměřuje na:**

*Vyberte jednu odpověď.*

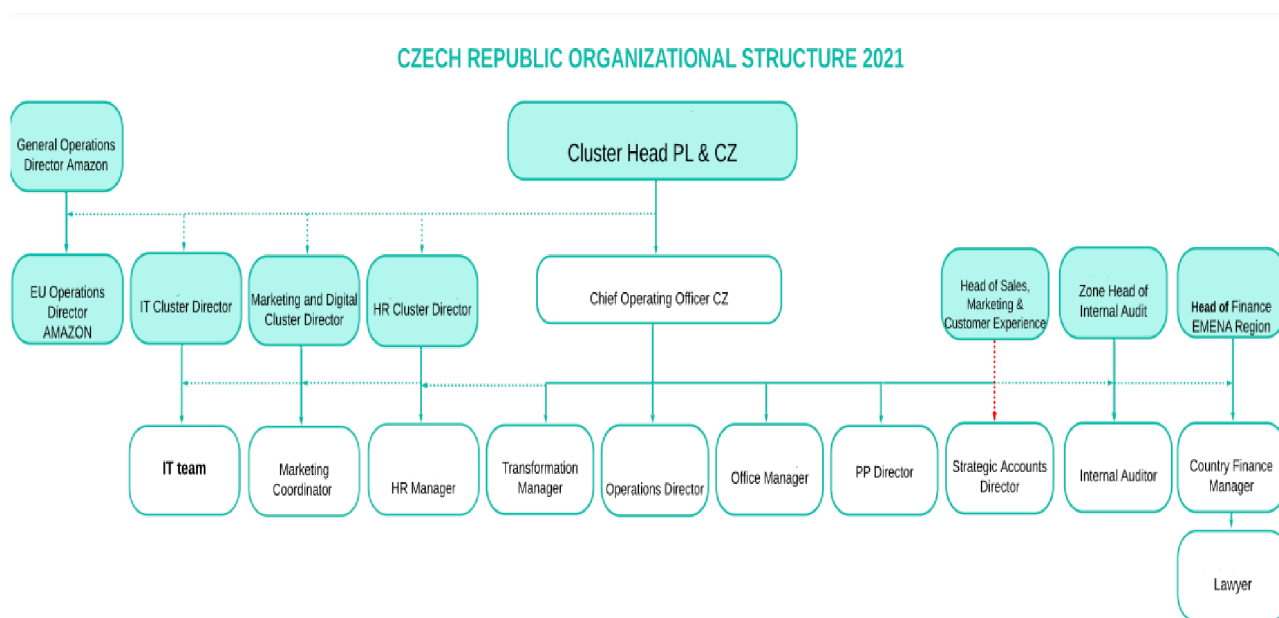
- Na minulost a dosažené úspěchy
- Na současnost
- Investování do budoucnosti

**Příloha č. 4 – Vzor loga společnosti Adecco spol. s.r.o.**



Zdroj: <https://www.adecco.cz/>

**Příloha č. 5 – Organizační struktura společnosti Adecco spol. s.r.o.**



Zdroj: Interní zdroj Adecco spol. s.r.o. (2021)