

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Firemní kultura**

**Bc. Adéla Dřevová**

© 2023 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Adéla Dřevová

Podnikání a administrativa

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

---

## Doporučené zdroje informací

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

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2023

## **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31. března 2023

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Děkuji zaměstnancům vybraného subjektu za spolupráci a upřímost při realizaci empirické části této práce. Rovněž bych ráda vyjádřila upřímné poděkování svým rodičům za podporu po celou dobu mého studia.

# Firemní kultura

## Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na problematiku firemní kultury ve zvolené organizaci. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a empirické.

Teoretická část popisuje pojem firemní kultura, jako prioritní oblast zájmu každé společnosti. Věnuje se klíčovým pojmům, které úzce souvisí se sledovaným tématem, jsou jimi např. prvky firemní kultury, obsah a síla firemní kultury, typologie firemní kultury. Významná část práce je věnována změně firemní kultury a nástrojům ke změně.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout opatření, jež pomohou k vylepšení firemní kultury ve zvolené organizaci. Na základě stanoveného cíle je provedeno dotazníkové šetření a systematické pozorování zaměřené na zmapování firemní kultury ve vybrané organizaci. Dílčími cíli je studium teoretických zdrojů a zpracování literární rešerše na vybrané téma. Na základě výzkumu jsou formulovány vlastní závěry.

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

# Corporate Culture

## Abstract

This thesis is focused on the issue of the corporate culture and values of the organization. The thesis is divided into two parts, theoretical and empirical.

The theoretical part describes the term corporate culture as a priority area of interest for every company. It deals with key concepts that relate to the focused topic, such as the elements of corporate culture, the content and strength of corporate culture, and typology of corporate culture. A significant part of the thesis is devoted to corporate culture change and tools for change.

The main aim of this diploma thesis is to propose recommendations that will help to improve the corporate culture.

Based on the research, a survey is conducted to map the current situation of corporate culture in the selected organization. Other goals for the thesis include studying the theoretical sources and creating research focused on the given subject. Based on the field research the thesis forms its own conclusions.

**Keywords:** corporate identity, corporate culture, elements of corporate culture, typology of corporate culture, diagnostics of corporate culture, change of corporate culture

# 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 Vymezení pojmu kultura.....	15
3.2 Vymezení pojmu firemní identita .....	16
3.3 Firemní kultura.....	17
3.3.1 Definice firemní kultury .....	17
3.3.2 Prvky firemní kultury.....	18
3.3.3 Struktura firemní kultury .....	20
3.3.4 Obsah a síla firemní kultury.....	23
3.3.5 Zdroje firemní kultury .....	24
3.3.6 Typologie firemní kultury.....	25
3.3.7 Diagnostika firemní kultury.....	31
3.4 Vliv firemní kultury na strategii.....	31
3.5 Vliv firemní kultury na výkonnost.....	32
3.6 Změna firemní kultury .....	34
3.6.1 Nástroje ke změně.....	35
3.6.2 Systémy personálních činností.....	36
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>38</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	38
4.1.1 Organizační struktura společnosti.....	38
4.1.2 Poslání a hodnoty společnosti.....	39
4.1.3 Finanční analýza .....	40
4.2 Systematické pozorování .....	41
4.2.1 Budova společnosti .....	41
4.2.2 Firemní design společnosti .....	42
4.2.3 Nábor zaměstnanců.....	43
4.3 Dotazníkové šetření.....	44
4.3.1 Etické aspekty výzkumu .....	44
4.3.2 Profil respondentů.....	45
4.3.3 Oblast 1: Cíle a činnost společnosti .....	51
4.3.4 Oblast 2: Komunikace a spolupráce ve společnosti.....	53
4.3.5 Oblast 3: Rozvoj zaměstnanců.....	56
4.3.6 Oblast 4: Motivace pracovníků.....	62



4.3.7	Oblast 5: Důvěra a zapojení .....	65
4.4	Typ firemní kultury .....	68
4.5	Silné a slabé stránky firemní kultury .....	70
<b>5</b>	<b>Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>71</b>
5.1	Zhodnocení výsledků zkoumání firemní kultury ve sledované společnosti ....	71
5.2	Doporučení 1: Model interního koučování .....	72
5.3	Doporučení 2: Fórum pro budoucnost .....	74
5.4	Doporučení 3: Video „Naši lidé, naše kultura“ .....	75
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>79</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>82</b>
8.1	Seznam obrázků .....	82
8.2	Seznam tabulek .....	82
8.3	Seznam grafů.....	82
8.4	Seznam použitých zkratk.....	83
<b>Přílohy .....</b>		<b>84</b>

# 1 Úvod

Firemní kultura představuje neoddělitelnou součást každé organizace. Je tvořena souborem hodnot, postojů a přístupů, které určují poslání firmy, způsob komunikace a determinují chování zaměstnanců. Problematikou firemní kultury se v moderní době zabývá každá společnost, která zlepšuje svou výkonnost prostřednictvím vlastních hodnot a přeje si, aby svou firemní kulturou zaujala také zákazníky společnosti a okolní prostředí. Mnoho společností tomuto tématu stále nevěnuje dostatečnou pozornost, poté se firemní kultura stává příčinou neefektivnosti. Diplomová práce je zaměřena na budování, změnu a péči o firemní kulturu. Kultura organizací má mnoho podob a vrstev, ale pokaždé definuje firemní hodnoty.

Prvky nesprávné firemní kultury se často stávají příčinou nespokojenosti a odchodu zaměstnanců. Kultura představuje prostředí v kmenech, jejichž členové se podobají svými rysy. Přestože jejich role ve společnosti jsou odlišné, mají společný hlavní cíl. Proto by společnosti měly dbát o svou firemní kulturu, ve které se zaměstnanci mohou realizovat, být spokojeni a zodpovědně vykonávat pracovní činnost (Logan a kol., 2014).

Předložená diplomová práce je sestavena z teoretické a empirické části. Teoretická část pojednává o odborných základech, jako je firemní identita, kultura, firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury a diagnostika kultury. Významnou kapitolou v teoretické části práce je změna firemní kultury a její nástroje.

Obsahem empirické části je výzkum, zaměřený na zjištění úrovně firemní kultury v jedné z předních společností, která se specializuje na poskytování odborných služeb v oblasti auditu, podnikového poradenství, právního a finančního poradenství. Tato společnost je významným hráčem na světovém trhu a má dlouholetou zkušenost v oboru, což ji činí vhodným předmětem pro analýzu firemní kultury. Na základě získaných výsledků je hodnocena stávající úroveň kultury této společnosti.

Empirická část diplomové práce je založena na výzkumném nástroji, tj. dotazníkovém šetření. Metodologický postup tohoto výzkumu obsahuje stanovení cílů práce, výzkumných otázek, určení výzkumného postupu a metody sběru dat. Dále je věnována pozorování prvků firemní kultury sledované společnosti. Získaná data jsou interpretována v samostatné části, společně s diskusí výsledků šetření a aplikovanou metodou pozorování. Dotazníkové šetření je cíleno na zaměstnance společnosti z různých oddělení, pro možnost uplatnění výsledků

průzkumu na celou společnost. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření je vizualizováno v grafické podobě.

Prvotním impulsem pro volbu tohoto tématu diplomové práce byl autorčin profesní zájem o problematiku firemní kultury ve výše uvedené společnosti, ve které je trvale zaměstnána. Zdrojem informací pro tvorbu diplomové práce je zejména studium odborných publikací a sekundární interní data. Získané výstupy budou sdíleny s vedením společnosti na základě předchozí domluvy.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout opatření ke zlepšení firemní kultury ve zvolené organizaci.

V diplomové práci jsou stanoveny následující dílčí cíle:

- Zpracování teoretických východisek vztahujících se k tématu práce.
- Charakterizovat zvolený subjekt zkoumání.
- Zhodnotit finanční situaci subjektu.
- Identifikovat stávající firemní kulturu ve zvoleném subjektu.
- Charakterizovat prvky firemní kultury v daném subjektu.
- Diagnostikovat typ firemní kultury v souladu s existujícími typologiemi.
- Analyzovat vliv kultury na spokojenost zaměstnanců.
- Identifikovat slabé a silné stránky firemní kultury a navrhnout možná opatření.

### 2.2 Metodika

Diplomová práce bude zpracována následujícím způsobem:

- 1) **Téma**, kterému je diplomová práce věnována, je zvoleno na základě vypsání tématu v univerzitním informačním systému vedoucí této práce a následném vítězném konkurzu autorky.
- 2) **Cíl práce a metodika** jsou v souladu se standardy akademické práce.
- 3) **Teoretická východiska** práce jsou získána literární rešerší, jelikož je posuzováno více publikací. Pokud je obsahem textu podobná myšlenka z různých publikací, je uplatněna metoda syntézy. Pro teoretické vymezení dané problematiky je použita metoda dedukce.
- 4) **Volba sledovaného subjektu** na základě sekundárních dat.
- 5) **Zvolený subjekt** bude charakterizován na základě webových stránek společnosti a interních dokumentů, stejným způsobem jsou interpretovány posláním a hodnoty společnosti. Vedení společnosti neumožňuje zveřejnit název subjektu pro zachování ochrany citlivých informací. Název společnosti proto nebude uveden. Bude provedena **finanční analýza** s cílem zhodnotit finanční výkonnost a stabilitu podniku. Pro analýzu poslouží podklady z veřejně dostupných zdrojů. K výpočtu

budou použity poměrové ukazatele rentability a likvidity. Výsledky finanční analýzy budou zpracovány do tabulky.

**Základní finanční analýza** zkoumá podle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018) tyto poměrové ukazatele:

**Ukazatele likvidity** poskytují informace o tom, jak snadno může podnik změnit své aktiva na hotovost a jaká je jeho schopnost pokrýt své krátkodobé závazky z běžných prostředků.

- **Běžná likvidita**

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

- **Pohotová likvidita**

$$\text{Pohotová likvidita} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} / \text{krátkodobé závazky}$$

- **Okamžitá likvidita**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

**Ukazatele rentability** jsou finanční ukazatele, které měří schopnost podniku vytvářet zisk vzhledem k investovanému kapitálu.

- **Rentabilita vlastního kapitálu** je vyjádřením, jak efektivně firma využívá svůj vlastní kapitál k vytváření zisku.

$$\text{ROE} = \text{zisk} / \text{vlastní kapitál} * 100 [\%]$$

- **Rentabilita aktiv** ukazuje, jak efektivně organizace využívá svá aktiva ke generování zisku.

$$\text{ROA} = \text{zisk} / \text{celková aktiva} * 100 [\%]$$

- **Rentabilita tržeb** vyjadřuje, jak efektivně organizace využívá své zdroje k dosažení zisku, vyjadřuje se jako procento zisku vůči tržbám. Čím vyšší je rentabilita tržeb, tím úspěšnější je produkce organizace.

$$\text{ROS} = \text{zisk} / \text{celkové tržby} * 100 [\%]$$

## 6) Realizace výzkumu

- **Osobní pozorování**

Kvalitativní metoda pozorování je charakteristická svou cíleností a řídí se připraveným plánem (Kozel a kol., 2011). V rámci výzkumu bude uskutečněno systematické pozorování sledované společnosti v uplynulém fiskálním roce. Pro výzkum budou osloveni tři respondenti, kteří se v rámci realizovaného pozorování mají vyjádřit k hodnocení viditelných prvků firemní kultury. Hodnotitelé budou před zahájením výzkumu seznámeni s cílem, kategoriemi a způsobem záznamu pozorování. Pro hodnocení je navržena

tzv. pozorovací škála. Na stupnici je pět bodů, kde 1 je neuspokojivý a 5 je uspokojivý. Výsledky pozorování budou interpretovány v kombinaci s primárním zdrojem dat.

#### ○ **Dotazníkové šetření**

Primárním nástrojem pro sběr dat je online dotazník. Metoda výběru respondentů je záměrná, vycházející z cílů výzkumu. Oslovenými budou pouze osoby zaměstnané ve zvoleném subjektu. Dotazníkové šetření bylo provedeno v březnu 2023. Všichni respondenti budou před zahájením šetření obeznámeni s informacemi o účelu dotazníku a správným způsobem jeho vyplnění. Použitý dotazník bude vycházet z poznatků teoretické části práce. Dotazník bude vytvořen pomocí online nástroje Microsoft Forms a odkaz na něj umístěn na komunikační platformu Microsoft Teams. Tento komunikační kanál mohou zaměstnanci využívat ke sdílení nápadů, událostí a života ve společnosti.

Určení cílů výzkumu představuje klíčovou fázi při jeho plánování a realizaci. Reichel (2009) k tomu doplňuje, že zadání výzkumu vyplývá také ze stručných otázek zpracovatele. Díky tomu dochází ke zpřesňování formulací nebo dekompozici výzkumného námětu. V rámci dotazníku bylo zkoumáno pět oblastí (cíle a činnost společnosti, komunikace a spolupráce, motivace, rozvoj a důvěra zaměstnanců). Přičemž problematika těchto oblastí je pro firemní kulturu zásadní.

Použit bude typ dotazníku, ve kterém respondenti reagovali na tvrzení s využitím Likertovy škály. Respondenti ohodnotí každé tvrzení na stupnici od bodu „zcela souhlasím“ po úplný nesouhlas. Tyto dotazy budou rozptýleny uzavřeným typem otázek a otázkami formou multiple-choice. Výstupy budou vizualizovány formou grafů v programu Microsoft Word a každý graf příslušně okomentován. Na základě výstupů bude diagnostikován typ firemní kultury ve zvoleném subjektu.

- 7) V této fázi bude provedena **syntéza získaných dat** a výsledků z provedených výzkumů. Dále budou v této části formulována **doporučení**.
- 8) Posledním krokem bude **formální dokončení práce**, a to provedením kontroly stylistické správnosti dodržení formálních požadavků.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Vymezení pojmu kultura

Tato kapitola poskytuje úvodní vhled do sledované problematiky. Seznámení s klíčovým pojmem kultura, je považováno za nezbytné, vzhledem k tematice diplomové práce.

Každá společnost je charakterizována specifickou kulturou, která působí na každodenní životy lidí. Slovo kultura pochází z latinského slova „colo“ nebo „colere“, v českém překladu znamená „pěstovat“. Kultura není předem daná, pěstuje se a umožňuje společnosti předávání z jedné generace na druhou (Jandourek, 2008).

Slovo kultura pocházející z latinského „colere“ lze přeložit i jako „vzdělávat“. Každá kultura se skládá z prvků, které jsou vzájemně propojeny. Jsou jimi například materiální artefakty, normy a zákony, vize a hodnoty a sociální instituce (Urban, 2017).

Havlík (2007) mezi kulturní prvky řadí ideje, normy, hodnoty a symboly sdílené společností a uznávané za platné. Kulturu v sociologickém pojetí rozdělujeme podle několika úrovní. Ze široka lze kulturu pochopit jako komplex zahrnující tvořivost, proces osvojování, přejímání a zhodnocování. Na základě těchto činností rozlišujeme kulturu duchovní (nehmotnou) a materiální (hmotnou).

Duchovní kulturu lze chápat jako soubor jevů, procesů a vztahů v naplňování nehmotných a sociálních potřeb člověka. Do sfér duchovní kultury patří umění, filosofie, věda, morálka. Také zahrnuje zvyky, obyčeje, symboly a v neposlední řadě rituály, které jsou významným regulátorem lidského chování (Havlík, 2007).

Materiální kulturu nejpřesněji vyjadřuje pojem lidské výtvořiny. Mezi nejvýznamnější elementy materiální kultury řadí Havlík (2007) nástroje na výrobu, technologie, stavby a komunikační sítě.

Jednotlivec se ve svém životě setkává s odlišnými hodnotami a normami chování napříč sociálními celky, jejichž je součástí. Tuto kombinaci vlivů lze označit pojmem „individuální kultura“. Individuální kultura spojuje vlivy sociálních skupin, kterými je člověk ovlivněn (Hofstede a Hofstede, 2007, s. 18).

Hofstede a Hofstede (2007, s.19) rozlišují tyto základní úrovně kultur, jimiž je jedinec ovlivňován:

- národní úroveň (podle země původu),
- úroveň oblastní, podle víry anebo příslušnosti k mateřskému jazyku,

- úroveň spojenou s náležitostí k pohlaví,
- úroveň dle generací,
- úroveň související s příslušností k sociální třídě,
- úroveň socializace vlivem zaměstnání jedince a kultury organizace.

Lukášová ve své knize „Organizační kultura a její změna“ uvádí, že pojem kultura začlenil do managementu E. B. Tylor, představitel evolucionismu a zakladatel kulturní antropologie, ze které byl tento pojem do řízení převzat. Pro management jsou nejčastěji sledovány dva druhy kultury, národní a organizační. Právě organizační kultura umožňuje pochopit fungování samotné organizace.

### 3.2 Vymezení pojmu firemní identita

Identitu společnosti lze popsat jako osobnost firmy. Pomocí firemní identity společnosti prezentují svůj charakter. Pojem identita prezentuje filosofii firmy, historii, vize společnosti a její etické hodnoty (Vysekalová a Mikeš, 2009).

Bedrnová a Nový (2002) vymezují tři elementy firemní identity. Řadí mezi ně podnikovou komunikaci, podnikový design a podnikové jednání.

Dle Vysekalové a Mikeše (2009) se firemní identita skládá ze čtyř základních pilířů. V následující části jsou tyto pilíře jednotlivě charakterizovány, konkrétně firemní design, firemní komunikace, firemní kultura a produkt.

**Firemní design** shrnuje vizuální konstanty, které firma využívá ve vnější komunikaci. Forma jeho využití by měla být vymezena v grafickém manuálu a měla by být jedinečná. Součástí konstant firemního designu je logo, které je určeno ke snadné identifikaci.

Pod pojmem **firemní komunikace** rozumíme způsob projevu, kterým firma vyjadřuje svoji identitu. Firemní komunikace zahrnuje veškeré prostředky komunikace a styl, kterým se firma vyjadřuje ve vnějším prostředí, na trhu práce, s obchodníky a ve vnitřním systému s pracovníky. Pokud firma adekvátně komunikuje s výše uvedenými skupinami, vytváří svou žádoucí image. Pro zjištění souladu komunikace a firemní strategie je prováděna analýza komunikace především kvalitativními metodami výzkumu.

**Firemní kulturou** rozumíme charakter firmy, vnitřní život, rituály a hodnoty, které jsou zjevné v chování a jednání pracovníků. Kultura firmy také zahrnuje její působení a působení jejích pracovníků ve vnějším prostředí, vztahy mezi zaměstnanci, klima firmy i sdílené hodnoty. Udržování firemní kultury zvyšuje kvalitu práce a vztahů všech zaměstnanců. Firemní kultura, jako prvek firemní identity, se navzájem ovlivňuje s firemní



komunikací. Následující kapitoly diplomové práce budou věnovány především tématu firemní kultury.

**Produkt** v systému firemní identity vyjadřuje vše, co je nabízeno na trhu, a lze takovou věc směnit. Pod tímto prvkem firemní identity si lze představit hmotné statky, služby i myšlenky. Prostřednictvím produktu dojde k uspokojení potřeb spotřebitele. Pokud se zákazník rozmyšlí nad koupí produktu či služby, je silně ovlivňován také komunikací firmy, firemní kulturou a designem. Pokud je produkt dobře koncipován a prezentován, dokáže rozšířit firemní image o dimenzi pospolitosti.

### 3.3 Firemní kultura

Tato kapitola zprostředkovává teoretická východiska o problematice firemní kultury. Její obsah je zaměřen především na seznámení se s významem sledovaného tématu. Kultura je pro organizace komplexní a nehmataelný pojem, nelze vybrat přesnou definici. Následující odstavce se odkazují na vybrané autory, kteří tento pojem definovali.

#### 3.3.1 Definice firemní kultury

Armstrong a Taylor (2015, s.164) definují firemní kulturu jako sdílený systém významů, jako základ chápání a komunikace, který přispívá k efektivnosti organizace. Kultura organizace sděluje, jaké hodnoty jsou pro společnost důležité a jaká jsou firemní pravidla chování. Stanovené hodnoty a normy pro společnost často nejsou definovány, ale přesto ovlivňují chování zaměstnanců.

Firemní kulturu lze chápat jako relativně ustálené názory společnosti, její postoje a hodnoty, přičemž cíle, rozhodování a způsoby jednání ve společnosti jsou ovlivněny právě kulturou podniku (Furnham a Gunter, cit. dle Lukášové, 2010). V literatuře se můžeme setkat s tvrzením, že podniková kultura znamená „*způsob, jak se věci v podniku dělají*“ (Kilmann a Saxton, cit. dle Lukášové, 2010). Ač je tato definice velmi abstraktní, vyplývá z ní skutečnost, že kultura ovlivňuje veškerou činnost v organizaci.

Lukášová (2010) uvádí, že firemní kultura, jako společná přesvědčení, postoje a hodnoty zaměstnanců a stanovené normy chování, jsou ve všech odděleních organizace sdíleny a jsou zaznamenávány v myšlení a chování zaměstnanců, včetně jejich pracovních výkonů.

Blažek s Mikešem (2014) konstatují, že kultura organizace vzniká samovolně a stejným způsobem je rozvíjena. Firemní kulturu lze měnit řízeně pouze do určité míry,

v pozvolném tempu a v případné tvorbě strategie společnosti musí být na její kulturu brán zřetel. Pojem firemní kultura zahrnuje sdílené postoje, hodnoty a normy chování v organizaci. Soubor vyjmenovaných charakteristických vlastností ovlivňuje členy firem a projevuje se v jejich individuálním chování a myšlení. Ačkoliv se jedná o projevy jednotlivců, povaha firemní kultury je nadindividuální.

Rozdílná je definice E. Scheina a P. Scheina (2016), kteří označují firemní kulturu za vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež jsou natolik osvědčené, že jsou považovány za platné a jsou předávány i novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k těmto problémům.

Vysekalová, Mikeš a Binar (2020) používají definici: „*Firemní kultura vyjadřuje komplexně sociálně-psychologickou dimenzi podnikové reality, a tak podporuje nebo brání realizaci nové podnikové strategie.*“

Z uvedených definic od různých autorů lze dedukovat, že firemní kultura je soubor základních zdrojů kultury jako jsou přesvědčení, hodnoty, názory a postoje společnosti, které jsou vyjadřovány chováním, cítěním a myšlením jedinců. Tyto normy chování jsou v rámci společnosti sdíleny, ale bývají často nevymezeny. Vybraní autoři se shodují ve stabilitě firemní kultury.

### 3.3.2 Prvky firemní kultury

Kulturní systém je složen ze základních skladebních prvků. Autoři zkoumající tyto jednotky kultury firmy uvádí odlišné členění. Pojem kulturní prvky vymezuje Růžena Lukášová ve své knize „Organizační kultura a její změna“ následujícím způsobem. Prvky firemní kultury chápe jako elementární jednotky, které jsou základním stavebním dílem kulturního systému.

Lukášová (2010) vymezuje pět základních prvků kultury, mezi něž patří:

1. **Základní přesvědčení**, anglicky *basic assumptions*, jsou chápány jako automatické a stabilní názory o fungování firmy, o nichž členové společnosti nepochybují a nemají potřebu o nich diskutovat. Jedná se o jádro firemní kultury, které ovlivňuje kognitivní funkce poznávání, jako jsou pozornost, pochopení informací a schopnost posuzování. Základní přesvědčení jsou výsledkem řešení problému, který byl opakovaně vyřešen určitým způsobem. Zaměstnanci i vedení

firmy důvěřuje danému způsobu řešení, jestliže dovede firmu k úspěchům (Schein, 1992 cit. dle Lukášové, 2010).

V knize Lukášové (2010) je dle Edgara Scheina sestaveno rozdělení základních přesvědčení podle toho, k čemu jsou vztahována.

1) *Přesvědčení týkající se přežití a adaptace na vnější prostředí.*

2) *Přesvědčení týkající se integrování vnitřních procesů.*

3) *Přesvědčení se vztahem k podstatě pravdy, člověku, lidským vztahům a času.*

Tato přesvědčení ovlivňují například způsob rozvoje firmy ve vztahu k zevnímu prostředí firmy. Pokud pracovníci nabudou přesvědčení, že nelze dosáhnout zákaznické spokojenosti, nebude dostatečně prezentována firemní kvalita. Přesvědčení týkající se integrace může ovlivňovat například nábor nového člena do firmy podle kritérií, hranic a očekávání daného oddělení apod.

2. **Hodnoty**, anglicky *values*, jedná se o preference jednotlivce či skupiny, co je považováno za dobré či nevhodné, které se mohou promítat do rozhodování organizace jako celku a ovlivňovat chování zaměstnanců. Hodnoty organizace determinují to, na co organizace klade důraz, např. zákaznický servis nebo zodpovědnost vůči planetě. Je důležité, aby si společnost deklarovala takové hodnoty, se kterými se ztotožňuje a které skutečně sdílí (Lukášová, 2010).
3. **Normy**, anglicky *norms*, jsou skupinou akceptovaná pravidla chování, která nejsou psaná, ale jsou sdílená napříč organizací a je doporučováno jejich dodržení. Jedinci, kteří dodržují pravidla organizace, jsou odměňováni přátelským chováním a akceptací ve skupině. Mezi tato pravidla řadíme mimo jiné kvalitu a rychlost práce, komunikaci a v neposlední řadě dodržení způsobu oblékání (Lukášová, 2010).
4. **Postoje**, anglicky *attitudes*, vyjadřují vztah firmy k osobě, problému, události či věci. Postoj se skládá ze tří fází: kognitivní fáze (rozpoznání, k jakému objektu se postoj vztahuje), afektivní fáze (projevené emoce při určení postoje k objektu) a konativní fáze (zvolené jednání k danému objektu). Konativní fáze je závislá na situaci, za které je postoj tvořen (Nakonečný, cit. dle Lukášové, 2010).
5. **Artefakty**, anglicky *artifacts*, dle Lukášové (2010) rozlišujeme podle jejich charakteru na artefakty materiální a nemateriální. Nemateriální artefakty mohou být označovány jako behaviorální. Mezi **materiální artefakty** patří architektura budov, materiální vybava firem, vzniklé předměty vyrobené firmou, výroční

zprávy apod. **Behaviorální artefakty** zahrnují firemní mluvu, historiky a pověsti, firemní hrdiny, tradice a ceremoniály.

Armstrong a Taylor (2015, s.166) pracují pouze se čtyřmi prvky a charakterizují kulturu firmy prostřednictvím těchto složek: hodnoty, normy, artefakty a styl řízení.

Tabulka 1 Prvky firemní kultury

<i>Prvky</i>	<i>Popis</i>	<i>Oblasti, kterých se prvky týkají</i>
<b>Hodnoty</b>	Přesvědčení firmy nebo jejího vedení v to, co je pro firmu nejlepší.	Péče o zaměstnance, zákaznické služby, týmová práce, kvalita výkonu, inovace.
<b>Normy</b>	Nepsaná pravidla chování ve firmě.	Manažerský styl řízení, význam postavení, výkonnostní normy, politika firmy.
<b>Artefakty</b>	Viditelné aspekty, které pomáhají lidem porozumět kultuře firmy.	Způsob psaní e-mailů, výstup recepce, vzhled prostor.
<b>Styl řízení</b>	Manažerský způsob jednání s lidmi.	Chování zaměstnanců, výsledky týmů.

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015)

### 3.3.3 Struktura firemní kultury

Firemní kulturu lze obecně klasifikovat podle několika odlišných úrovní. Úrovně jsou definovány orientací firmy a vazbami mezi prvky firemní kultury, které na sebe vzájemně působí. Vybraní autoři kategorizují firemní kulturu pro její analýzu a vytvoření opatření vedoucích ke změně vedoucí ke zlepšení a formulují tak modely firemní kultury (Lukášová, 2010).

Jednoduché vysvětlení a porozumění struktury firemní kultury uvádí Edgar Schein, profesor a významná osobnost v oblasti zkoumání organizační kultury. **Scheinův model organizační kultury** je dodnes nejznámějším modelem, kterým ovlivnil také ostatní vědce. Roviny firemní kultury jsou v tomto modelu rozlišovány podle míry manifestace jednotlivých projevů kultury, do jaké míry jsou viditelné pro pozorovatele a do jaké míry jsou ovlivnitelné managementem organizace (Lukášová, 2010).

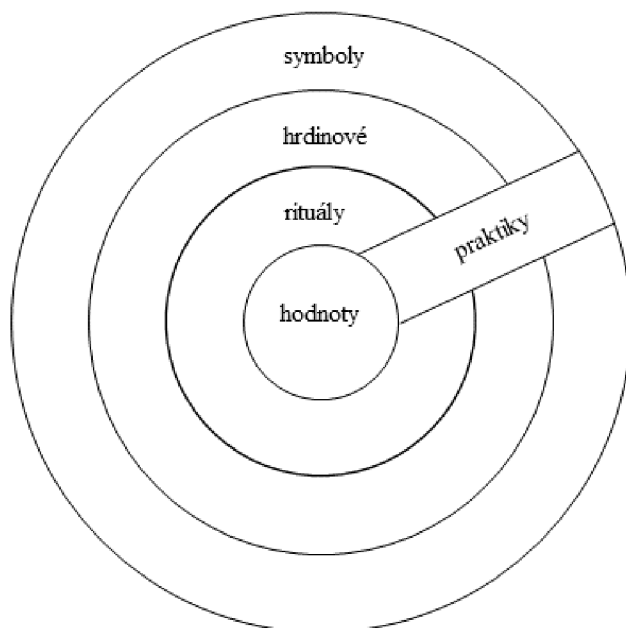
**Artefakty** reprezentují viditelné prvky Scheinova modelu při poznávání nové firemní kultury. Pojem artefakty vymezuje Edgar Schein v pátém vydání své knihy „*Organizational Culture and Leadership*“ jako jevy, které je snadné vidět, slyšet a pociťovat. Mezi ně řadíme například značku, styl, rituály, organizaci práce, technologie a produkty společnosti, mimo jiné také klima pracovní skupiny. Pro úroveň artefaktů firemní kultury je typické, že jsou snadno pozorovatelné, ale obtížně vysvětlitelné a pozorovatelům proto nemusí dávat smysl, pokud kulturu neznají.

**Zastávané hodnoty a normy chování** jsou pro pozorovatele viditelné pouze parciálně. Pokud nově vznikající organizace čelí novým výzvám, úkolům nebo problémům, navržené řešení je vždy založeno na uvažování jednotlivce a jeho předpokladu, co je správné a co je nesprávné jednání. Z jednotlivců, kteří mají nejsilnější vliv v organizaci, se následně stanou vůdci. Při zkoumání hodnot a norem organizace je nutné rozlišovat mezi hodnotami, které jsou sluchitelné se základními přesvědčeními, hodnotami jako součástí filosofie organizace, a hodnotami, které jsou racionální složkou při tvorbě budoucnosti organizace. Hodnoty a normy společnosti neumožňují porozumění celé firemní kultuře, ale pouze její části. Pro úplné porozumění kultury je nezbytné znát kategorii základních přesvědčení (Schein a Schein, 2016).

**Základní přesvědčení** jsou podstatou pro znalost artefaktů a hodnot organizace. Po opakovaném úspěchu fungujícího řešení, jež bylo doposud pouze hypotetické, se prekognice transformují na samozřejmé ideje a názory. Podle Edgara Scheina jsou přesvědčení pro pracovníky nevědomá a je velmi obtížné je označit, s výjimkou původce daného řešení. Pokud se základní přesvědčení ve skupině dodržují, je odlišné chování nepochopitelné. Kultura, jako souhrn základních přesvědčení, definuje, na co má být zaměřena pozornost pracovníků, jaký zvolit postup při řešení problému i způsob chování. Přesvědčení společnosti nelze snadno konfrontovat, jsou jen velmi obtížně měnitelné (Schein a Schein, 2016).

Ačkoliv je model Edgara Scheina nejpoužívanější, stejnou problematikou se zabývají také Geert Hofstede a Gert Jan Hofstede v díle *Kultury a organizace* (2007), kteří zobrazují dvě roviny firemní kultury v cibulovém diagramu (obrázek 1). Jádrem kultury jsou označovány hodnoty neboli náklonnost ke kladným či záporným rozhodnutím. Ostatní projevy, kterými je kultura tvořena, jsou považovány za souhrn osvědčeného jednání v praxi (praktiky), zahrnují rituály, hrdinové a symboly. Smyslu kulturních praktik nelze porozumět z pozice pozorovatele, chápou je pouze lidé, kteří jsou součástí dané firemní kultury.

Obrázek 1 „Cibulový diagram“ projevů kultury dle jejich úrovně



Zdroj: Hofstede a Hofstede (2007)

Na strukturu kultury v organizaci zaměřuje svou pozornost také W. Hall (1995), který vychází ze třech základních úrovní:

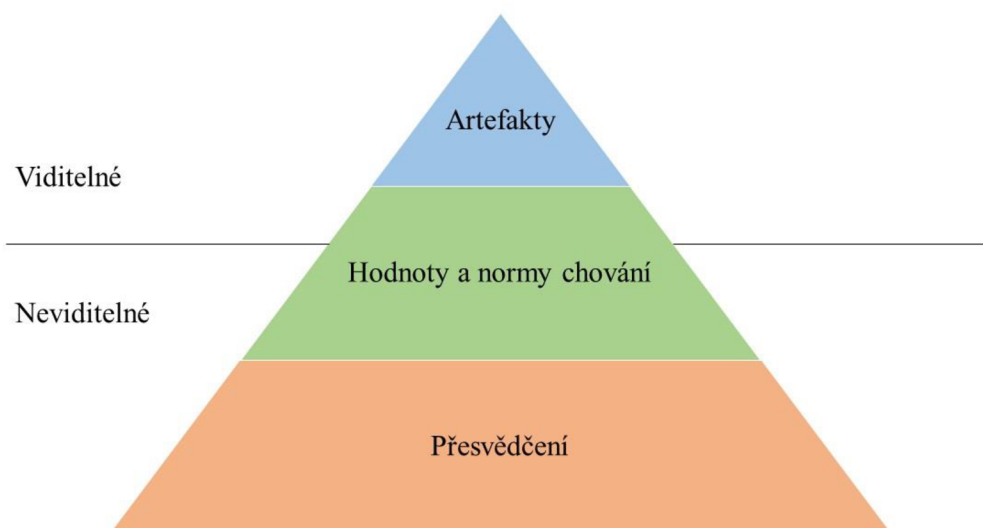
1. úroveň A (artefakty a etiketa),
2. úroveň B (chování a jednání),
3. úroveň C (morální normy, hodnoty a názory).

Úroveň A je velmi zjevná a jednoduše čitelná. Tato úroveň představuje způsob oslovování, jazyk, oděv, specifikaci pozdravů, oblíbené činnosti. Úroveň B zahrnuje způsob vykonávání profesionální činnosti lidí v organizaci. Odkazy druhé úrovně jsou pozorovatelné s pomocí znalosti konkrétního nástroje, který umožní jejich identifikaci. Pilířem třetí úrovně jsou hodnoty a názory, realizují hodnotící jádro kultury, nejsou viditelné a tento stupeň nejsilněji odolává změně (Lukášová, 2010).

Autoři významných modelů firemní kultury nachází odlišné roviny kultury. Avšak společným prvkem ve všech modelech jsou viditelné prvky a skryté normy chování. Schein (2016) znázorňuje úrovně kultury metaforicky dílem, které zobrazuje leknínové jezero. Je-li požadována určitá barva květu, musí pěstitel zasadit jiné semeno rostliny a změnit její přirozené prostředí. Pro zjednodušení lze úrovně firemní kultury převést do podoby ledovce (obrázek 2). Zobrazení ledovce dokazuje, že základní vrstvy jsou pod hladinou oceánu a nelze je vidět. Na ledovcových vrcholech se nachází artefakty, které jsou

přístupné a viditelné. Viditelné a neviditelné prvky jsou odděleny přímkou, procházející parciálně viditelnou oblastí ledovce.

Obrázek 2 Úrovně kultury podle modelu ledovce



Zdroj: Schein (2020)

### 3.3.4 Obsah a síla firemní kultury

Tato kapitola je věnována dvěma důležitým faktorům firemní kultury, kterými jsou obsah a síla. Lukášová (2010) tvrdí, že obsahem firemní kultury se rozumí sdílená přesvědčení a základní hodnoty, které jsou uznávány napříč firmou. Dědina a Odcházal (2007) potvrzují, že obsah firemní kultury tvoří hodnoty, dále také postoje, názory a normy chování.

Síla firemní kultury vyjadřuje intenzitu sdílení obsahu kultury, tj. hodnot, názorů, postojů a norem. Sdílejí-li zaměstnanci kulturu v malém rozsahu, znamená to, že kultura firmy je slabá. Pokud zaměstnanci sdílí hodnoty ve velkém rozsahu, jedná se o silnou firemní kulturu. Dědina a Odcházal (2007) popisují, že dle obsahu lze určit, zda je vliv kultury kladný, či záporný.

Mezi přednosti silné kultury patří:

- sjednocení pracovníků, jejich vnímání a myšlení, které usnadňuje komunikaci uvnitř firmy,
- neformální koordinace chování zaměstnanců,
- stejné cíle, a tudíž silný motiv soudržnosti lidí.

Mezi nevýhody, které se pojí se silnou firemní kulturou, lze zařadit:

- „uzavřená společnost“ (management ignoruje okolní signály, které poukazují na nutnou změnu strategie),
- „rezistence vůči změnám“ (management firmy se rozhodne pro změnu, ale zaměstnanci kvůli silně sdílené kultuře změnu neakceptují).

V této souvislosti Bednář (2013) upozorňuje na častý omyl manažerů, kteří jsou přesvědčeni, že firemní kulturu lze ovlivnit a nastavit podle svých představ. Firemní kultura se však tvoří nezávisle na jejich vůli a nelze ji plně řídit.

Podle Bartáka (2023) existuje souvislost mezi obsahem firemní kultury a sdílenou vizí. Společná vize je pro zaměstnance motivací stanovovat si ambiciózní cíle a dokončovat jejich úkoly pro úspěšnost firmy. Pro rozvoj firemní kultury je důležité, aby zaměstnanci, zahledění do společných hodnot, i nadále využívali své kritické myšlení a uplatňovali inovativní přístupy v podnikání. Barták (2023) rozděluje firemní hodnoty do následujících kategorií z hlediska obsahu firemní kultury:

**Klíčové hodnoty** vytváří prostředí příjemné atmosféry a napomáhají při budování mezilidských vztahů.

**Instrumentální hodnoty** závisí na zvolených cílech společnosti v činnosti podnikání. Jsou spojovány s přesvědčením o schopnostech odborníků.

**Aspirační hodnoty** hrají důležitou roli při změnách působících na firmu z vnějšího prostředí. Ukazují, jak rychle dokáže firma na změny reagovat a zda je schopna efektivně inovovat.

**Náhodné hodnoty** jsou ovlivněny aktuálním děním ve společnosti. Jejich vznik se odvíjí v závislosti na hlavních názorech.

### 3.3.5 Zdroje firemní kultury

Firemní kulturu ovlivňuje množství faktorů, které jsou označovány jako zdroje firemní kultury. Mezi hlavní faktory dle Lukášové (2010) patří vliv sociokulturních činitelů včetně konkurenčního boje a klientských požadavků. Významný vliv má na firemní kulturu líder a způsob, jakým je firma vedena. Dalším klíčovým faktorem je časový údaj o délce existence společnosti, ke kterému se pojí historie a příběh. Jedním z faktorů jsou podmínky pro práci včetně technologického vybavení.

Barták (2023, s.19) doplňuje přehledné rozdělení faktorů na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní faktory lze zařadit:



- mezilidské vztahy zaměstnanců,
- vizi a strategické řízení společnosti,
- způsob vedení lidí,
- pozice společnosti na trhu.

Za vnější faktory jsou považovány:

- právní předpisy Evropské unie a České republiky,
- ekonomická situace,
- ekologické normy,
- sociální politika,
- politické dění.

Pro srovnání Thaddeus Mallya (2007) definuje jednotlivé zdroje firemní kultury detailním popisem. Přidává vysvětlení role lídra, který ovlivňuje firemní kulturu svými představami či vlastními hodnotami, které jsou vnuknuty zaměstnancům. Upozorňuje na vztahy mezi jednotlivými pracovními týmy a politiku ve firmě. Zdůrazňuje vliv technologií na různé obory, přičemž tvrdí, že v oborech, které využívají náročné technické vybavení, je potřeba pevně strukturovaná firemní kultura.

Firemní kulturu díky globalizaci přirozeně ovlivňuje národní kultura lidí, kteří ve firmě pracují. Národní kultura je předávána příslušníkům národa od narození, převážně výchovou a socializací. Národní kultura ovlivňuje strukturu organizace, styl vedení lidí, akceptaci autority apod. Příslušníci různých národů se rozhodují odlišně podle svých návyků, mají rozmanité představy o manažerských funkcích. V prostředí mezinárodních společností je důležité pamatovat na kulturní rozdíly a mít povědomí o odlišnostech, které se mohou mezi různými kulturami vyskytovat. To je podstatné i pro vybranou společnost, jejíž firemní kultura bude zkoumána v praktické části této diplomové práce. Klíčovým nástrojem pro silnou kulturu nadnárodních společností je správná forma komunikace (Lukášová, 2010).

### **3.3.6 Typologie firemní kultury**

Identifikace firemní kultury není snadná, především pro zaměstnance, kteří ve firmě působí dlouhodobě. Aspekty firemní kultury poznávají zejména noví pracovníci, jež se chtějí stát součástí jimi vybrané firmy. Při každém zkoumání kultury je nezbytné projevy firemní kultury dokázat interpretovat. Proto jsou v této části práce blíže charakterizovány vybrané typologie firemní kultury.

Soubory typů podle většiny odborných publikací nesou dva významy, teoretický a praktický. Lukášová (2010) vymezuje teoretické typologie jako klíčové rysy prostřednictvím identifikace charakteristických prvků organizačních kultur.

**Teoretický přístup** má funkci popisnou, srovnávací a prediktivní. **Praktický přístup** pomáhá porovnat obsah organizační kultury s empirickými daty, díky tomu manažeři poznávají kulturu své společnosti a rozumí jí. Praktické typologie jsou využívány k vývoji nástrojů pro poradenskou činnost v této problematice. Pro rámcovou znalost zvolené problematiky lze určit čtyři skupiny typologií organizační kultury:

- 1) typologie ve vztahu k organizační struktuře;
- 2) typologie ve vztahu k prostředí organizace;
- 3) typologie ve vztahu k vývojovému stádiu organizace;
- 4) typologie ve vztahu k chování organizace.

### 1) Typologie ve vztahu k organizační struktuře

První a nejznámější typologií firemní kultury je ideologie Rogera Harrisona, publikována v roce 1972. Stejně jako většina typologií má čtyřrozměrné vyjádření: kultura moci, kultura rolí, kultura úkolů a kultura osob. Na Harrisonovu klasifikaci navazují později další autoři, včetně Charlese Handyho, jenž přidal k Harrisonovým typům kultury jednoduché schematické znázornění. Lukášová (2010, s. 100-102) uvádí následné charakteristiky typů kultury podle Rogera Harrisona:

**Kultura moci** je založena na prosazování jedné osobnosti v mocenském centru firmy. V centru se nachází dominantní jedinec se silnou autoritou. Tento typ kultury se vyznačuje svou silou, flexibilitou a připraveností na změny či hrozby a schopností na ně okamžitě reagovat. Fungování organizace s touto kulturou je postaveno na vzájemné důvěře a komunikaci. V kultuře moci neexistuje mnoho pravidel ani byrokratických systémů. Jedinci v centru firmy mají při rozhodování plnou moc. Jejich rozhodnutí bývají spíše subjektivní. Tuto kulturu lze uplatnit v malých rodinných firmách nebo finančních a obchodních společnostech. Kvůli rozhodování ovlivněnému touhou po moci a vlivu je tradiční také pro velké zločinecké organizace. Schematické vyjádření tohoto typu kultury představuje pavučinu a její vlákna symbolizují sílu a vliv dominantního jedince.

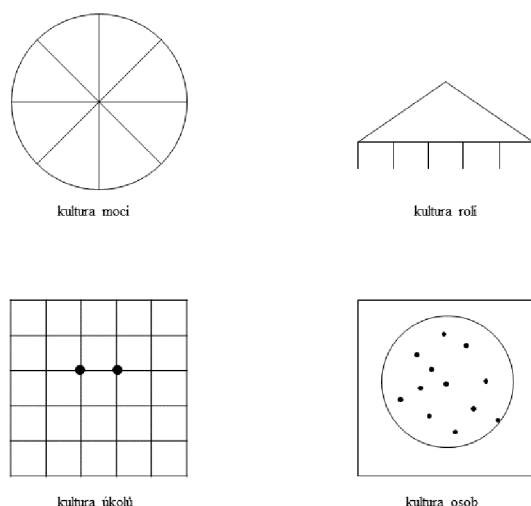
**Kultura rolí** má vymezená pravidla a stanovené normy chování pro jednotlivé pracovní pozice, kterými se kvalifikovaní odborníci musí řídit. Pracovníci na svých pozicích přebírají určenou odpovědnost a při své práci dodržují stanovená pravidla. Stejným způsobem probíhá

i proces rozhodování. Od zaměstnanců se neočekává inovativní přístup, naopak odbornost a specializace jsou kvitovány. Kultura rolí se uplatňuje ve stabilním prostředí, např. orgány státní správy nebo velké organizace. Je znázorňována jako starořecký chrám. Je možné si představit vedoucí pracovníky jako štít trojúhelníkového tvaru a specializaci firmy jako nosné sloupky, které jsou základem pro úspěch organizace.

**Kultura úkolů** je typem kultury pro podniky orientované na cíl a rychlou realizaci projektů. Při výkonu práce se od zaměstnance očekává osobnostní způsobilost, především kreativita a pohotové reakce na změnu. Manažeři v této kultuře rozhodují o vhodném složení týmů, starají se o rozdělování zdrojů a kontrolují výsledky jednotlivých projektů. Kultura úkolů se uplatňuje v rizikovém prostředí se silnou konkurencí a krátkým životním cyklem produktu. Typickým prostředím pro kulturu úkolů jsou reklamní agentury a poradenské společnosti. Schematické vyobrazení tohoto typu kultury má tvar sítě s průsečíky znázorňujícími pravomoci pracovníků.

**Kultura osob** vzniká mezi samostatně pracujícími osobami, které se spojí za účelem sdílet provozní náklady nebo nástroje potřebné k práci. Základem osobnostní kultury je jednotlivec. Kultura osob je typická pro umělce, experty či publicisty. Vzhledem k samostatnosti mají mezi sebou pracovníci partnerský vztah, žádný z nich nemá vedoucí postavení. Tomu odpovídá i schéma, které znázorňuje realizovanou rovnost.

Obrázek 3 Schematické zobrazení typů firemní kultury dle Rogera Harrisona



Zdroj: Barták (2023)

## 2) Typologie ve vztahu k prostředí organizace

Typologii firemní kultury související s vlivem vnějšího prostředí na firmu analyzují Terrance Deal a Allan Kennedy ve své knize *Corporate Cultures* (2000). Je identifikováno šest elementů firemní kultury. Mezi tyto základní elementy patří historie, hodnoty a přesvědčení, rituály a ceremonie, příběhy, hrdinové a informační síť. Zkoumáním uvedených prvků lze určit dva tržní determinanty, které ovlivňují kulturní postupy. Prvním je míra rizika aktivit, které firma vykonává. Druhým je rychlost zpětné vazby na aktivity vybrané firmy. Pomocí těchto faktorů rozlišují Deal a Kennedy (2000) čtyři základní typy firemních kultur:

**Kultura tvrdé práce** je typická pro prodejní firmy. Zaměstnanci při prodejkách tolik neriskují a zpětná vazba na provedenou práci je rychlá. V této kultuře je kladen důraz na aktivitu a výkon.

**Kultura drsných hochů** se dotýká individualismu a velmi přísného prostředí, ve kterém se naskýtá vysoké riziko. Firmy s tímto typem kultury vyžadují rychlou zpětnou vazbu, aby se stali populárními.

**Kultura sázky na budoucnost** je kulturou rizikového rozhodování. Výsledek rozhodování přichází v dlouhodobém horizontu. Zaměstnanci této kultury jsou velmi disciplinovaní. Musí eliminovat rizika svých rozhodnutí.

**Procesní kultura** se vyskytuje v nerizikovém, stabilním prostředí státní správy či bank. Zaměstnanci v procesní kultuře nedostanou vždy zpětnou vazbu. Procesní kultura se orientuje na jednotlivé funkce a jejich kompetence.

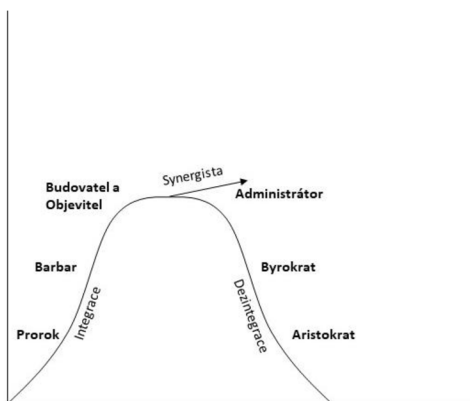
## 3) Typologie ve vztahu k vývojovému stádiu organizace

Miller (2010) tvrdí, že firemní kulturu lze definovat ve vztahu k vývojovému stádiu firmy. V této typologii má životní cyklus organizace dvě fáze, integraci a dezintegraci. Firmy ve fázi růstu integrují odlišné typy lidí, hledají kreativní řešení, mají silnou vůli růst. V čase postupují do role zkušených odborníků a brání se externím vlivům. Manažeři, kteří znají vývojová stadia organizace, poznají uplatněním svých znalostí, v jaké fázi se společnost nachází. Tomu odpovídá styl vedení společnosti.

V období růstu manažeři prochází fází Proroka, Barbara, Budovatele a Objevitele. V období úpadku se kreativní smýšlení promění ve fázi Administrátora, Byrokrata a Aristokrata. Manažeři v této fázi ztrácí svou moc a společnost upadá. Stablního fungování společnosti lze dosáhnout v roli Synergisty, která uplatňuje kombinaci více stylů vedení.

Kultury začínajících společností jsou silně zaměřeny na cíl a mají odhodlání zdokonalovat se kreativním způsobem. Firmy ve zralé fázi budují vztahy uvnitř společnosti a hodnotu své značky. Společnost v této fázi hledá finanční odborníky, kvůli růstu aktiv. Soustředí se na kontrolu financí a ztrácí důvěru, inovativní přístup, upadají v proces společenské dezintegrace.

Obrázek 4 Fáze životního cyklu organizace a styly vedení



Zdroj: Miller (2010)

#### 4) Typologie ve vztahu k chování organizace

Podle Lukášové (2010) se typy vyjádřené ve vztahu k chování organizace rozdělují na chování vůči vnějšímu prostředí a vztahy mezi zaměstnanci organizace. Typologií autorky Wendy Hallové se rozumí **kompasový model**. Model popisuje styly chování ve vztazích firmy vůči partnerským firmám. V partnerství firem jsou sledovány segmenty a složky kultury. Složkami kultury v kompasovém modelu jsou základní hodnoty, vzorce chování a artefakty. Segment lze charakterizovat jako jedince anebo skupinu pracovníků. Za skupinu pracovníků lze považovat oddělení, akvizice, firmu, odvětví. Ve svém modelu Hallová zahrnuje i národ. Tyto segmenty na sebe obvykle vzájemně působí. Z hlediska obsahu vzájemného působení je rozlišováno deset vztahových segmentů.

Při určování vlivu firemní kultury na vztahy organizace je podstatné sledovat chování mezi všemi segmenty. Dvě hlavní dimenze pro ověření vzorců chování jsou asertivita a citlivost. Asertivita je schopnost prosadit se na trhu. Vysokou anebo nízkou míru asertivity signalizuje individualismus, kontrola, útočnost. Pod pojmem citlivost je vymezen emocionální chování firmy. Projevuje se určitou měrou loajálnosti, týmovosti, harmonie. Lukášová dále tvrdí, že vlivem dimenzí vznikají čtyři základní styly kultury:

- severní styl – metodický,

- jižní styl – individualistický,
- východní styl – týmový,
- západní styl – autoritativní.

Koncept **teorie „krychle 2S“** Roba Goffeeho a Garetha Jonese je zaměřen na vztahy uvnitř firmy. Hlavní dimenze pro tuto typologii jsou sociabilita a solidarita. Sociabilita určuje míru emocionálních vztahů mezi jednotlivci, kteří se považují za přátele. Ve firmách je vysoká úroveň sociability kvitována. Sociabilita může být přínosem pro kreativitu a podporuje týmovou práci. Oproti tomu solidarita je spíše založena na rozumu. Porovnáním sociability a solidarity vznikají čtyři typy kultury. Goffee a Jones (1996) označují tyto typy jako síťovou kulturu, námezdní kulturu, fragmentální kulturu a pospolitou kulturu. Obě dimenze mají formu pozitivní a negativní. V interpretaci jsou poznatky o typu firemní kultury doplněny o pozitivní a negativní variantu.

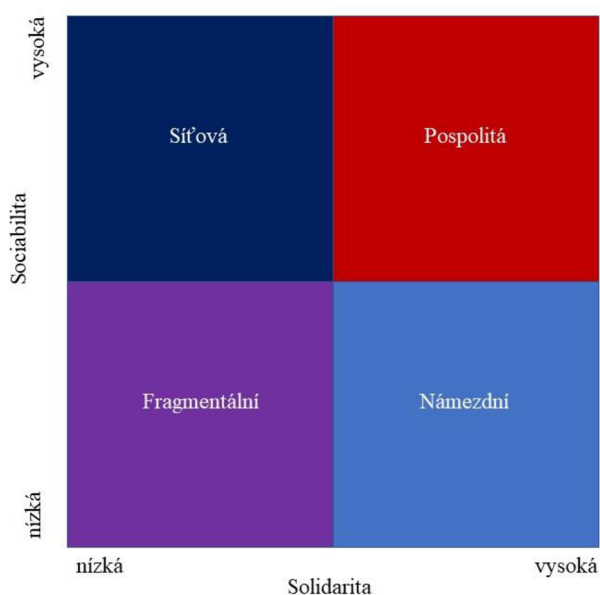
**Síťová kultura** nabývá vysoké míry sociability a nízké míry solidarity. Pozitivní síťová kultura pramení z dobrých vztahů, péče o ostatní a loajalitu, zatímco v negativní síťové kultuře se vyskytuje rozdělování zaměstnanců a pomluvy. Pokud se v síťové kultuře hledá řešení, je výsledkem kompromisu.

**Pospolitá kultura** udržuje solidaritu a sociabilitu v rovnováze. Pro tento typ kultury je typická přátelská a loajální atmosféra. Pozitivní pospolitá kultura se vyznačuje hrdostí zaměstnanců na produkty a výsledky organizace. Hrdost zaměstnanců může však dorůst do takové míry, že se povyšují nad zákazníky, jestliže se jim firmou vytvořený produkt nelíbí. Zaměstnanci firmy s kulturou pospolitého typu často žijí firmou a jedná se převážně o malé organizace.

**Námezdní kulturu** lze chápat jako opak síťové, je zde vysoká míra solidarity a nízká míra sociability. Tento typ kultury se soustředí pouze na práci a čísla. Znakem pozitivní námezdní kultury je společenství všech zaměstnanců proti konkurenci a společný, nejlépe vyčíslený cíl. Pokud extrémní solidarita zaměstnanců přeroste v odpojení se zaměstnanců od společného cíle a přetrhají se komunikační vazby.

**Fragmentální kultura** je typická pro subjekty, ve kterých jsou pracovníci samostatní a jejich výkon je oceňován mimo organizaci. Podle popisu kultury se fragmentální kultura vyskytuje například u architektů nebo konzultantů, tedy v oblastech s vysokou mírou autonomie. Pozitivum fragmentální kultury je schopnost pracovníků přijmout kritiku, nevýhodou je snadná ztráta loajality k organizaci (Lukášová, 2010).

Obrázek 5 Schéma „krychle 2S“



Zdroj: Goffee a Jones (1996)

### 3.3.7 Diagnostika firemní kultury

Proces diagnostikování firemní kultury zahrnuje získávání poznatků o obsahu a síle firemní kultury na základě spolehlivých dat. Cílem diagnostiky je získat komplexní a objektivní pohled na kulturu organizace a dokázat identifikovat její silné a slabé stránky. Pro dosažení dostatečné kvality by měla být diagnostika firemní kultury založena na prvcích aplikovaného vědeckého výzkumu. V rámci výzkumného projektu je důležité rozhodnout teoretický a metodologický rámec, metodu sběru dat a také stanovit zkoumaný soubor.

Diagnostika firemní kultury bývá realizována při plánování nové strategie společnosti. Při implementaci nové strategie může diagnostika předvídat a řešit problémy, které se se změnami mohou vyskytovat. Příležitost pro diagnostiku firemní kultury je také ve chvíli, kdy klesá firemní výkonost. Mezi základní metody pro diagnostiku firemní kultury patří dotazníkové šetření, pozorování, rozhovory a zkoumání interních dokumentů (Lukášová, 2010).

## 3.4 Vliv firemní kultury na strategii

Firemní kultura patří, společně se strategií, k jádru úspěchu firmy. Tyto dva klíčové aspekty se vzájemně ovlivňují. Strategie neurčuje pouze konkurenční výhodu společnosti. Je součástí logické posloupnosti mezi prací zaměstnanců a firemní vizí. Podle Fotra a kol. (2017) je strategií rozhodování za neurčitých podmínek neboli předpokladů určujících

konkurenceschopnost firmy rozvoj jedinečných dovedností odlišujících firmu na trhu a dosažení zamýšlených cílů.

Při volbě strategie je nutné zohledňovat firemní kulturu jako důležitý faktor. Existující firemní kultura nemá být výběrem strategie ohrožena. Každá firemní kultura by měla zaměřit svou pozornost jak na současnou výkonnost společnosti, tak na výsledky společnosti v časovém horizontu následujících několika let. V podporující firemní kultuře je důležité transparentně komunikovat, sdílet zkušenosti, utvářet prostor pro nové nápady a informace. Je nutné volit pro kulturu takové postupy, aby fungovala vzájemná spolupráce mezi odděleními nebo týmy s různou specializací v rámci organizace. Pracovníkům by měly být předávány myšlenky a cíle organizace inspirativním způsobem, aby se aktivně zajímali o poslání a budoucnost společnosti. Dále je v rámci firemní kultury nutné rozvíjet strategické myšlení a schopnost rychle reagovat na nové podněty (Fotr a kol., 2017).

Lukášová (2010) také upozorňuje na skutečnost, že strategické řízení má dvě fáze, a to formulaci strategie na základě analýzy a následnou implementaci strategie. Pro funkční strategické řízení zdůrazňuje důležitost pravidelného obnovování strategie, kvůli dynamickému prostředí, ve kterém firmy působí. Hodnoty a přesvědčení manažerů mají zásadní vliv na výběr strategie a způsob její implementace. Úspěšnost implementace strategie se odvíjí od síly firemní kultury a míry shody obsahu kultury s obsahem strategie.

### **3.5 Vliv firemní kultury na výkonnost**

Silná firemní kultura se odráží ve všech aspektech pracovní činnosti. Tato kultura je charakterizována vysokou mírou konzistence a sdílení určitých hodnot, přesvědčení a norem v rámci organizace. V situaci, kdy jsou zaměstnanci přesvědčeni o společných hodnotách, dochází k lepší koordinaci a spolupráci, což vede ke zvýšení výkonu organizace.

Irena Wagnerová (2008) hovoří o rozdílu mezi výkonem a výkonností. Pracovní výkon je časově měřeným výsledkem odvedené práce za předpokladu daných pracovních podmínek. Měření pracovního výkonu se týká především kvality a kvantity odvedené práce. Pracovní výkonnost je dlouhodobé měření pracovního výkonu jedince anebo subjektu. Výkonnost je ovlivňována množstvím sociálních, organizačních, technických a osobních determinantů, což jsou faktory, které přispívají k efektivnosti a kvalitě pracovního výkonu. Technické determinanty zahrnují například technologie a dostupnost potřebného vybavení, zatímco sociální determinanty se zabývají vztahy mezi lidmi v pracovním prostředí. Organizační determinanty odkazují na management a organizaci práce. Osobní determinanty jsou



například schopnosti, znalosti a vlastnosti jedince. Výkon může ovlivnit také fyzický stav člověka. Například nemoc, únava a nevolnost výkon významně snižují.

Lukášová ve své knize Organizační kultura a její změna (2010) uvádí, že silná kultura může organizaci poskytnout několik výhod včetně toho, že:

- Harmonizuje vnímání a myšlení mezi zaměstnanci, což může přispět k vyšší koordinaci a spolupráci s organizací. Lidé si v organizaci dobře rozumí, používají stejný jazyk, díky tomu zvyšují efektivitu rozhodovacího procesu.
- Lidé jsou ovlivněni určitými hodnotami a normami, které se promítají do jejich koordinovaného chování. Díky takovému chování není potřeba budovat mnoho oficiálních kontrolních systémů.
- V důsledku sdílení hodnot a cílů organizace se silná kultura stává podnětem k vyššímu nasazení a výkonu.

V souvislosti s výhodami silné firemní kultury upozorňuje autorka též knize také na problémy, které mohou nastat s tímto rozměrem firemní kultury. Silná kultura může být problematická tím, že organizaci svazuje v minulosti úspěšnými postupy a omezuje ji v přijímání inovací či nových strategií. Udržování existujících postupů lze vnímat jako faktor omezení ekonomické výkonnosti. Hlavní nevýhodou při dodržování standardů společnosti je snižování její inovativnosti a neschopnosti akceptovat nutné změny. Janišová a Křivánek (2013) doplňují, že pokud zaměstnanci uplatňují v organizaci pouze své vlastní zájmy, zamezují tím zvyšování výkonnosti organizace. Taková firemní kultura je považována za rozštěpenou až neexistující.

Výkonnost organizace závisí nejen na síle firemní kultury, ale také na obsahu, který tvoří vzájemnou kombinaci míry a charakteru kultury. Jsou-li hodnoty a principy firemní kultury v souladu s činností organizace a s chováním k jejím zaměstnancům, mohou vést k angažovanosti zaměstnanců na cílech organizace a loajálnímu chování k organizaci. Dalšími důležitými faktory, které mohou ovlivnit výkonnost, jsou soulad organizace s prostředím, ve kterém působí, a soulad se strategickými cíli organizace. Jinými slovy firemní kultura přizpůsobena kontextu a strategickým cílům vede ke konkurenční výhodě firmy. Pokud se firma rozhodne přizpůsobit novým podmínkám a změnit své hodnoty a zásady, je důležité zajistit obsah kontextuálně a strategicky přiměřený (Lukášová, 2010).

### 3.6 Změna firemní kultury

Formovat kulturu organizace, která bude podporovat její výkonnost, je kvůli obtížnosti zadání především manažerský úkol. Tento úkol bývá pro manažery složitým cílem, jelikož často nedovedou snadno identifikovat kulturní znaky, ani zohlednit externí a interní vlivy na kulturu. Lukášová (2010) upozorňuje, že od způsobu, jakým autoři interpretují firemní kulturu, se odvíjí jejich názory na to, zda je možné ovlivnit a realizovat její změnu. Tento rámec, či paradigma, je zásadní pro přístup ke změně, výběr nástrojů a očekávání. Autoři, kteří zastávají teorii o organizační kultuře jako sdílený systém, se domnívají, že změnit základní přesvědčení pracovníků je náročné. Právě kvůli tomuto přístupu se přiklání ke kontinuitě a nevěří v úspěšné provedení změny kultury. Jsou jimi například Schein a Armstrong. Naopak znalci, kteří hledí na organizační kulturu objektivisticky, jsou na inovování kultury zaměřeni a hledají, které aspekty kultury lze změnit. Tento názor, podle definic v kapitole o vymezení firemní kultury, zastává především Růžena Lukášová či Ladislav Blažek.

Organizace, které se chtějí prosadit v dnešní tržní společnosti, musí být schopné rychlé a flexibilní reakce na měnící se tržní podmínky. Změny podle aktuálního tržního dění mohou ovlivnit strukturu organizace, složení produktů i konkurenceschopnost (Mikuláščík, 2007).

Změnou organizace rozumíme nevyhnutelnou reakci na vnější podmínky, které mají vliv na její činnost a výsledky. Chování organizace však vede k vnitřním změnám, pokud se organizace soustředí na seberozvoj, inovuje své procesy zevnitř a nepotřebuje impulsy svého okolí (Nový a Surynek, 2006).

Lukášová (2010) přidává dva hlavní typy změn:

- 1) **Evoluční změna** má postupný průběh a dotýká se pouze určitých oblastí v organizaci. Jednotlivé kroky jsou postupovány kontinuálně v dlouhodobém horizontu. Evoluční změna má na organizaci menší dopad, často se provádí v rámci plánovaného růstu a rozvoje.
- 2) Při **revoluční změně** dochází k radikálním změnám, které se týkají organizace jako celku. Způsobují ji vnější okolnosti jako propad trhu nebo jiné zásadní změny. Tento typ změny vyžaduje strategické řízení organizace a bývá rozplánována v poměrně kratším časovém horizontu.

Mikuláščík (2007) dělí realizaci změny na dva typy postupů – **jednorázové** a **postupné**. Jednorázové postupy charakterizuje absence časového prostoru pro plánování, proto spoléhají spíše na improvizaci. Naopak postupné realizace umožňují připravit organizaci na

změnu a mít ji pod kontrolou. Pro porovnání uvádí tentýž autor rozdělení postupů podle Mintzberga a Westleyho. Ti určili tři druhy postupů při realizaci změny firemní kultury:

- **Procesní plánování** se orientuje podle strategického rozhodování a vychází z aktuálního stavu a předpokládaného směru.
- **Řízení změn na úrovni vize** se zaměřuje na představy managementu a nezabývá se současnou situací.
- **Induktivní učení** se vyznačuje spontánní změnou a často zahrnuje pouze drobné úpravy, které nemají na organizaci výrazný vliv.

Postup při zavádění kulturních změn navrhuje Lukášová (2010) dle Sackmanna v šesti krocích. První tři fáze změny jsou věnovány analýze stávající situace a určení požadovaného cíle. Jedná se o definování žádoucího obsahu kultury, diagnostikování současného obsahu a porovnání s požadovaným obsahem. Ve čtvrté fázi přípravy a páté fázi implementace jsou uplatněny kroky na základě analytické činnosti a definic. Poslední fáze je zaměřena na vyhodnocení provedené změny. Pro organizaci je lepší, pokud změna probíhá v cyklech, aby celý proces změny vedl ke stálému zlepšování.

### 3.6.1 Nástroje ke změně

Ovlivňování a změna obsahu firemní kultury se zaměřuje na jednotlivé prvky, ze kterých se kultura skládá. Prvky s nejsnáze ovlivnitelným charakterem jsou materiální a nemateriální **artefakty**, například výbava kanceláře, firemní logo, pravidla oblékání nebo firemní tradice a rituály. Lukášová (2010) zmiňuje, že změnu artefaktů lze provést přímým rozhodnutím managementu, podpořit život tradic prostřednictvím úvodních školení pro nové zaměstnance nebo vytvořením prostředí pro týmové aktivity a mezioborovou spolupráci. Firma tak umožní vzniknout příjemným rituálům, mezi které patří společné akce, celofiremní obědy či večere a další teambuildingové zážitky. Při této změně organizační kultury je nutné zajistit správné zaměření zmíněných aktivit a naplnit tak zájmy zaměstnanců, pro které jsou aktivity plánovány. Tato problematika bude stěžejní pro praktickou část této diplomové práce, jelikož výzkum je zaměřen na společnost se šesti různorodými odděleními, které spolu navzájem nespolupracují příliš často.

**Hodnoty** organizace považují autoři za jádro firemní kultury. Tyto hodnoty se nejčastěji vztahují k etice, inovaci, klientům, zaměstnancům a společenské odpovědnosti. Formulace firemních hodnot by měla být velmi přesná a snadno dostupná. Změna organizačních hodnot

souvisí s dlouhodobými cíli organizace a její provedení je součástí strategického řízení. Je důležité, aby změna hodnot byla integrována do **norm** chování zaměstnanců v organizaci.

### 3.6.2 Systémy personálních činností

Při utváření kultury sehrávají neméně důležitou roli také vnitřní personální procesy. Tato kapitola je zaměřena především na činnosti personálního charakteru a jejich význam ve vztahu k firemní kultuře.

Při **výběrovém řízení** je soustředěna pozornost na takové kandidáty, kteří by byli pro organizaci přínosem a jsou schopni prokázat motivaci k efektivnímu plnění svých pracovních povinností. Cílem tohoto procesu je najít kandidáty, kteří se snadno sžijí s firemní kulturou, a tím vyloučit neschopné kandidáty. Je důležité, aby nový zaměstnanec dokázal spolupracovat se svou pracovní skupinou a přímým vedoucím. Práce nového zaměstnance může být efektivnější, pokud se do činnosti promítne seberealizace. Rozhodující faktor o úspěšnosti výběrového řízení je promyšlení kompetencí na dané pracovní místo, které jsou v souladu s hodnotami a kulturou organizace nebo její žádoucí podobou. Mezi validní metody výběru patří strukturovaný rozhovor, testy znalosti a osobnosti nebo pracovní vzorky (Bělohlávek, 2016).

Lukášová (2010) současně upozorňuje na počet nově přijatých pracovníků do organizace. V takové situaci hrozí, že se budou potýkat s přizpůsobením se stávající kultuře. Tento jev je žádoucí v případě, že firma mění svou kulturu. V tomto případě bude obměněna především část managementu.

Přijímání nových pracovníků vyžaduje splnění důležitých úkolů, včetně podepsání pracovní smlouvy, projednání podmínek, zařazení do evidence (Barták, 2023). První den nového zaměstnance v organizaci je především jedinečná příležitost pro vybudování vztahu k firemním hodnotám. Proces přijetí nového zaměstnance probíhá ve třech krocích, kterými jsou první den, orientace a adaptace. **Adaptace** nového člena na firemní kulturu je dlouhodobý proces, který může být usnadněn představením silné firemní kultury při prvním dni. Má-li společnost silnou firemní kulturu a jsou-li firemní hodnoty prezentovány správným způsobem, je očekávána efektivnější adaptace nového pracovníka (Cutting, 2022).

Při nástupním procesu jsou určeny ke snadnější adaptaci brožury o společnosti, přednášky zahrnující prezentaci společnosti a krátkodobé stáže na různých odděleních. Novému zaměstnanci pomáhá také zkušený mentor, který předává svému kolegovi informace neformálním způsobem (Lukášová, 2010).

**Rozvíjení potenciálu** zaměstnanců je dalším z klíčových systémů pro tvorbu žádoucí firemní kultury. Podle Armstronga a Taylora (2015) vzdělávání zaměstnanců napomáhá organizaci k dosahování strategicky rozhodnutých cílů a rozvíjí individuální potenciál. V této souvislosti slouží vzdělávání k vytvoření pozitivní firemní kultury. Pro vliv vzdělávání na organizaci je důležité, aby tyto aktivity byly strategicky vybírány a plánovány.

V těchto plánech by měly být zahrnuty formulace požadavků a očekávání, výběr vhodných expertů, stanovení odpovědné osoby, mapování výsledků rozvoje a zhodnocení plánu v podobě zpětné vazby. Jestliže jsou rozvojové projekty pro firmu a její kulturu po kontrole relevantní, mohou být organizovány trvale (Barták, 2023).

Zpětná vazba je významná také při **hodnocení** pracovníka. Hodnocení je považováno především za nástroj ke zvyšování výkonnosti, ale jeho účinnost je úzce spojena s firemní kulturou. V souladu s ní musí být evaluační kritéria, jaké období bude posuzováno a kdo se vžije do role hodnotitele. V rámci seberozvoje jedince se hodnotí výkon, spolupráce a vlastnosti osobnosti (Lukášová, 2010).

**Motivace** zaměstnanců je chápána jako významná personální aktivita, která přispívá k vytváření a upevňování firemní kultury. Správně vybrané odměny napomáhají k budování pozitivního pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanci chtějí dosáhnout společných cílů a vyjadřují loajalitu k organizaci. Odměňováním lze podpořit odvedení dobrého výkonu anebo chování podporující firemní kulturu.

Urban (2017), který se zabývá výkonovou motivací, uvádí ve své publikaci druhy motivačních faktorů. Pozornost bude věnována faktorům vnitřním a vnějším. Mezi vnitřní faktory zařazuje přidanou hodnotu práce, která jedinci dává pocit samostatnosti. Zaměstnanec také motivuje skutečnost, že má odvedená práce dopad na širokou společnost. Důležitým vnitřním faktorem patří také příležitost učit se novým věcem. Vnější faktory zahrnují finanční odměnu či pochvalu od zaměstnavatele. Při odměňování je důležité definovat, kdy se skutečně jedná o použití motivace.

Uvedené faktory významně ovlivňují chování lidí v organizaci. Je důležité, aby tyto nástroje byly využívány efektivně a jejich vliv byl pro společnost přínosem. Uplatněním více vhodně vybraných nástrojů lze firemní kulturu úspěšně měnit.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti

Empirická část práce je věnována analýze současného stavu firemní kultury v mezinárodní společnosti XY. Společnost XY se zaměřuje na poskytování auditorských služeb, daňových služeb a služeb finančního poradenství, právního poradenství, podnikového poradenství, řízení rizik. Své služby společnost poskytuje celosvětově již po staletí. První česká kancelář této společnosti byla založena v roce 1990, kdy zde bylo zaměstnáno osm pracovníků. Nyní ve společnosti v České republice pracuje přes 1000 zaměstnanců. Kanceláře společnosti nalezneme v České republice v pěti velkých městech, sídlo hlavní kanceláře je v Praze. Tato práce se v rámci prvků firemní kultury soustředí pouze na hlavní sídlo společnosti.

#### 4.1.1 Organizační struktura společnosti

Organizaci společnosti tvoří nezávislé členské společnosti a jejich přidružené subjekty. Každá členská společnost organizace poskytuje své služby v určité geografické oblasti a respektuje právní a profesní předpisy platné v zemi, kde působí. Každá z těchto společností má strukturu podle místních právních předpisů a může nabízet odborné služby prostřednictvím svých přidružených subjektů v dané oblasti. Společnost funguje na bázi partnerství. V čele každé klientské oblasti je vedoucí partner. ( [REDACTED], 2023).

V České republice funguje šest společností poskytujících klientské služby a interní služby (obrázek 6):

1. Auditní služby (*Audit & Assurance*)
2. Finanční poradenství (*Financial Advisory*)
3. Daňové a právní služby (*Tax & Legal*)
4. Poradenství v oblasti řízení rizik a technologií (*Risk Advisory*)
5. Poradenství v oblasti lidských zdrojů a korporátních služeb (*Consulting*)
6. Interní služby (*Enabling services*)

Obrázek 6 Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle [REDACTED] (2023)

Každá z těchto oblastí je dále rozdělena na specializované týmy zabývající se konkrétními službami. V čele společnosti XY stojí vedoucí partner, který řídí celkovou činnost firmy a odpovídá za strategická rozhodnutí a vedení firmy. Pod vedoucím partnerem jsou umístěni vedoucí partneři jednotlivých obchodních činností a ředitelé, kteří jsou zodpovědní za řízení a koordinaci jednotlivých oddělení a týmů.

Oddělení auditu se specializuje na účetní uzávěrky a interní audit. V oblasti daňového poradenství poskytuje studovaná organizace komplexní služby. Rámec poradenských služeb zahrnuje sestavování strategického plánu, strategie zákaznické angažovanosti či poradenství v technologické oblasti. Služby jsou poskytovány jak startupům, tak leaderům na trhu ([REDACTED], 2023).

#### 4.1.2 Poslání a hodnoty společnosti

Společnost XY si klade za cíl zanechat významný dopad a být nesporným leaderem v profesionálních službách. Základ pro tyto cíle je tvořen sdílenými hodnotami, které společnost uvádí na svých webových stránkách ([REDACTED]).

1. **Razíme cestu** (anglicky „*Lead the way*“)

Na základě celosvětového rozsahu a dovedností odborníků, kteří jsou součástí společnosti XY, jsou společností vytvářeny příležitosti pro její obor a stává se tvůrcem budoucnosti oboru. Součástí této hodnoty je ukazovat cestu k lepšímu, silnějšímu a udržitelnějšímu světu.

2. **Sloužíme bezúhonně** (anglicky „*Serve with integrity*“)

Jednání společnosti je etické a čestné, to potvrzuje důvěra mnoha klientů, veřejnosti a komunit. Společnost vnímá důvěru jako svou nejdůležitější odpovědnost a důvod k tomu, aby dělala správné věci.

3. **Navzájem se o sebe staráme** (anglicky „*Take care of each other*“)

Jádrem kultury společnosti je sounáležitost. Je důležité, aby zaměstnanci měli jeden pro druhého pochopení. Na pracovišti je očekáváno respektující chování. Souvislost této hodnoty nalezneme také ve spravedlivém jednání.

4. **Podporujeme začlenění** (anglicky „*Foster inclusion*“)

Nejlepší výsledky společnost zaznamenává v souvislosti s podporou inkluzivní kultury a v bezpodmínečném přijetí rozmanitosti. Inkluze umožňuje inovace, přitahuje talentované jedince a poskytuje komplexní řešení klientům.

5. **Spolupracujeme na měřitelném dopadu** (anglicky „*Collaborate for measurable impact*“)

Společnost klade důraz na spolupráci napříč odvětvími a geografickými oblastmi, s cílem dosahovat měřitelného dopadu, který si lze připsat.

Prostřednictvím uvedených hodnot si sledovaná společnost přeje vytvářet pozitivní technologické, klimatické anebo geopolitické změny. V rámci interní komunikace je podstatným pravidlem tykání mezi všemi zaměstnanci bez ohledu na profesní úroveň. Důvod tohoto pravidla je připisován historii firmy, která se začala v americkém prostředí, jehož mateřským jazykem je angličtina.

#### 4.1.3 Finanční analýza

V této kapitole je sledováno finanční zdraví společnosti XY a je provedena finanční analýza v letech 2019–2021. Pro analýzu je vybrána jedna z dceřiných společností organizace, která je schopna financovat aktivity v rámci budování firemní kultury.

Dle výročních zpráv společnost XY přispívá ke zvyšování ziskovosti členských společností organizace. Poskytuje účetní služby a její činnost má vliv na celkové výsledky skupiny společností. Společnost XY má tedy důležitou úlohu v celkovém hospodaření skupiny.

V rámci finanční analýzy byla vypočtena rentabilita vlastního kapitálu, aktiv a tržeb v letech 2019, 2020, 2021. K výpočtu je použit zisk po zdanění. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v příloze a naznačují, že společnost hospodařila efektivně.

Dále jsou vypočítány ukazatelé likvidity v letech 2019–2021. Ukazatel likvidity znázorňuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky v termínech. Výpočet likvidity je uveden v tabulce č. 7 v příloze. Dle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018) je doporučena hladina běžné likvidity mezi 1,5 – 2,5. Ve výpočtu nabývá běžná likvidita hodnot menších



než doporučené hodnoty 1,5, tudíž má podle literatury společnost nedostatek krátkodobých aktiv.

## 4.2 Systematické pozorování

Pozorování ve společnosti XY je zaměřeno na viditelné prvky firemní kultury společnosti. Hodnoceny jsou prostory pražského sídla společnosti, firemní design a náborový proces. Tyto prvky jsou kritériálně hodnoceny třemi hodnotiteli. Data jsou zaznamenána v hodnotících tabulkách níže. Komentáře jednotlivých tabulek jsou doplněny o primární data z vnitřních zdrojů a poznatky z rozhovoru s respondenty.

### 4.2.1 Budova společnosti

Tabulka 2 Hodnocení prostoru hlavní kanceláře sledované společnosti

<i><b>Kritérium</b></i>	<i><b>Body</b></i>		
	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Hodnotitel 3
Lokalita kanceláři	4	5	5
Design interiéru budovy	5	5	5
Zařízení kanceláře (technologie a vybavení)	5	4	5
Dispozice pracovních míst	4	5	4
Kvalita prostředí v kanceláři	4	4	5
Úroveň čistoty	3	4	4
<b>Σ</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>28</b>

Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

V tabulce č. 2 hodnotitelé posuzovali budovu hlavní kanceláře společnosti. Společnost sídlí v moderní kancelářské budově v blízkosti centra hlavního města Prahy. Kancelář je snadno přístupná hromadnou dopravou, v její těsné blízkosti se nachází tramvajová i autobusová zastávka. Budově také přísluší podzemní parkoviště pro zaměstnance na manažerských pozicích a klienty. Firma se do této kanceláře postavené v roce 2019 přistěhovala po dokončení stavebních úprav. Kancelářská budova má 7 pater, která jsou osídlena podle oddělení.

Sídlo společnosti XY má velmi moderní vzhled. Kancelářské prostory v sídle společnosti jsou navrženy jako „open space“ a jejich vybavení disponuje moderními technologiemi. Jelikož někteří zaměstnanci pracují převážně z domova, existují v kanceláři

sdílená místa, aby se naplnila kapacita kanceláře. Na každém patře se nachází společný prostor zahrnující kuchyň, toto místo je ideální pro setkávání kolegů. V prostoru každé kuchyně si zaměstnanci mohou uvařit kávu v automatu. Pro online konference a schůzky lze využít zasedací místnosti. K zamlouvání těchto místností zaměstnanci je zřízen rezervační systém v kalendáři.

Pro setkávání s klienty je v budově navržena klientská zóna. Tento prostor spravuje recepce společnosti, která se nachází v atriu budovy. Ve stejném prostoru sídlí kavárna, ta obecně slouží jako prostor vhodný pro neformální schůzky. V budově se vyskytují televizní obrazovky a plakáty jako nástroj interní komunikace. Společnost využívá služeb úklidové firmy a zahradnictví, které pečuje o pokojové rostliny.

Pro využívání služeb, které budova nabízí, si zaměstnanci mohou stáhnout aplikaci kancelářské budovy od společnosti Spaceti. Tato aplikace obsahuje informace o budově, funkci přivolání výtahu, evidenci parkování, ovládání skříněk, schůzky uživatele a nabídku v restauraci.

Výsledky hodnocení jsou následující. Z maximálního počtu 30 bodů, přidělili hodnotitelé 28 bodů, 27 bodů a 25 bodů. Prostor ke zlepšení se naskytá v oblasti úklidu, který zajišťuje úklidová firma. Celkové hodnocení naznačuje, že kanceláře sledované společnosti jsou pro zaměstnance efektivním a příjemným pracovním prostředím.

#### 4.2.2 Firemní design společnosti

Tabulka 3 Hodnocení firemního designu sledované společnosti

<i><b>Kritérium</b></i>	<i><b>Body</b></i>		
	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Hodnotitel 3
Zapamatovatelnost loga společnosti	5	5	5
Originalita značky	5	4	4
Emocionální odezva barev společnosti	4	3	5
Konzistentní design a fonty	4	5	5
<b>Σ</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>19</b>

Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

Firemní design neboli vizuální identita společnosti zajišťuje snadnou identifikaci firmy, a to především svou jedinečností a pěknou grafickou úpravou. Hlavní součástí firemního designu je logo společnosti, které je umístováno na webových stránkách,

výzkumných zprávách, marketingových materiálech a také na stěnách kancelářských prostor společnosti XY.

Firma transformovala své logo v roce 2016. Z tmavě modré se staly firemními barvami černá, bílá a zelená. Prvek, kterým se společnost odlišuje od konkurence, je zelená tečka. Tečka je základní prvek vizuální identity a reprezentuje 360° rozsah nabídky služeb společnosti (Becoming the Green Dot | ██████████ 2023). Černá barva může v klientovi vyvolat profesionální dojem a důvěryhodnost ve značku společnosti XY. Logo firmy je vytvořeno fontem Open Sans. Stejný font je využíván při tvorbě prezentací a dalších materiálech.

Z evaluace provedené třemi hodnotiteli je patrné jejich souznění s vizuální identitou společnosti. Výsledky hodnocení jsou zaznamenány v tabulce číslo 3. Maximum bodů při hodnocení firemního designu čítá 20 bodů. Nejnižší ohodnocení 17 bodů přidelil hodnotitel 2.

#### 4.2.3 Nábor zaměstnanců

Tabulka 4 Hodnocení náborového procesu a prvního dne nového zaměstnance

	<i>Body</i>		
<i>Kritérium</i>	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Hodnotitel 3
Přivítání a prezentace společnosti	4	4	4
Uvedení do pracovního procesu	5	5	5
Poskytnutí elektronického vybavení (počítač, telefon)	5	5	5
Zázemí vlastního pracovního místa	5	5	5
Školení a vzdělávání	3	3	4
<b>Σ</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>23</b>

Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

Každý první pracovní den v měsíci pořádá HR oddělení celodenní orientační blok pro nově nastupující pracovníky. V tento den jsou zúčastněným představena jednotlivá oddělení obecným popisem pracovních činností. Pokud se jedná o zcela první den zaměstnance ve společnosti, je podepsána smlouva a zaměstnanec je evidován do systému personálního oddělení. Pro evidenci je nutné pořídit fotografii zaměstnance. Stejná fotografie je využita na vstupní kartě, kterou zaměstnanec obdrží v tentýž den. Každý pracovník společnosti XY má nárok na mobilní telefon a notebook. Elektronická zařízení

jsou připravena pro všechny nové zaměstnance v den jejich nástupu. Zaměstnanec spolu s notebookem dostává přístupové údaje ke svému pracovnímu emailu.

V rámci prezentace společnosti je vedena prohlídka budovy. Průvodcem je zpravidla pracovník oddělení *Enabling Services*, interních služeb, který se ve společnosti orientuje a je schopen zodpovědět dotazy nových pracovníků. Součástí tohoto dne jsou také skupinové aktivity.

V tabulce číslo 4 je zaznamenáno zhodnocení prvního dne nového zaměstnance. Hodnocen byl způsob prezentace společnosti a průběh prvního dne ve firmě, uvedení nových zaměstnanců do pracovního procesu, poskytnutí potřebných technologií k práci a povinná školení. Maximum bodů v tomto hodnocení bylo 25. Dva hodnotitelé udělili souhlasně 22 bodů, jeden hodnotitel 23 bodů. Nejhůře hodnocenou kategorií je dle výsledků školení a vzdělávání. Hodnotitelé tento výsledek odůvodnili vysokým množstvím školení. Nový zaměstnanec je povinen při nástupu splnit 15 školicích kurzů podle pokynů zaslaných do emailové schránky.

### 4.3 Dotazníkové šetření

Empirická část této diplomové práce navazuje na poznatky, které jsou obsahem teoretické části. V březnu roku 2023 byli zaměstnanci sledované společnosti osloveni dotazníkem, jehož cílem je identifikovat stávající firemní kulturu firmy, zjistit, co je pro zaměstnance ve firemní kultuře podstatné, a určit slabé či silné stránky firemní kultury ve sledované společnosti. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 109 respondentů.

#### 4.3.1 Etické aspekty výzkumu

Etika výzkumu stanovuje několik podstatných pravidel, které byly v této práci respektovány. Reichel (2009) hovoří o dodržování těchto zásad, mezi které řadí:

1. **Získání poučeného souhlasu** (informovaného souhlasu) v různé podobě. Zdokumentování souhlasu má buď aktivní formu v podobě podepsání prohlášení anebo pasivní formu prostřednictvím vyplnění dotazníku.
2. **Svobodné odstoupení** je součástí dobrovolné účasti v šetření. Účastník nesmí být vystaven jakékoliv formě nucení.
3. Při nakládání s daty musí výzkumník **respektovat anonymitu** dotazovaných. Pokud je nutná identifikace, výzkumník by měl anonymní údaje vynechat nebo pozměnit.
4. Je nezbytné **dodržet důstojnost** osob zúčastněných šetření a dodržovat práva.

5. **Právo na získání výsledků** výzkumu v rámci anonymity ostatních respondentů má každý dotazovaný.

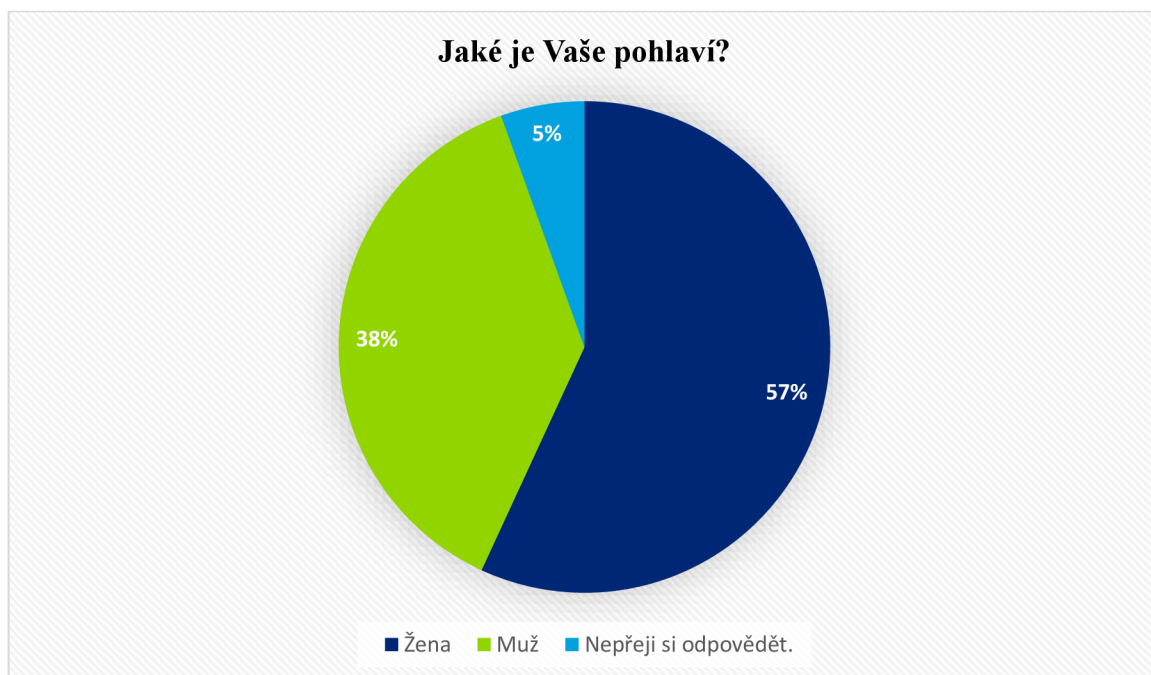
6. **Poučený souhlas lze omezit**, je-li to pro postup výzkumného šetření nutné. S takovou skutečností musí být účastníci seznámeni a souhlasit s ní.

V úvodní části dotazníku bylo zdůrazněno ujištění o dobrovolnosti dotazníku a anonymitě. Dotazník neobsahoval žádné otázky, které by mohly anonymitu respondentů narušit. Účastníci byli poučeni o souhlasu s použitím poskytnutých informací, a to vyplněním a odevzdáním dotazníku. Jak formální, tak právní a etické aspekty výzkumného šetření byly během celého šetření dodržovány.

V rámci výzkumu bylo vyhodnoceno celkem 109 dotazníků správně vyplněných. Data byla zpracována do grafů prostřednictvím softwaru Microsoft Word. Ke každému grafu je připojen komentář.

#### 4.3.2 Profil respondentů

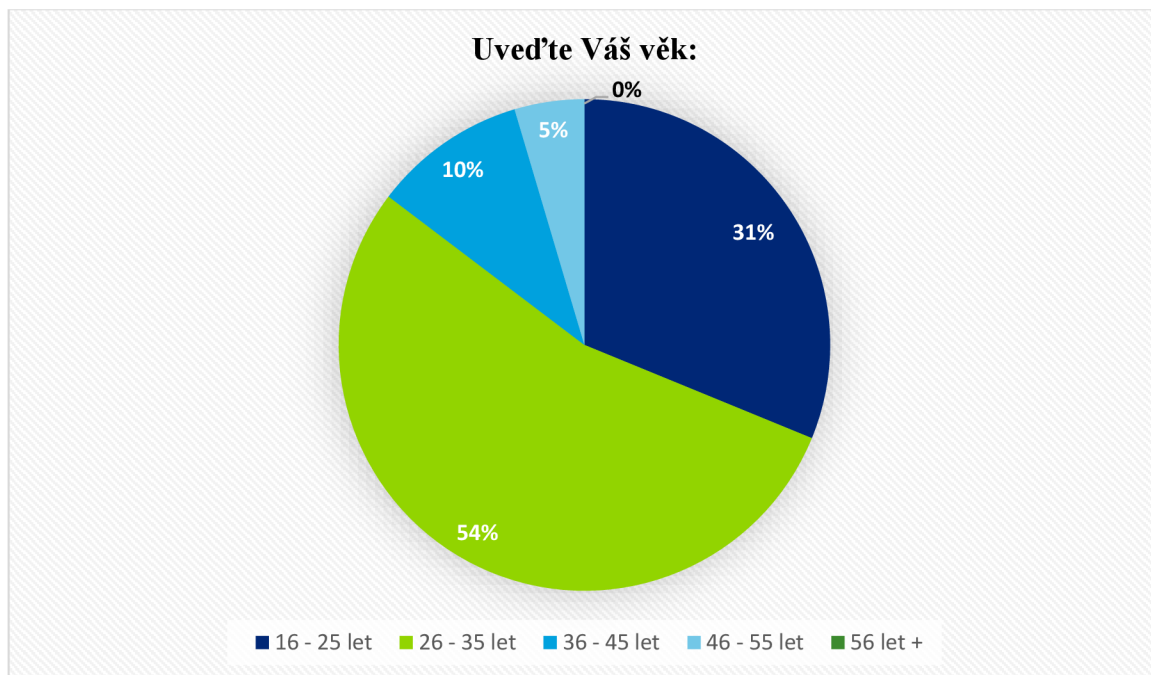
Graf 1 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Graf č. 1 vypovídá o rozložení odpovědí na otázku o pohlaví respondentů. Z odpovědí vyplynulo, že 57 % respondentek byly ženy (62 žen), 38 % respondentů muži (41 mužů) a 5 % respondentů nechtělo tento údaj uvádět (6 osob).

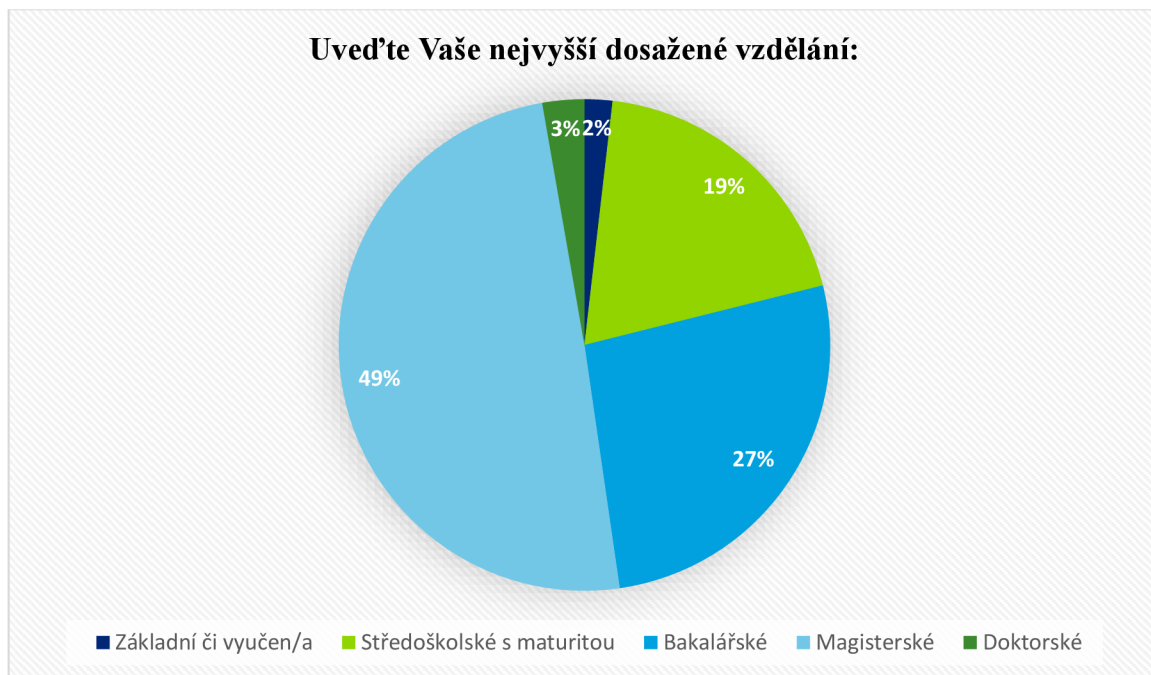
Graf 2 Věkové kategorie respondentů



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Z grafu č. 2 lze vyčíst, že 59 respondentů dotazníkového šetření je ve věku 26–35 let (54 %). Druhou nejvíce zastoupenou skupinou (34 osob) jsou respondenti ve věku 16–25 let (31 %). Věková skupina 36–45 let je zastoupena celkovým počtem 11 respondentů (10 %). Zástupci věkové kategorie 46–55 let tvoří 5 % respondentů, tedy 5 osob.

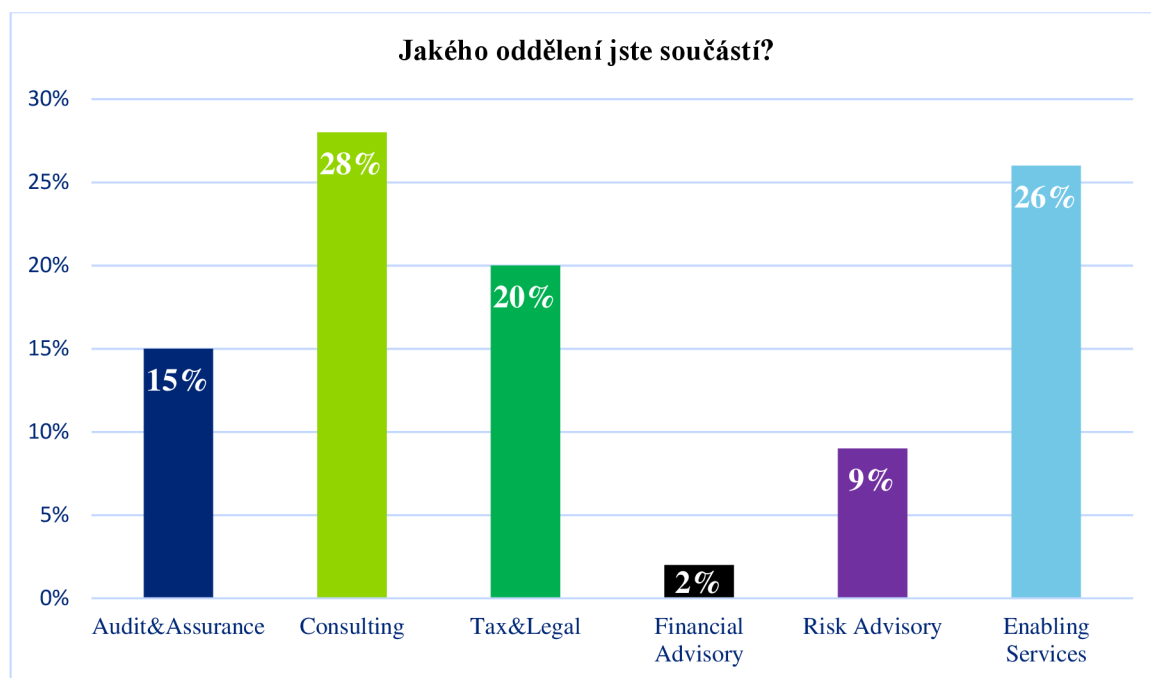
Graf 3 Úroveň dosaženého vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Na základě grafu č. 3 lze určit nejvyšší dosažené vzdělání respondentů a zastoupení v různých kategoriích. Dohromady 76 % respondentů (83 osob) dosáhlo bakalářského nebo magisterského vzdělání. Středoškolským vzděláním disponuje 21 respondentů (19 %). Doktorského vzdělání dosáhli 3 respondenti (3 %). Nejméně je ve vzorku zastoupeno základní vzdělání.

Graf 4 Rozdělení respondentů podle oddělení

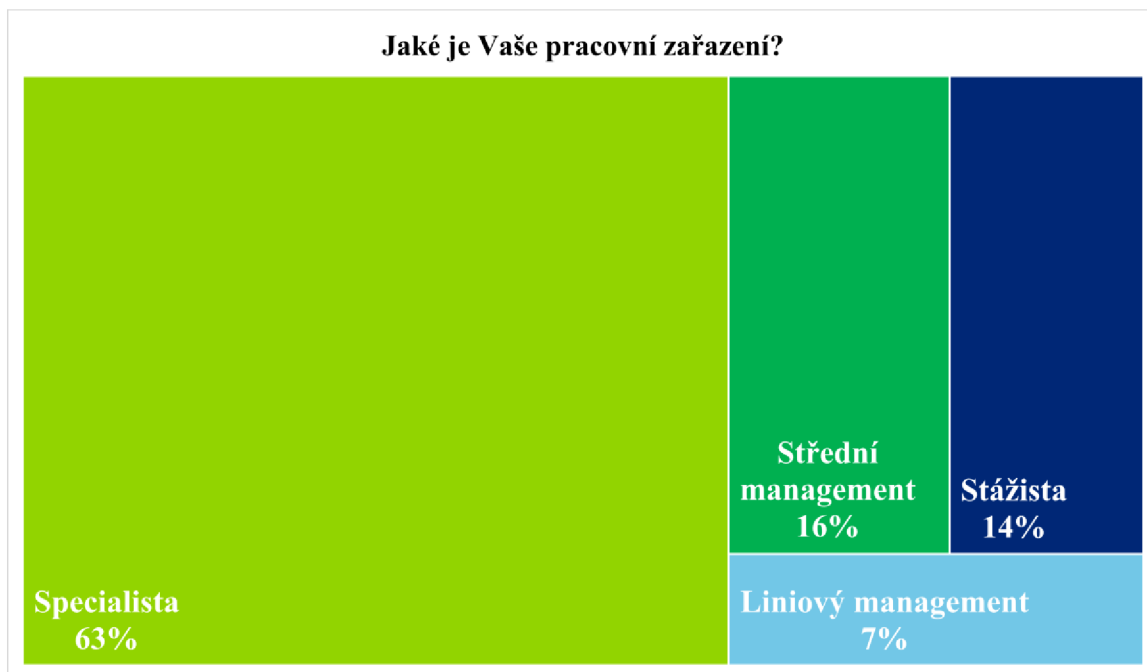


Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Zastoupení jednotlivých oddělení společnosti lze pozorovat na grafu č. 4. Oddělení auditu zastupuje 16 respondentů, tedy 15 % dotazovaných. Mezi respondenty bylo nejvíce konzultantů, jelikož toto oddělení je ve firmě nejzastoupenější, shromáždilo se 31 odpovědí od pracovníků tohoto oboru (28 %). Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou pracovníci *Enabling Services* v počtu 28 respondentů, jejich odpovědi tvoří 26 % z celku. Také odpovědělo 22 expertů na daně a právo (20 %), 10 pracovníků z oddělení *Risk Advisory* (9 %) a dva respondenti (2 %) z finančního týmu, jehož zastoupení ve firmě odpovídá poměru responzí.



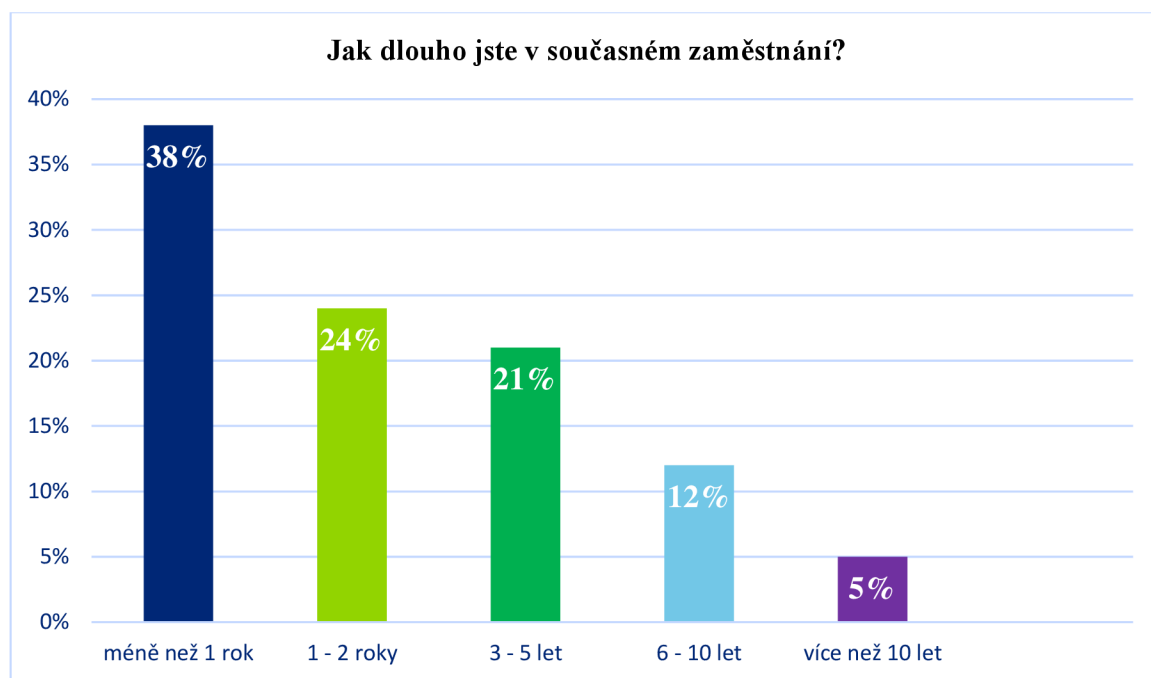
Graf 5 Pracovní zařazení respondentů



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Součástí dotazníku byla otázka na pracovní zařazení respondentů. Jak vyplývá z grafu č. 5, 63 % respondentů zastává nemanážerskou pozici (69 osob). 16 % respondentů, tedy 17 osob, zastupuje střední management a 7 % pracovníků je liniový management (8 osob). Společnost umožňuje také stáže studentům, kteří tvoří 14 % respondentů (15 osob).

Graf 6 Délka trvání pracovního poměru respondentů

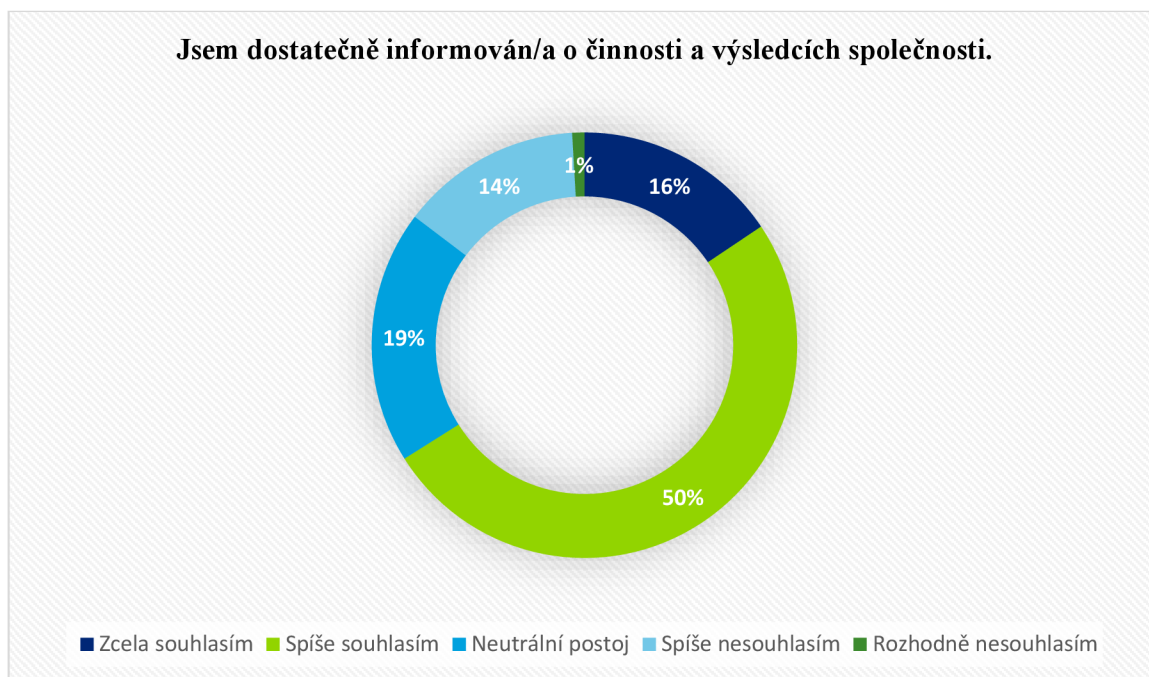


Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Zajímavé výsledky lze vyčíst z grafu č. 6, kde nejvyšší sloupec zobrazuje zaměstnance, kteří jsou ve firmě méně než jeden rok, a to v počtu 41 osob (38 %). 24 % dotazovaných pracuje pro firmu 1 až 2 roky (26 osob). 23 respondentů (21 %) odpovědělo, že jsou zaměstnancem firmy 3 až 5 let, 13 respondentů (12 %) je součástí společnosti 6 až 10 let a 6 dotazovaných působí ve společnosti více než 10 let.

### 4.3.3 Oblast 1: Cíle a činnost společnosti

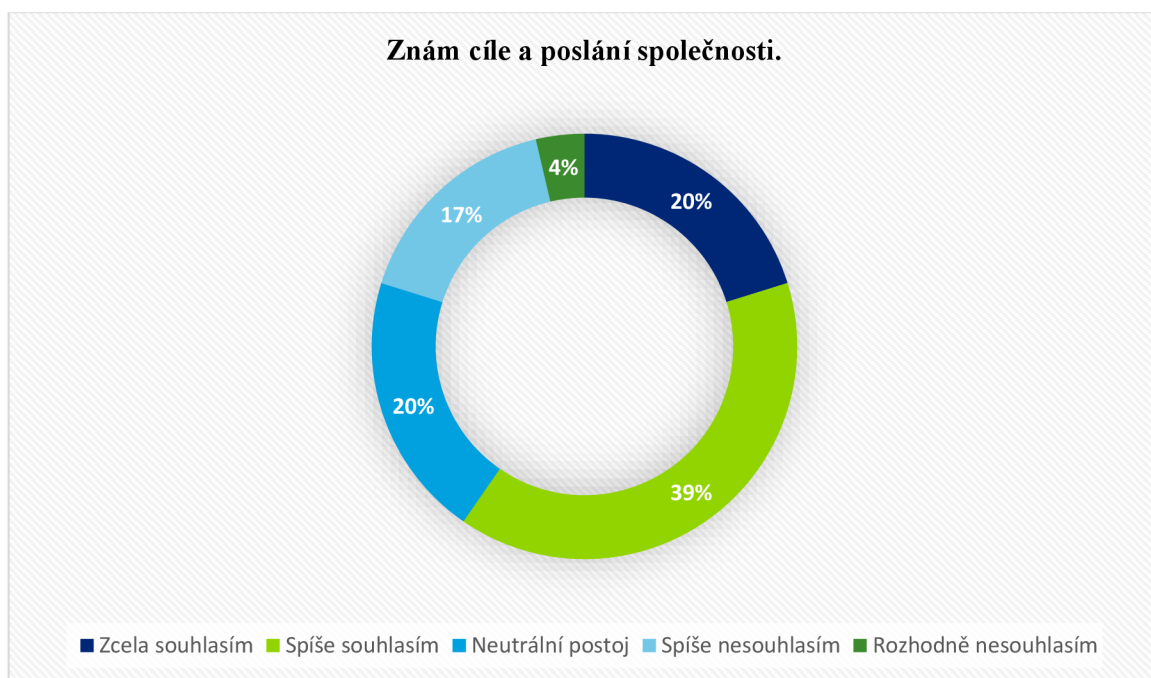
Graf 7 Informovanost zaměstnanců o výsledcích společnosti.



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Graf č. 7 zobrazuje informovanost respondentů o činnosti a výsledcích společnosti. 50 % respondentů (55 pracovníků) částečně souhlasilo, což naznačuje neúplný přehled pracovníků o tom, jak si společnost vede. Výskyt neutrálních odpovědí u 21 respondentů (14 %) byl dle výsledků (tabulka v příloze) četnější u ženského pohlaví (14 žen).

Graf 8 Povědomí zaměstnanců o cílech a poslání společnosti

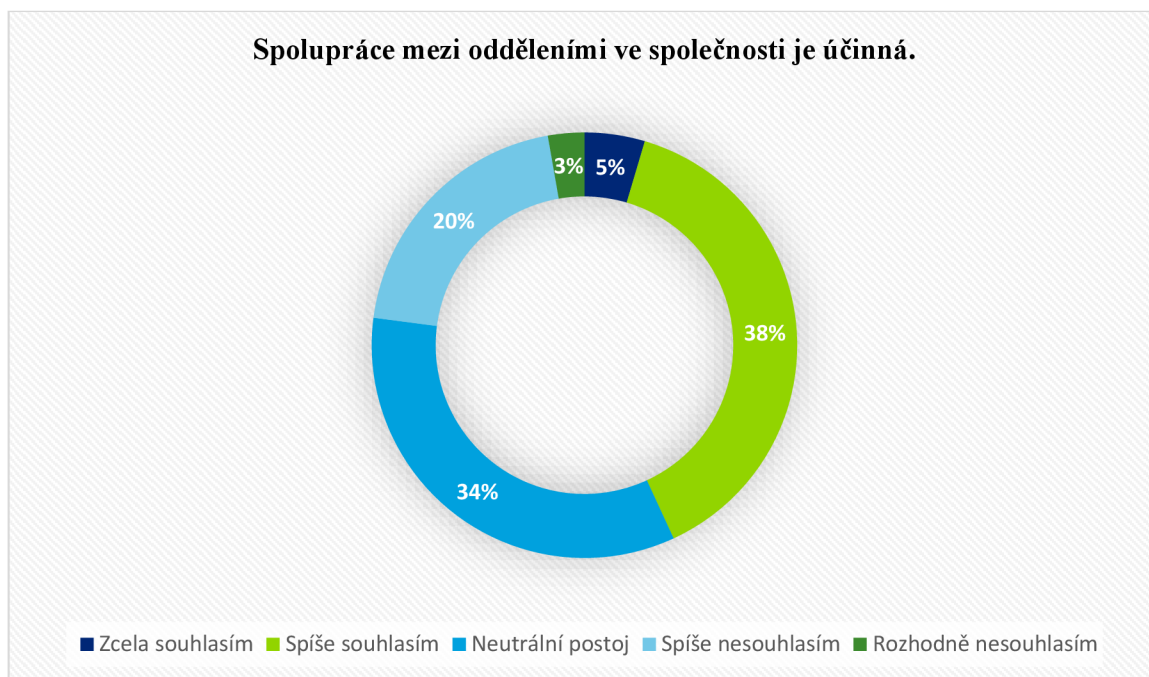


Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Z grafu č. 8 lze vyčíst, že se respondenti ve svých odpovědích více odlišovali. Jelikož 20 % respondentů zvolilo neutrální postoj, 17 % respondentů spíše nesouhlasí a 4 % se s tímto tvrzením rozhodně neztotožňují, čítá tato skupina 44 nepřesvědčených respondentů o znalosti cílů společnosti. Opačný postoj zaujala skupina 59 % respondentů, kteří cíle zcela nebo spíše znají.

#### 4.3.4 Oblast 2: Komunikace a spolupráce ve společnosti

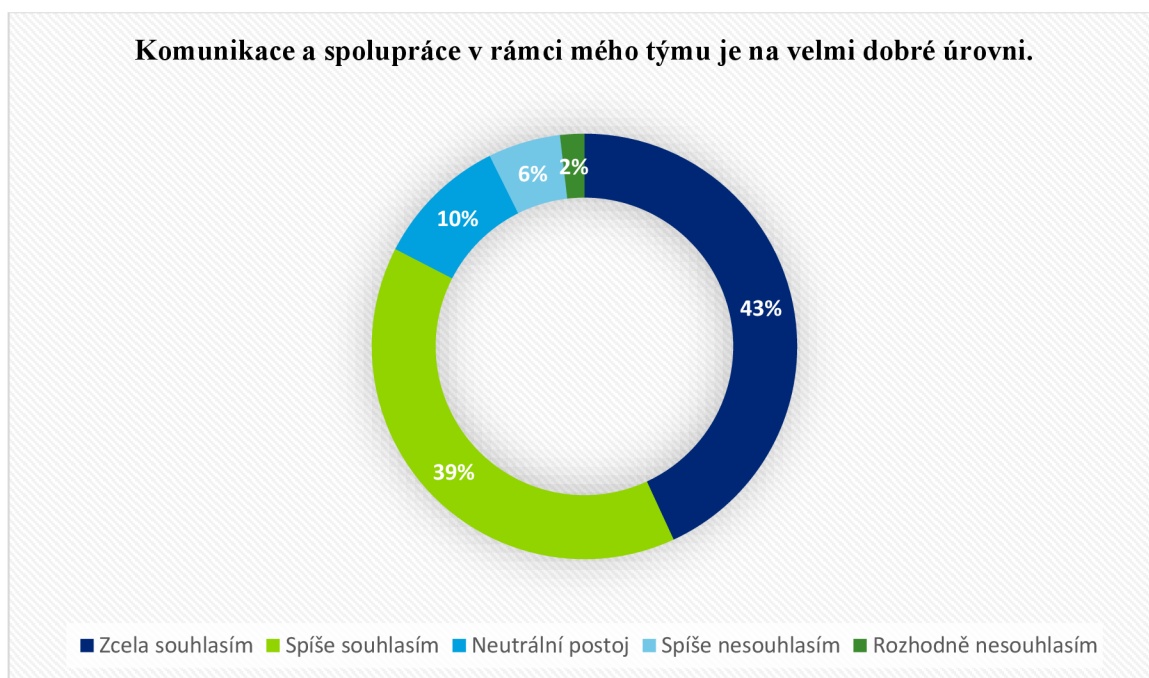
Graf 9 Spolupráce napříč společnostmi



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Graf č. 9 ilustruje, že 5 % respondentů (5 osob) je přesvědčeno o účinné spolupráci napříč odděleními. 38 % respondentů uvedlo spíše ano. 34 % pracovníků zastává v tomto výsledku neutrální postoj. 14 respondentů, kteří odpověděli neutrálně, jsou z oddělení *Consultingu* (viz tabulka v příloze).

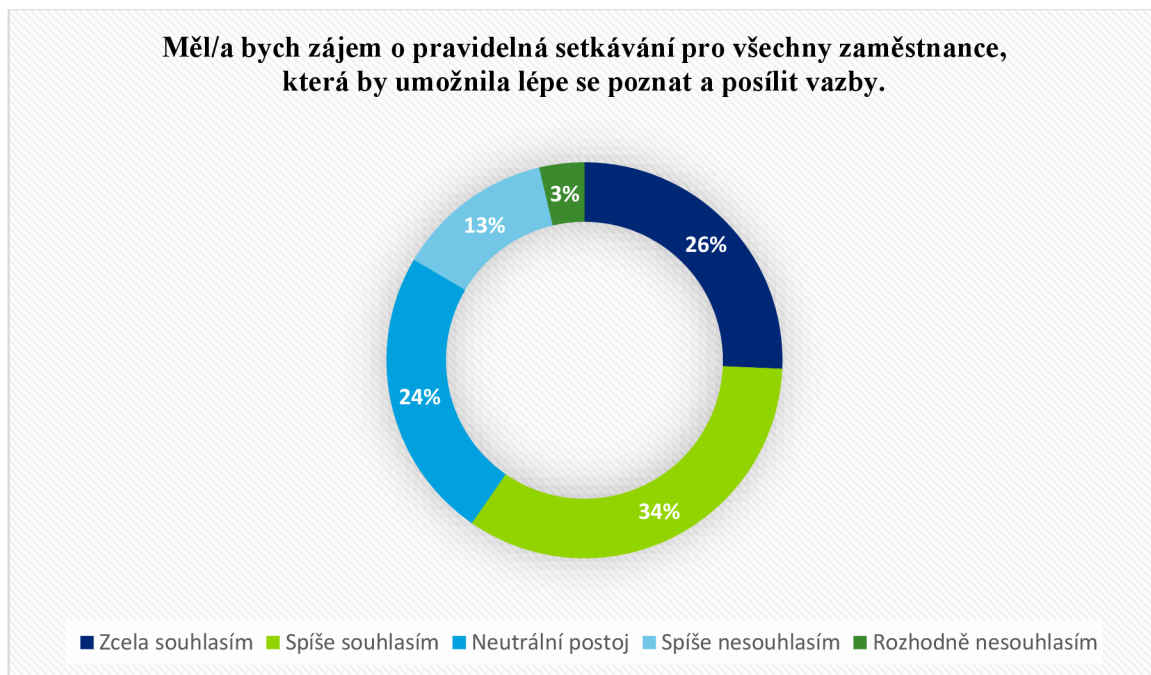
Graf 10 Úroveň komunikace a spolupráce v rámci týmu



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Graf č. 10 zobrazuje, že 82 % souhlasí anebo spíše souhlasí s velmi dobrou úrovní komunikace a spolupráce uvnitř respondentova týmu. 10 % dotazovaných si takovou úrovní není jisto a 8 % respondentů nesouhlasí spíše nebo rozhodně s velmi dobrou úrovní komunikace a spolupráce v jejich týmu.

Graf 11 Zájem o pravidelná setkávání zaměstnanců

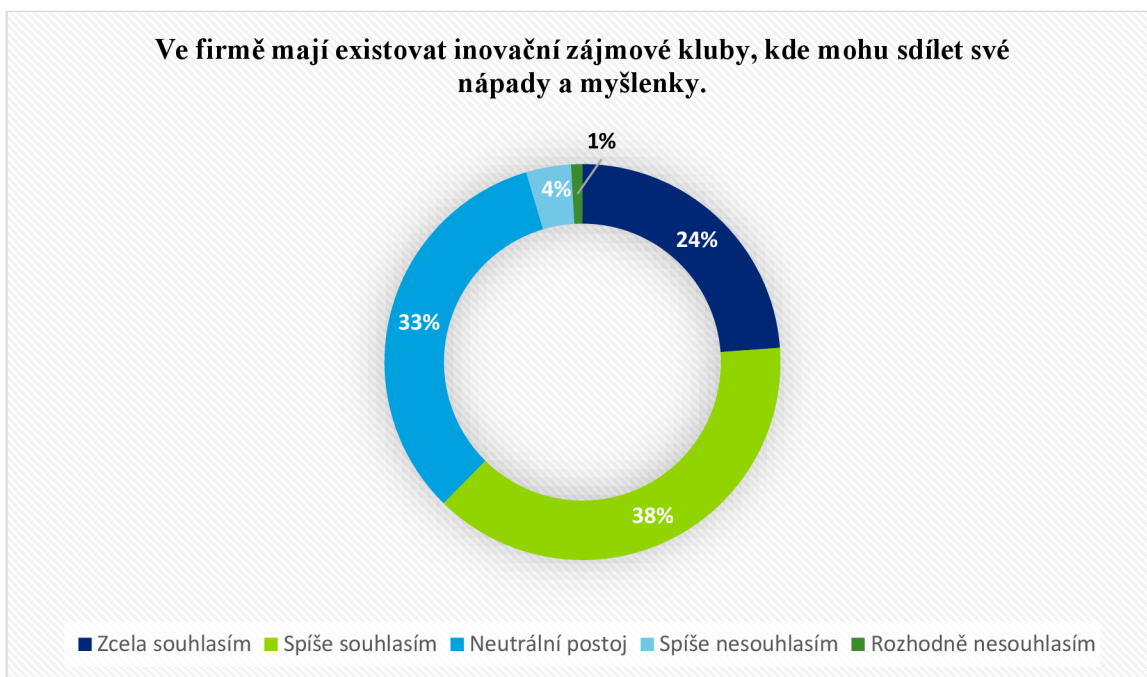


Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Dle grafu č. 11 celkem 26 % respondentů odpovědělo, že by jevíli zájem o pravidelná setkávání zaměstnanců celé společnosti. Celkem 34 % respondentů uvedlo spíše souhlasím. Neutrální postoj zastává 24 % zaměstnanců a 16 % respondentů spíše nebo rozhodně nesouhlasí. Těchto 40 % respondentů (45 osob) pracuje pro oddělení *Consultingu* a *Audit*.

### 4.3.5 Oblast 3: Rozvoj zaměstnanců

Graf 12 Inovační kluby pro zaměstnance

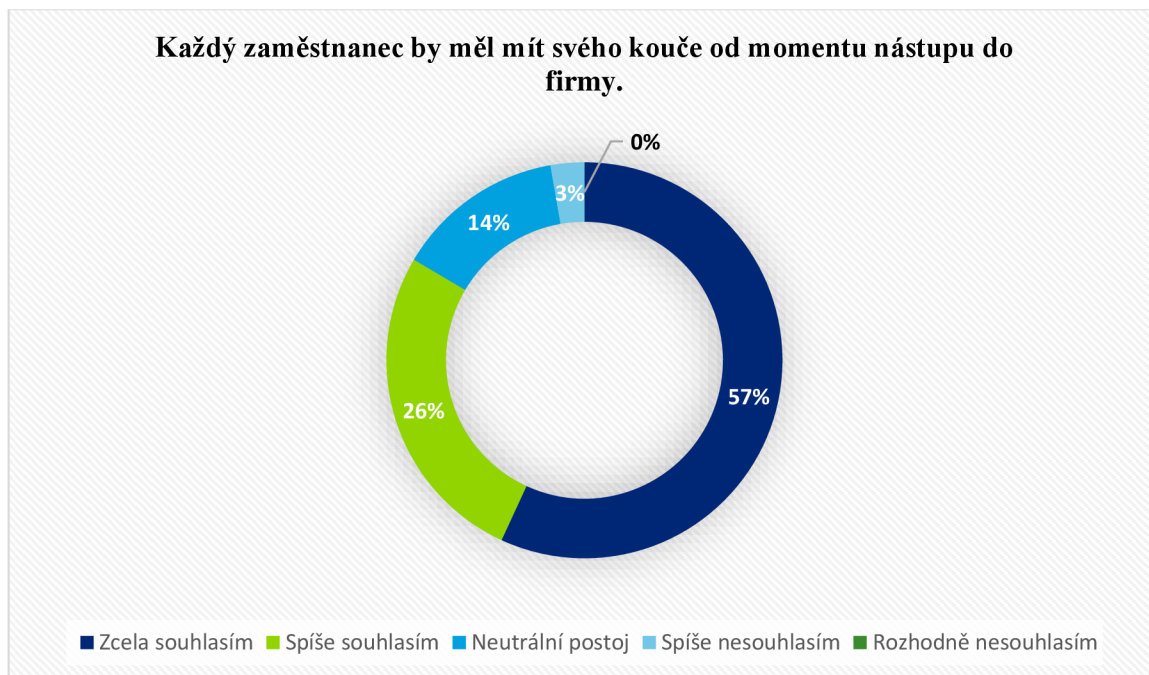


Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Podle výsledků zaznamenaných v grafu č. 12 lze konstatovat, že 24 % respondentů je zcela pro existenci inovačních klubů a 38 % respondentů by takové kluby spíše uvítalo. 33 % respondentů vyjádřilo neutrální postoj k tomuto nápadu. Respondenti, kteří by nejvíce kvitovali inovační zájmové kluby, pracují pro oddělení *Consultingu* a *Enabling services*.



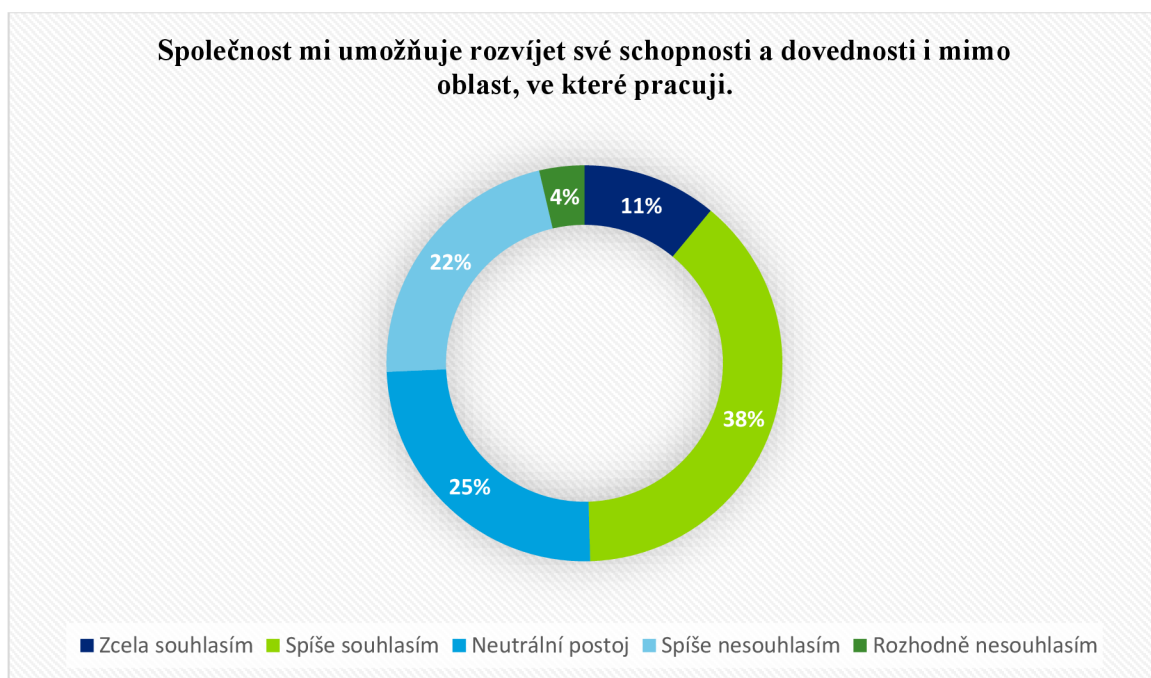
Graf 13 Možnost mít svého kouče od prvního dne ve firmě



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Na základě grafu č. 13 lze vyčíst většinový souhlas pro možnost kouče od nástupu zaměstnance do společnosti. 57 % respondentů s tímto tvrzením zcela souhlasí a 26 % respondentů spíše souhlasí. 3 respondenti (3 %), kteří s tímto modelem nesouhlasí, zastávají nemanážerské pozice (viz tabulka v příloze).

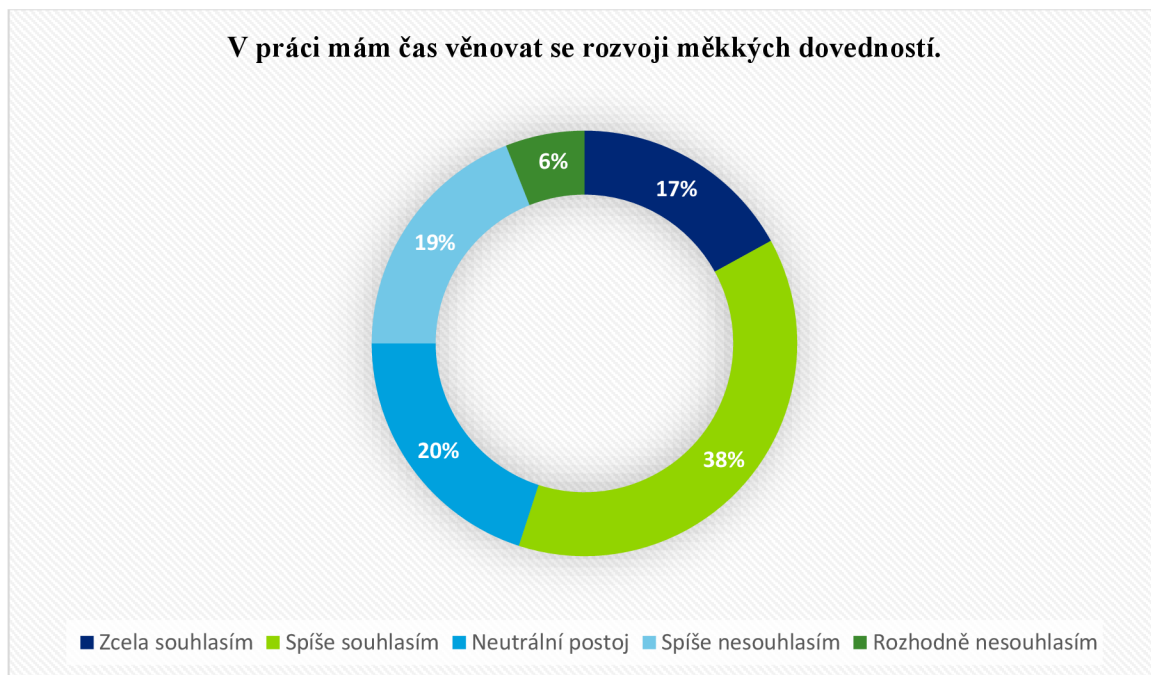
Graf 14 Umožnění rozvoje schopností mimo hlavní oblast, ve které zaměstnanec pracuje



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Graf č. 14 ukazuje, že 11 % respondentů je umožněno se rozvíjet i v jiných oblastech nad rámec jejich pracovního zaměření. 38 % dotazovaných zaměstnanců s touto možností spíše souhlasí. 25 % z celkového počtu respondentů se k tomuto tvrzení staví neutrálně a 26 % respondentů spíše nebo rozhodně nesouhlasí, že takový rozvoj společnost XY umožňuje.

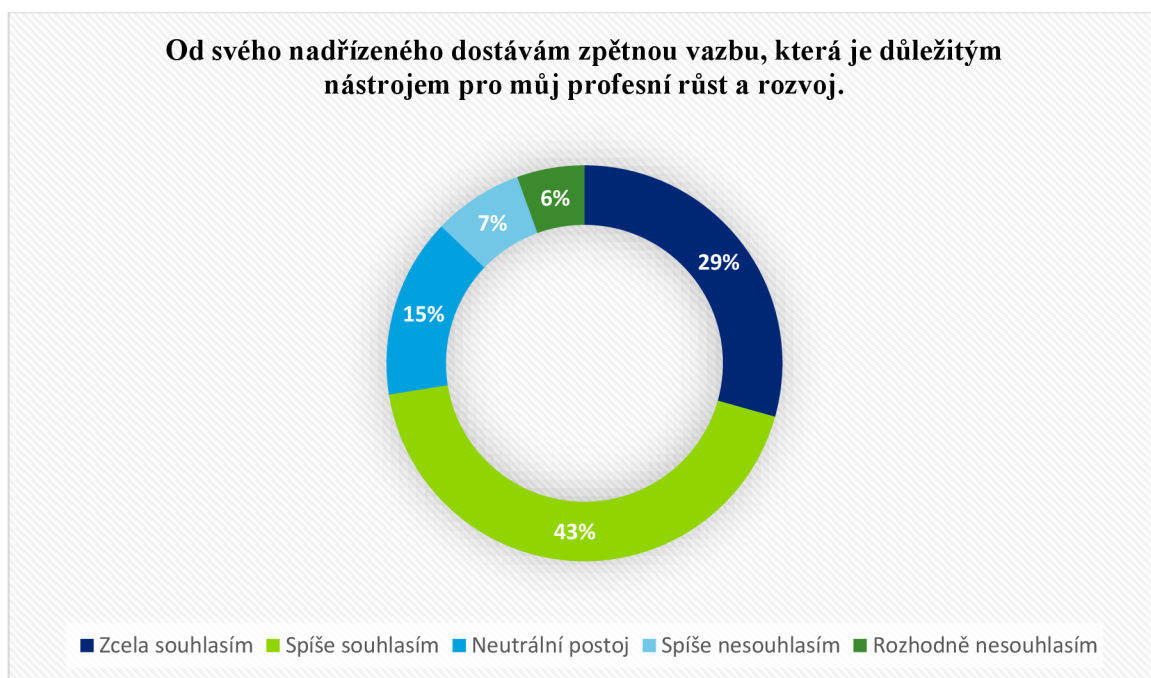
Graf 15 Prostor pro rozvoj měkkých dovedností



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Graf č. 15 se týká otázky času pracovníků na rozvoj měkkých dovedností v práci. Čas na rozvoj soft skills má 55 % dotazovaných rozhodně nebo částečně. Z těchto dvou možností vybíraly všechny pracovní pozice většinou. 25 % respondentů spíše nemá nebo rozhodně nemá čas rozvíjet své soft skills. Mezi tyto respondenty se řadí především specialisté. Neutrální postoj vyjádřilo 20 % dotazovaných.

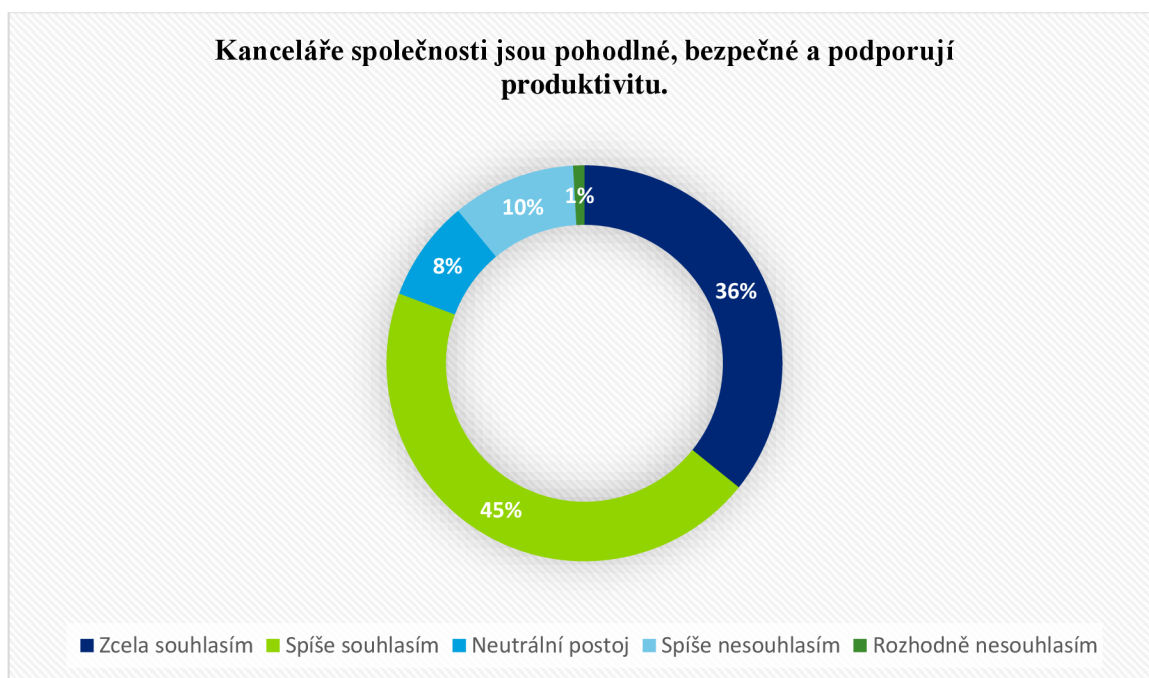
Graf 16 Zpětná vazba zaměstnanci od přímého nadřízeného



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Rozmanité odpovědi ilustruje graf č.16 o zpětné vazbě pro pracovníka od přímého nadřízeného. 29 % respondentů zcela souhlasilo, že zpětnou vazbu od svého nadřízeného dostává. 43 % respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasilo a pro 15 % respondentů je toto tvrzení neutrální. 13 % dotazovaných zpětnou vazbu spíše nebo rozhodně nedostává, anebo pro ně není relevantní.

Graf 17 Úroveň kanceláří

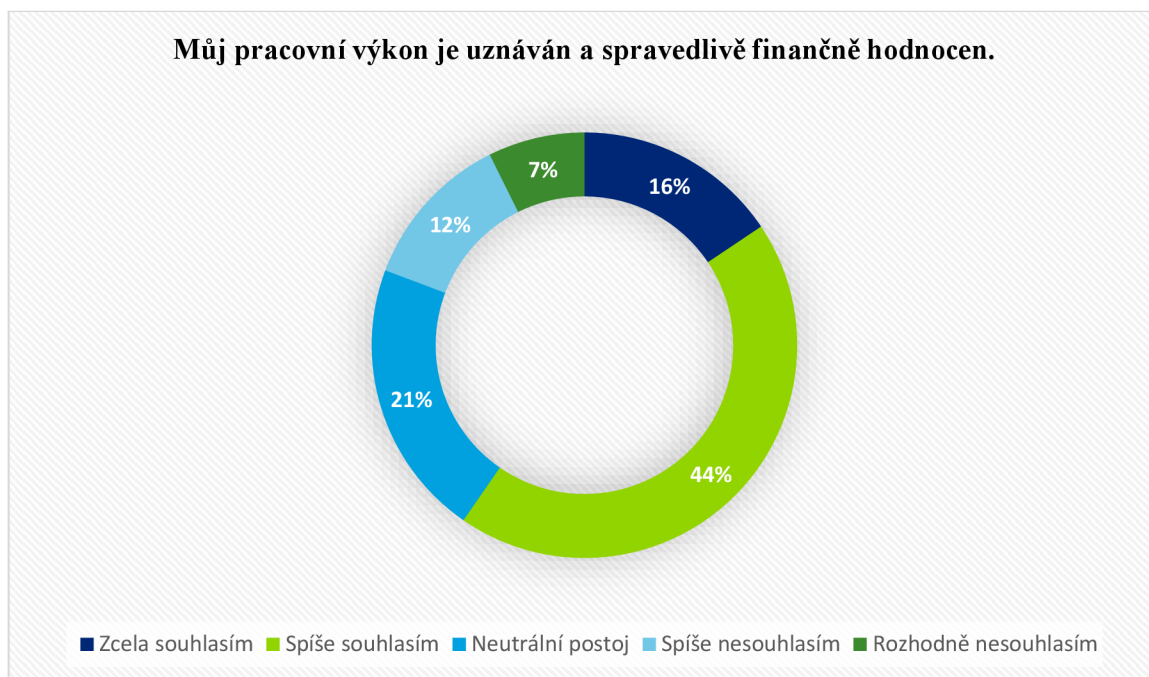


Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Tato část dotazníku se zabývá spokojeností zaměstnanců s firemními kanceláři. Z grafu vyplývá, že pro naprostou většinu jsou (36 %) nebo spíše jsou (45 %) kanceláře pohodlným, bezpečným a produktivním prostředím. Menší podíl respondentů (19 %) se takto v kanceláři spíše necítí nebo k tomuto tvrzení přistupují neutrálně.

#### 4.3.6 Oblast 4: Motivace pracovníků

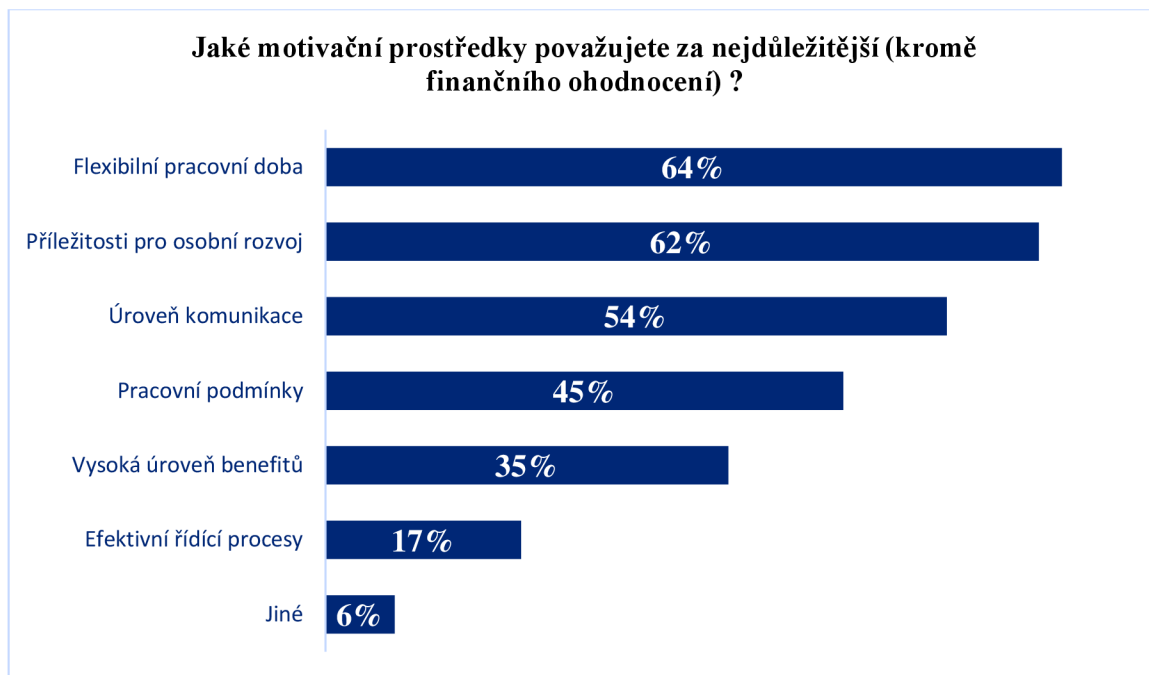
Graf 18 Spokojenost zaměstnanců s finančním hodnocením jejich výkonu



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Z grafu č. 18 vyplývá, že 16 % dotazovaných pracovníků je zcela spokojených se svým ohodnocením a 44 % je spíše spokojených. V odpovědích se vyskytuje 12 % spíše nespokojených respondentů a 7 % nespokojených respondentů. Mezi nespokojenými respondenty jsou zaznamenáni především stážisté.

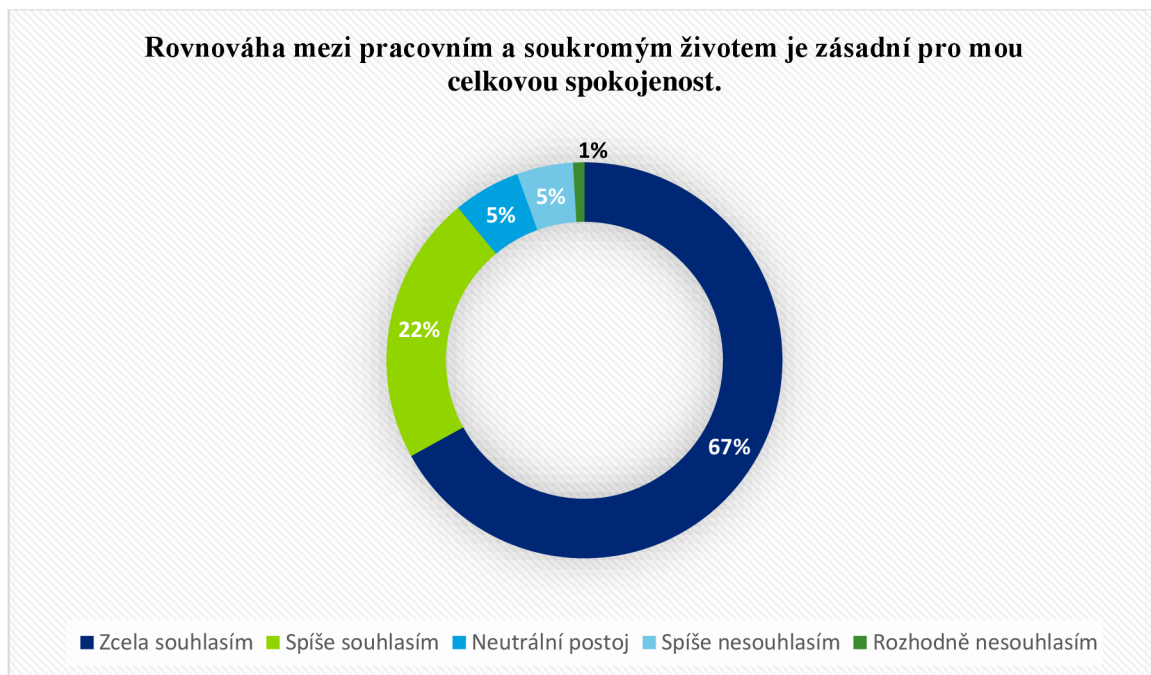
Graf 19 Důležité motivační prostředky mimo finančního ohodnocení



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Graf č. 19 zobrazuje výsledky na otázku formou multiple-choice, výsledky proto zobrazují procenta u každé volby zvlášť, nikoliv dohromady. Nejvíce respondentů (70) volilo za nejdůležitější motivaci pro práci flexibilní pracovní dobu. Pro 68 respondentů je nejlepším motivačním prostředkem příležitost pro osobní rozvoj. Pro nejméně respondentů jsou motivačním prostředkem efektivní řídicí procesy (17 %). V položce „jiné“ byl výčet doplněn respondenty o práci z domova a mimopodnikové akce (teambuilding).

Graf 14 Work-life balance



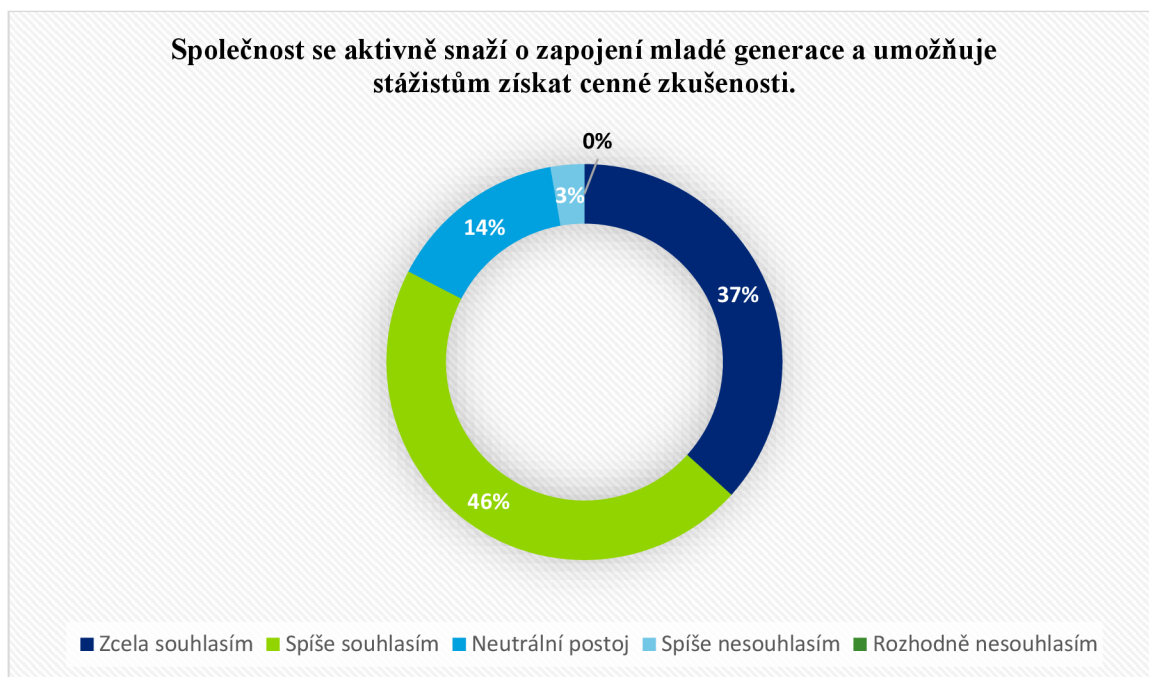
Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Z grafu č. 20 vyplývá, že pro 67 % dotazovaných je rovnováha mezi prací a soukromým životem zásadní pro to, aby se cítili dobře. 22 % respondentů rovnováhu mezi soukromím a prací spíše potřebuje. Celkem 11 % respondentů má k této bilanci neutrální nebo negativní postoj.



### 4.3.7 Oblast 5: Důvěra a zapojení

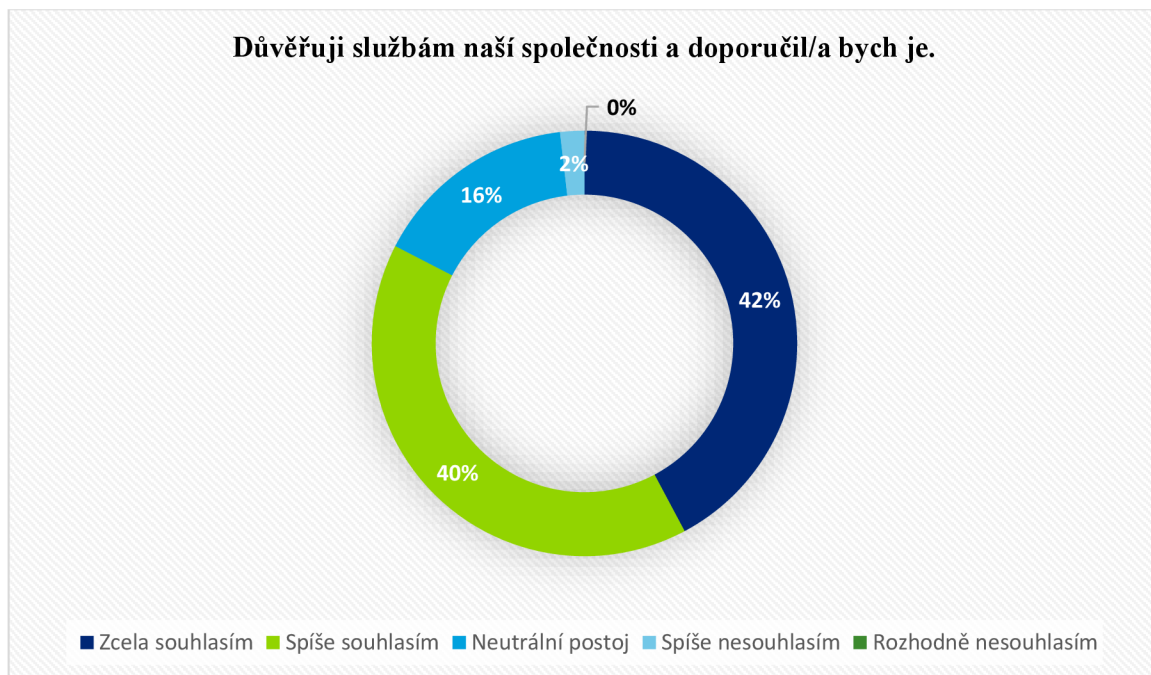
Graf 15 Integrace mladé generace do společnosti



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Názor respondentů na to, zda mají ve firmě studenti možnost získat zkušenosti, je zachycen v grafu č. 21. 37 % respondentů vyjádřilo souhlas o zapojování mladé generace ve firmě. Téměř polovina respondentů (46 %) spíše souhlasí, že firma iniciuje zapojení stážistů. Z dotazování vyplývá, že 17 % respondentů má k zapojení stážistů neutrální postoj.

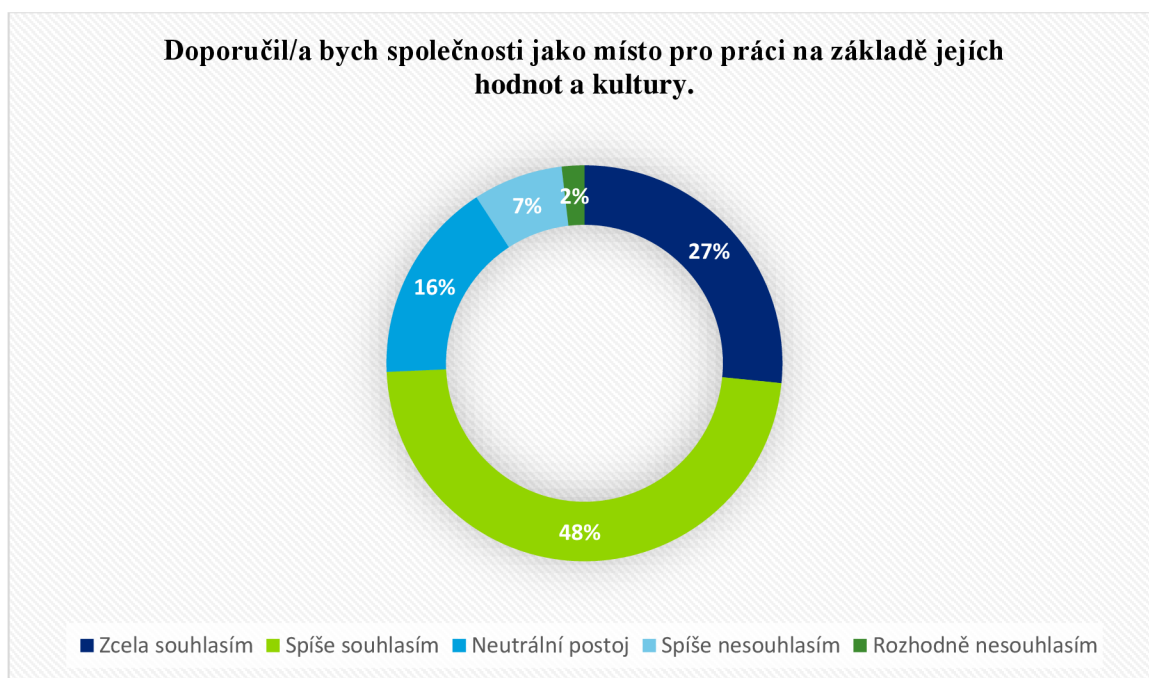
Graf 16 Důvěra pracovníků ve služby společnosti



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Důvěru ve služby, které společnost poskytuje, popisuje graf č. 22. Celkem 82 % respondentů věří v dobře odváděnou činnost společnosti a také by společnost doporučilo. Pouhá 2 % respondentů ve služby společnosti spíše nedůvěřuje a nedoporučili by je.

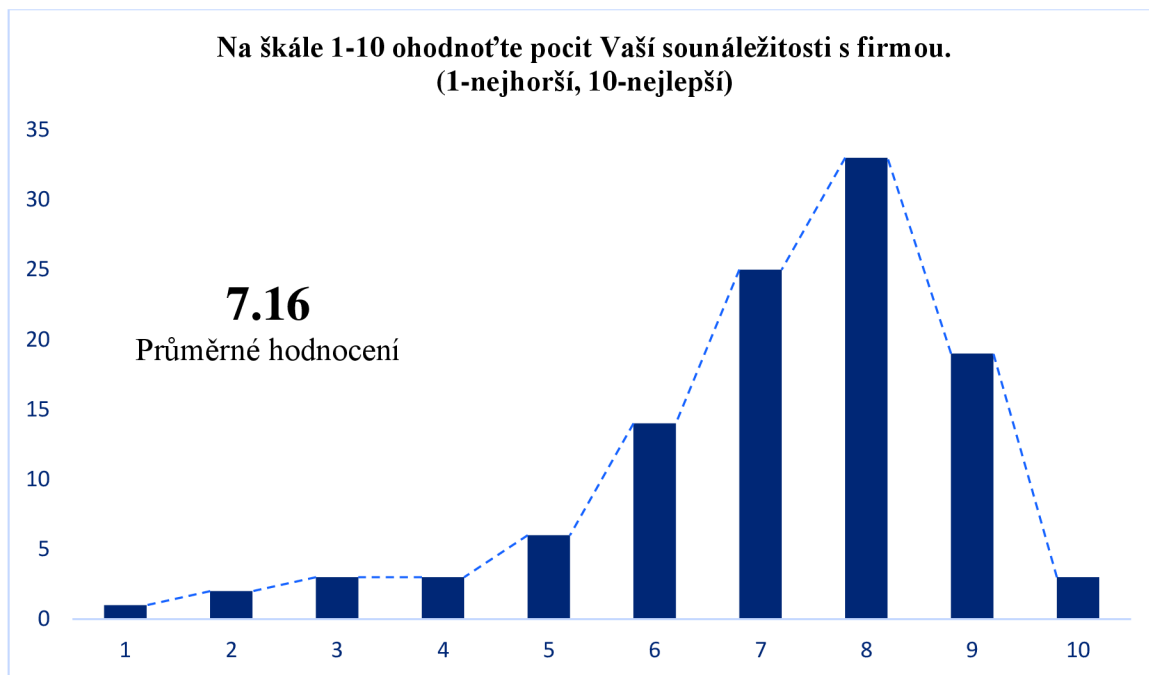
Graf 17 Doporučení společnosti jako zaměstnavatele



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Výsledky grafu č. 23 dokazují, že více než polovina respondentů by doporučila (27 %) nebo spíše doporučila (48 %) společnost na základě firemních hodnot a kultury. Naopak celkem 9 % dotazovaných by firmu nedoporučovalo jako pracovní příležitost na základě jejích hodnot a kultury. Velká část těchto respondentů dle získaných dat pracuje v oddělení auditu.

Graf 18 Sounáležitost zaměstnance s firmou



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2023)

**Komentář:** Výsledný průměr sounáležitosti zaměstnanců s firmou (7,16) je zaznamenán na grafu č. 24. Tento výsledek lze považovat za pozitivní s ohledem na provedený výzkum, který zkoumá také další faktory spokojenosti zaměstnanců s firemní kulturou.

Po zohlednění oblasti, ve které respondenti pracují, vychází nejlepší průměrné hodnocení sounáležitosti v *Consultingu* a nejmenší hodnota sounáležitosti se vyskytuje mezi zaměstnanci v oddělení *Auditu* (viz tabulka v příloze).

#### 4.4 Typ firemní kultury

Tato kapitola přispívá k bližšímu poznání firemní kultury vybrané organizace. Na základě teoretických východisek a získaných dat jsou specifikovány konkrétní typy firemní kultury ve zvoleném subjektu. Získané poznatky mohou být využity pro návrh rozvoje firemní kultury.

##### Typologie ve vztahu k organizační struktuře

Typ firemní kultury podle Rogera Harrisona a Charlese Handyho ve sledované společnosti odpovídá nejvíce kultuře úkolů. Tento typ kultury je, stejně jako kultura společnosti XY, zaměřen na výkon a cíl společnosti. Společnost dbá také na kreativitu a inovativní přístup zaměstnanců, což odpovídá získaným informacím od vedení společnosti. Důležitá je skutečnost, že typickým prostředím pro kulturu úkolů jsou

poradenské společnosti. Poradenství je hlavní činnost zkoumaného subjektu. V kultuře společnosti XY lze nalézt prvky kultury rolí, jelikož je společnost velkou organizací, ve které zaměstnanci plní své role podle struktury a pravidel.

### **Typologie ve vztahu k prostředí organizace**

Jak autoři Terrence Deal a Allan Kennedy sami uvádějí, v tomto případě je obtížné určit odpovídající typ firemní kultury. Sledovaná společnost by mohla být připodobněna ke kultuře sázky na budoucnost, pro kterou je charakteristické rizikové rozhodování. Společnost XY se zabývá strategickým plánováním a poradenstvím, což je shodné s dlouhodobým rozhodováním v kultuře sázky na budoucnost.

### **Typologie ve vztahu k vývojovému stádiu organizace**

Podle Millerovy typologie lze konstatovat, že se sledovaná společnost nachází ve fázi synergisty. Dosáhla stabilního fungování, podporuje vzdělávání stážistů, vymýšlí kreativní náborové procesy a dosahuje svých strategických cílů.

### **Typologie ve vztahu k chování organizace**

V této oblasti byla kultura srovnána s teorií „krychle 2S“ autorů Roba Goffeeho a Garetha Jonese. Vzhledem ke shodným reakcím respondentů, kteří vyjádřili důvěru ve služby společnosti, lze konstatovat, že se firemní kultura společnosti XY podobá nejvíce pospolité kultuře. Je nutné upozornit na rozdíl u jednoho ze znaků této kultury, kterým je věrnost společnosti. Největší podíl respondentů ve společnosti pracuje méně než jeden rok. Tato skutečnost může motivovat společnost k zaměření se na nové zaměstnance, kteří mají zájem o firemní kulturu společnosti XY. Soustředění se na tuto skupinu by mohlo mít za výsledek věrnost mezi zaměstnanci a společností.

## 4.5 Silné a slabé stránky firemní kultury

Na základě provedeného výzkumu byly identifikovány silné i slabé stránky firemní kultury vybrané společnosti. Pro přehlednost jsou nejvýraznější prvky zpracovány do tabulky.

Tabulka 5 Silné a slabé stránky firemní kultury vybrané společnosti

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
Důraz na týmovou spolupráci	Nedostatečně propojená oddělení
Integrace mladých a inspirativních stážistů	Neuspokojivé odměňování zaměstnanců
Vysoká úroveň sounáležitosti zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců
Transparentní komunikace	Množství povinných školení pro nové zaměstnance
Podpora inovací	Nedostatek rozvojových programů pro zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

V levé části tabulky č. 5 je uvedeno pět nejvýraznějších silných stránek firemní kultury sledované společnosti. Dle výsledků dotazníkového šetření je síla komunikace v jednotlivých týmech na velmi dobré úrovni. Manažeři týmů dbají na komunikaci a spolupráci, což vede ke větší spokojenosti pracovníků a lépe odvedené práci pro klienty. Mezi silné stránky firemní kultury patří důraz na integraci stážistů a mladé generace. Stážisté mohou firmě přinášet inovace a obohacovat rutinní procesy svými schopnostmi. Společnost XY si je této skutečnosti vědoma a podporuje integraci mladých talentů. Zaměstnanci ve výzkumu vyjádřili svou sounáležitost se společností číslem 7.16 bodů z 10. Vysoká úroveň sounáležitosti v rámci firemní kultury zlepšuje kvalitu prostředí a může posilovat značku. Hodnocení 7.16 bodů může společnost zlepšovat, ale nemělo by být vnímáno jako slabé. Interní komunikace byla respondenty hodnocena jako funkční. Společnost má experty v této oblasti, kteří se věnují komunikaci uvnitř společnosti a dbají na její otevřenost a transparentnost. Společnost v rámci interních služeb zřídila inovační oddělení, které pomáhá realizovat nápady zaměstnanců. Zaměstnanci jsou povzbuzeni přicházet s novými myšlenkami. Prostředí, ve kterém je podporována angažovanost zaměstnanců, může zaměstnance podporovat v kreativité a loajalitě.

Podpora inovací také zlepšuje spolupráci napříč společností a jejími odděleními. Vzájemná spolupráce je naopak ve sledované společnosti jednou ze slabých stránek. V tabulce výše je slabým stránkám věnován pravý sloupec. Jednou ze slabých stránek je nespokojenost zaměstnanců s finančním odměňováním. Tato skutečnost může být příčinou ztráty motivace, nízké výkonnosti nebo odchodu pracovníků ze společnosti. S tím souvisí

další slabá stránka, fluktuace zaměstnanců. Nejvíce respondentů je ve společnosti zaměstnáno méně než jeden rok. Tento fakt se pojí s častými změnami a malou angažovaností zaměstnanců. Z opačného pohledu může podporovat stálé zaměstnance k podpoře silné firemní kultury. Negativní vliv má na pracovníky vysoké množství povinných online školení při nástupu do firmy. Ve fázi nástupu musí nový pracovník splnit více než 15 informačních a bezpečnostních kurzů do daného termínu. Další školení a obnovené verze těchto kurzů jsou zaměstnanci povinni plnit během celého roku. Nejedná se o rozvojové aktivity. Podle výzkumu by pracovníci ocenili více seberozvojových aktivit. Zvýšení nabídky rozvojových programů přináší posílení spokojenosti zaměstnanců a podporu jejich schopností. Vzhledem k velikosti organizace je nutné, aby nový model byl spolehlivý a fungoval.

## **5 Zhodnocení a doporučení**

Hlavní myšlenkou diplomové práce je navrhnout opatření ke zlepšení firemní kultury ve sledované společnosti. V této části diplomové práce bude zhodnocena stávající firemní kultura společnosti XY. Do zhodnocení budou zahrnuty výsledky výzkumného šetření realizovaného mezi pracovníky společnosti, kteří se na firemní kultuře společnosti významně podílejí.

### **5.1 Zhodnocení výsledků zkoumání firemní kultury ve sledované společnosti**

První kancelář sledované společnosti v České republice čítala osm zaměstnanců. Dnes o činnosti společnosti rozhoduje pět vedoucích partnerů a všechna oddělení zaplnilo přes 1000 zaměstnanců. Oddělení jsou rozdělena podle poskytovaných služeb *Audit & Assurance*, *Financial Advisory*, *Tax & Legal*, *Risk Advisory*, *Consulting* a oddělení interních služeb *Enabling Services*.

Systematické pozorování ve společnosti bylo zaměřeno na viditelné prvky firemní kultury. Zvolení hodnotitelé kriticky uvažovali o sídle společnosti, firemním designu a náborovém procesu nových zaměstnanců. Společnost nabízí svým zaměstnancům profesionálně vybavené pracovní prostředí, o které pečuje a je plně funkční. Vedení společnosti dbá na přivítání nových zaměstnanců formou společné orientační schůze.

Dotazníkového šetření se zúčastnili především specialisté, tedy pracovníci na nemanagerských pozicích, kteří jsou nejčastěji zaměstnáni ve společnosti méně než rok.

Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií jsou pracovníci mezi 26 až 35 lety. Pro zmapování firemní kultury je toto zastoupení přínosné, jelikož dlouhodobě zaměstnaní pracovníci často nedovedou interpretovat prvky firemní kultury, ve které dlouhodobě pracují. Současně se jedná o kulturu všech zaměstnanců, proto je cílem společnosti vytvořit podporující prostředí a zapojit do strategie společnosti angažované jedince. Výzkumem bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou ochotni aktivně se podílet na firemní kultuře společnosti, o kterou firma pečuje, ale přesto má kultura v této společnosti své silné a slabé stránky.

Zaměstnanci kladně ohodnotili transparentní komunikaci o cílech a činnosti společnosti. Jako neúčinná se jeví podle výzkumu spolupráce napříč společností, mezi jednotlivými odděleními. Tuto spolupráci by však mohl klient od poradenské společnosti očekávat a je nasnadě ji zlepšit. Ke zlepšení spolupráce napříč společností by měla přispět setkávání pro všechny zaměstnance. O pravidelná setkání celé společnosti by měli dle výzkumu zaměstnanci zájem. Týmovou spolupráci považují pracovníci za dobře nastavenou a je taktéž klíčová pro klientské služby.

Spíše různorodé odpovědi zaměstnanci uvedli k tématu finančního ohodnocení, se kterým téměř 20 % respondentů vyjádřilo svoji nespokojenost. Mezi nespokojenými respondenty byli především stážisté. Kromě finančního ohodnocení oceňuje nejvíce pracovníků flexibilní pracovní dobu a příležitosti pro osobní rozvoj. Z výzkumu lze usoudit, že by se společnost měla zaměřit na jedince, na rozvoj jeho silných stránek a rozvoj zaměstnanců v oblasti měkkých dovedností.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci důvěřují ve svou společnost a v její hodnoty. Nespokojenost s určitými aspekty firemní kultury sledované společnosti se promítá do celkové sounáležitosti zaměstnanců s jejich zaměstnavatelem. Výslednou hodnotu sounáležitosti lze považovat za pozitivní, avšak je doporučováno vylepšení firemní kultury podpořením některým z následujících opatření.

## **5.2 Doporučení 1: Model interního koučování**

**Cíl:** Vytvořit efektivní model koučování a zajistit kouče každému zaměstnanci společnosti XY, aby plně využil svůj potenciál a osvojil si nové dovednosti.

**Činnosti:** Zaměstnanci na manažerských pozicích absolvují výcvik v individuálním koučování u společnosti QED Group. Každému zaměstnanci bude umožněno vybrat si svého kouče prostřednictvím personálního oddělení. Setkání zaměstnance a kouče by se měla konat na pravidelné bázi, alespoň 60 minut měsíčně, na základě času a domluvy mezi koučem



a koučovaným. V rámci modelu interního koučinku mohou být zřízena komunikační fóra pro pracovníky, jako místo ke sdílení svých úspěchů nebo poznatků.

**Zdroje:** QED Group je prestižní společnost s dlouholetou praxí v čele s doc. MUDr. PhDr. Mgr. Radvanem Bahbouhem, Ph.D. Výcvik je certifikovaný u EMCC a ICF. Pokud má manažer zájem o certifikaci kouče, má možnost ji absolvovat u těchto institucí. Výcvik je možné rozdělit do 15 výcvikových dní, které zahrnují také sezení se supervizorem, peer coaching a koučování s klientem (QED Group, 2023).

Orientační cena výcviku je 90 000 Kč. Lze předpokládat, že se konečná částka bude odvíjet od počtu účastníků. Výcviky mohou být uspořádány v prostorách společnosti XY, kde je pro tyto účely vhodné zázemí a vybavení.

**Harmonogram:** Harmonogram doporučení je graficky znázorněn na obrázku číslo 7 níže. Doporučení lze předložit na měsíčním partnerském setkání nejdříve v červnu roku 2023. Během měsíce července je očekáváno vyjádření vedení společnosti. Třetím krokem je zahájit výcvik koučování pro manažery. Podle navrženého harmonogramu lze splnit tento krok v září 2023. Během 4 měsíců by měl být výcvik splněn a dle plánu mohou kouči zahájit školení zaměstnanců na začátku roku 2024. Neodmyslitelnou součástí této fáze je komunikovat zaměstnancům jejich možnosti. Po uplynutí půl roku je doporučeno obnovit komunikaci se zaměstnanci, aby nezapomínali na důležitost tohoto procesu pro jejich rozvoj. Posledním krokem harmonogramu je realizace průzkumu mezi zaměstnanci, zda koučování splňuje očekávání všech.

Obrázek 7 Harmonogram doporučení 1 (Interní koučování)



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

**Přínos:** Model interního koučování je tvořen pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců na základě jejich silných stránek a pro spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Budoucnost tohoto modelu závisí na upřímné zpětné vazbě pracovníků. Bude-li firma zohledňovat názor svých zaměstnanců při firemním rozhodování, stanou se zaměstnanci součástí firemního

úspěchu, pro který je firemní kultura klíčová. Lze předpokládat vyšší angažovanost pracovníků. To je také silný motiv pro dlouhodobé setrvání zaměstnanců ve společnosti a snazší udržování firemní kultury. Koučování bude také přínosem pro nové zaměstnance, kteří by se rádi s kulturou seznámili a kouč bude jejich průvodcem.

### **5.3 Doporučení 2: Fórum pro budoucnost**

**Cíl:** Hlavní cíl fóra je vyvinout a kultivovat nápady, které posilují odpovědnost společnosti XY v oblasti ESG a naučit spolupracovat pracovníky z různých oddělení společnosti. Dílčím cílem je podpořit inovativní myšlení zaměstnanců společnosti, kteří se budou podílet na projektech.

**Činnosti:** Pro facilitaci bude vytvořen tým odborníků na udržitelnost a personalistů. Soutěžní týmy pro celodenní fórum budou sestaveny z registrovaných pracovníků s různým zaměřením a odlišnou rolí v hierarchii společnosti, aby se tyto jednotlivci poznali a měli příležitost spolupracovat. Tvorba jednotlivých týmů bude jedním z úkolů facilitátorů. Skupiny pracovníků vytvoří své inovativní projekty, které budou následně prezentovány před vedoucími partnery a posuzovány podle stanovených kritérií. Pro fórum navrhne organizační tým trička a samolepky s logem vytvořeným pro tuto událost.

**Zdroje:** O konání fóra budou všichni zaměstnanci informováni prostřednictvím emailové zprávy a ostatními prostředky interní komunikace, jako jsou obrazovky v prostorách budovy. Maximální kapacita události je stanovena na 250 účastníků. Registrační formulář bude součástí emailové komunikace. Vítězný tým získá finanční odměnu prostřednictvím programu zaměstnaneckých benefitů. I v tomto případě je konání možné v prostorách pražské kanceláře společnosti. Náklady na celodenní, zdravé občerstvení jsou odhadovány na 70 000 Kč.

**Harmonogram:** Fórum by se mělo uskutečnit v 8 hodinách jednoho pracovního dne. Na zahájení události v 9:00 hodin, by měl vystoupit vedoucí partner a pronést zde uvítací proslov. Facilitátoři seznámí účastníky s harmonogramem celé události a v 10:00 hodin bude zahájena skupinová práce. Tato fáze je plánována na 5 hodin z celého programu. Prezentace jednotlivých projektů jsou předpokládány v 15:00 hodin, následuje diskuse poroty a následné vyhodnocení nejlepších dvou projektů. Přestávky na raut nejsou v harmonogramu zahrnuty, občerstvení bude připraveno po celý čas konání události. Harmonogram celého dne je graficky zaznamenán na obrázku 8.

Obrázek 8 Harmonogram doporučení 2 (Fórum pro budoucnost)



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

**Přínosy:** Fórum je obohacením pracovní rutiny zaměstnanců a především prostředkem, jak propojit specialisty ze všech oddělení ve společnosti, aby se společně naučili spolupracovat. Zaměstnanci tímto způsobem získají povědomí o odborné činnosti svých kolegů. Vybraná společnost je řazena mezi podniky, kterých se bude týkat nová směrnice CSRD. Je důležité, aby ve své činnosti firma zohledňovala životní prostředí, sociální oblast a řízení firmy.

#### 5.4 Doporučení 3: Video „Naši lidé, naše kultura“

**Cíl:** Hlavním cílem je zaujmout potenciální zaměstnance anebo klienty videi o životě ve společnosti. Zapojit zaměstnance do komunikace s vnějším prostředím společnosti. Dalším cílem je vytvořit videa v souladu s hodnotami společnosti.

**Činnosti:** Video vzniknou na základě plánu, který je potřeba vytvořit, včetně zajímavého obsahu. Pro usnadnění práce budou sepsány scénáře. Poté mohou být videa s vybranými hlavními aktéry natočena. Každý aktér by měl být z jiného oddělení, aby videa zachytila autentické fungování ve společnosti a představila komplexní činnost firmy. Video bude poté editováno a publikováno na oficiální YouTube kanál společnosti. Je důležité sledovat zpětnou vazbu, což tento online nástroj umožňuje.

**Zdroje:** Na videu by měli spolupracovat komunikativní lidé, kteří rádi představí svou pozici ve společnosti a firemní kulturu. Natáčení i postprodukcí zajistí vlastní studio společnosti, pokud bude mít na takové aktivity kapacitu. Předpokládané náklady na jedno video jsou 6 000 Kč.

**Harmonogram:** Na proces natáčení je doporučeno vyhradit jeden měsíc. Příprava jednoho videa, včetně kreativního myšlení a tvorby scénáře, je časově náročná. V průběhu dvou dnů se uskuteční natáčecí proces. Po dokončení natáčení bude video sestříháno a upraveno podle firemní identity. Rychlost úprav závisí na kapacitě profesionálů. Posledním krokem je publikace videa na YouTube kanál a jeho sdílení na oficiálních sociálních sítích společnosti.

**Přínos:** Jedná se o nový způsob komunikace s vnějším okolím společnosti, který pomáhá sdílet s veřejností kulturu společnosti a posiluje vazby s vnějším světem. Pokud video bude upřímné a plné relevantních informací, má šanci zaujmout i budoucí kandidáty na volné pozice či zajímavé klienty. Video by bylo vhodné natočit po implementaci předchozích doporučení.

## 6 Závěr

Hlavním faktorem pro úspěšné fungování organizace je právě firemní kultura. Silná kultura společnosti může být zdrojem spokojenosti a produktivity zaměstnanců, ale také důvodem pro nejlepší talenty na trhu práce stát se součástí firmy s takovou kulturou a sdílet společné hodnoty. Proto je podstatné nejen si firemní kulturu udržovat, ale také posilovat ji a neustále vylepšovat. Výsledky změn ve firemní kultuře se mohou projevit až za několik let. V tomto procesu je důležité dbát na zapojení zaměstnanců a provádět pravidelné průzkumy o klíčových prvcích firemní kultury.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout taková opatření, která povedou ke zlepšení firemní kultury ve zvoleném subjektu, ve kterém byl realizován výzkum. Sledovaný subjekt je poskytovatelem poradenských služeb v České republice od roku 1990. Ve světě však pomáhá firmám uspět již desítky let.

V diplomové práci byla zpracována teoretická východiska o firemní kultuře dle odborné literatury věnované tomuto tématu. V teoretické části je uvedena charakteristika pojmu firemní kultura, byly definovány jednotlivé prvky a struktura firemní kultury. Významná část práce je věnována typologii firemní kultury od různých autorů. Dále byl vymezen proces změny firemní kultury a jaké nástroje ke změně lze využít.

Proces diagnostikování firemní kultury ve zvolené organizaci byl proveden výzkumnou metodou dotazníkového šetření. Další součástí empirické části práce je metoda systematického pozorování a hodnocení sídla kanceláře společnosti, firemní identity a náborového procesu. Tyto tři prvky byly hodnoceny třemi hodnotiteli, kteří jsou zaměstnanci organizace. Na základě výzkumu byla diagnostikována firemní kultura ve společnosti a byla určena její typologie.

Typ firemní kultury ve sledované společnosti v oblasti vztahu k organizační struktuře nejvíce odpovídá kultuře úkolů a nachází také typologické prvky kultury rolí. Ve vztahu k vnějšímu prostředí organizace dle typologie Deala a Kennedyho byla kultura sledované společnosti připodobněna k typu kultury sázky na budoucnost. Millerova typologie sleduje kulturu ve vztahu k vývojovému stádiu organizace. Společnost se v této typologii nachází ve fázi synergisty a její fungování je stabilní. Chování organizace odráží typologie R. Goffeeho a G. Jonese. V tomto vztahu se kultura sledované společnosti podobá typu pospolité kultury. Výsledky empirické části práce ukázaly, že firemní kultura ve zvolené

společnosti má prvky silné kultury s loajálními zaměstnanci, avšak i v této kultuře existují slabé oblasti.

Výzkum diplomové práce umožnil identifikovat nejvýraznější silné a slabé stránky. Společnosti byla navržena kromě rozvoje silných stránek tři možná doporučení pro posílení firemní kultury. Doporučení č. 1 je zohledňuje data poskytnutá pracovníky o poskytovaných příležitostech sebezrovoje. Je doporučeno zahájit pravidelné interní koučování zaměstnanců, zaměřit pozornost na jejich silné stránky. Obsah druhého doporučení se týká propojení činnosti všech oddělení společnosti na „Fóru pro budoucnost“. Problematika tohoto fóra by měla být zaměřena na ESG aktivity společnosti. Třetí doporučení je věnováno komunikaci s vnějším prostředím, ve kterém společnost funguje, prostřednictvím videa o zajímavé náplni práce vybraných zaměstnanců. Video je nástroj k seznámení veřejnosti s hodnotami a kulturou společnosti.

Zlepšování firemní kultury je trvalý proces, který vyžaduje úsilí zaměstnanců. Doporučení jsou navržena za účelem přispět k posílení firemní kultury ve sledované společnosti a reagovat na měnící se trh práce.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 1119212049.
- BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení [Bedrnová, 2002]*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
- BLAŽEK, Ladislav a Jiří MIKEŠ. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- DEAL, Terrence E. a Allan A. KENNEDY. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reissued. Cambridge, Mass: Perseus Publ., 2000. ISBN 9780738203300.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
- HALL, Wendy. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. ISBN 0-471-95571-X.
- HAVLÍK, Radomír. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1385-7.
- HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-861-3170-X.
- JANDOUREK, Jan. *Průvodce sociologií*. Praha: Grada, 2008. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2397-6.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

- LOGAN, David, John Paul KING a Halee FISCHER-WRIGHT. Zrození kmenového vůdce. Praha: Synergie, c2014. ISBN 978-80-7370-252-6.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, Lukáš a Jiří MIKEŠ. *Sociologie: klíčová témata a pojmy*. Praha: Grada, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5774-2.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Elektronické knihy**

- CUTTING, Donna. *Employees First!* [online]. USA: Red Wheel Weiser, 2022 [cit. 2023-02-19]. ISBN 978-1-63265-200-3. Dostupné z:  
<https://www.perlego.com/book/2900370/employees-first-inspire-engage-and-focus-on-the-heart-of-your-organization-pdf>



MILLER, Lawrence M. Life Cycles [online]. 22. ledna 2010, 1-22 [cit. 2022-12-06]. Dostupné z: <https://www.lmmiller.com/assets/docs/Organization-Life-Cycles.pdf>

SCHEIN, Edgar H. a Peter A. SCHEIN. Organizational Culture and Leadership [online]. 5th Edition. New Jersey: Wiley, 2016 [cit. 2022-12-17]. ISBN 9781119212058. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/991536/organizational-culture-and-leadership-pdf>

### **Internetové zdroje**

- GOFFEE, Rob and JONES, Gareth, 1996. What Holds the Modern Company Together? Harvard Business Review. Online. 1 November 1996. [Accessed 7 December 2022]. Retrieved from: <https://hbr.org/1996/11/what-holds-the-modern-company-together>
- Our Purpose & Values | ██████, 2023. Online. [Accessed 20 March 2023]. Retrieved from: ██████  
██████
- ██████ | ██████ Česká republika, 2023. ██████ Czech Republic. Online. [Accessed 20 March 2023]. Retrieved from: ██████  
██████
- Becoming the Green Dot | ██████ | D175, 2023. Online. [Accessed 20 March 2023]. Retrieved from: ██████  
██████
- QED Group, 2023. Online. [Accessed 20 March 2023]. Retrieved from: <https://www.qedgroup.cz>

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

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1 „Cibulový diagram“ projevů kultury dle jejich úrovně.....	22
Obrázek 2 Úrovně kultury podle modelu ledovce .....	23
Obrázek 3 Schematické zobrazení typů firemní kultury dle Rogera Harrisona .....	27
Obrázek 4 Fáze životního cyklu organizace a styly vedení .....	29
Obrázek 5 Schéma „krychle 2S“ .....	31
Obrázek 6 Organizační struktura společnosti .....	39
Obrázek 7 Harmonogram doporučení 1 (Interní koučování).....	73
Obrázek 8 Harmonogram doporučení 2 (Fórum pro budoucnost) .....	75

### **8.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1 Prvky firemní kultury .....	20
Tabulka 2 Hodnocení prostoru hlavní kanceláře sledované společnosti .....	41
Tabulka 3 Hodnocení firemního designu sledované společnosti.....	42
Tabulka 4 Hodnocení náborového procesu a prvního dne nového zaměstnance .....	43
Tabulka 5 Silné a slabé stránky firemní kultury vybrané společnosti .....	70
Tabulka 6 Ukazatele rentability .....	88
Tabulka 7 Ukazatele likvidity.....	88
Tabulka 8 Informovanost o činnosti společnosti dle pohlaví respondentů.....	88
Tabulka 9 Názor na spolupráci napříč společnostmi rozlišený dle pracovníků konkrétního oddělení.....	89
Tabulka 10 Zájem o inovační kluby na konkrétních odděleních.....	89
Tabulka 11 Kouč pro každého zaměstnance dle pracovního zařazení .....	89
Tabulka 12 Průměrná sounáležitost podle oddělení .....	89
Tabulka 13 Přehled finančních ukazatelů (v tis. Kč).....	90

### **8.3 Seznam grafů**

Graf 1 Pohlaví respondentů .....	45
Graf 2 Věkové kategorie respondentů .....	46

Graf 3 Úroveň dosaženého vzdělání respondentů .....	47
Graf 4 Rozdělení respondentů podle oddělení.....	48
Graf 5 Pracovní zařazení respondentů .....	49
Graf 6 Délka trvání pracovního poměru respondentů .....	50
Graf 7 Informovanost zaměstnanců o výsledcích společnosti.....	51
Graf 8 Povědomí zaměstnanců o cílech a poslání společnosti .....	52
Graf 9 Spolupráce napříč společnostmi .....	53
Graf 10 Úroveň komunikace a spolupráce v rámci týmu .....	54
Graf 11 Zájem o pravidelná setkávání zaměstnanců .....	55
Graf 12 Inovační kluby pro zaměstnance .....	56
Graf 13 Možnost mít svého kouče od prvního dne ve firmě .....	57
Graf 20 Work-life balance .....	64
Graf 21 Integrace mladé generace do společnosti .....	65
Graf 22 Důvěra pracovníků ve služby společnosti .....	66
Graf 23 Doporučení společnosti jako zaměstnavatele.....	67
Graf 24 Sounáležitost zaměstnance s firmou.....	68

#### **8.4 Seznam použitých zkratk**

EMCC	European Mentoring and Coaching Council (Evropská rada pro mentoring a koučování)
ICF	International Coaching Federation (Mezinárodní federace koučů)
ESG	Environment, Social and Governance (Životní prostředí, Společnost, Řízení)
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive (Reportování společenské odpovědnosti)

## Přílohy

### Příloha č. 1 Dotazník

#### Firemní kultura (dotazníkové šetření)

Vyplnění tohoto dotazníku trvá přibližně 7 minut.

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

dovolte mi Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku k mé diplomové práci, prostřednictvím něhož se pokusím zmapovat situaci v oblasti firemní kultury ve společnosti, ve které pracujete. Vaše myšlenky a názory jsou pro mě velmi cenné.

Vyplnění dotazníku je zcela dobrovolné. Vaše odpovědi zůstanou anonymní. Vyplněním dotazníku souhlasíte s použitím údajů, které jste uvedli v rámci mé diplomové práce pro účely šetření. Prosim, čtěte pečlivě a odpovězte podle svého uvážení.

**Děkuji za Vaši ochotu a čas,** který jste věnovali účasti v tomto šetření.

Adéla Dřevová

#### 1. Jakého oddělení jste součástí?

- Audit & Assurance
- Consulting
- Tax&Legal
- Financial Advisory
- Risk Advisory
- Enabling Services

#### 2. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- Stážista
- Specialista (nemanažerská pozice)
- Střední management
- Liniový management
- Top management

#### 3. Jak dlouho jste v současném zaměstnání?

- méně než 1 rok
- 1–2 roky
- 3–5 let
- 6–10 let
- více než 10 let

#### 4. Jsem dostatečně informován/a o činnosti a výsledcích společnosti.

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím

- Rozhodně nesouhlasím

**5. Spolupráce mezi odděleními ve společnosti XY je účinná.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

**6. Měl/a bych zájem o pravidelná setkávání pro všechny zaměstnance, která by nám umožnila lépe se poznat a posílit naše vazby.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

**7. Můj pracovní výkon je uznáván a spravedlivě finančně hodnocen.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

**8. Jaké motivační prostředky považujete za nejdůležitější (kromě finančního ohodnocení)?**

Vyberte maximálně 3 možnosti.

- Vysoká úroveň benefitů
- Efektivní řídicí procesy ve společnosti
- Příležitosti pro osobní rozvoj
- Pracovní podmínky
- Úroveň komunikace a kvalita vztahů na pracovišti
- Flexibilní pracovní doba
- Jiné...

**9. Kanceláře společnosti XY jsou pohodlné, bezpečné a podporují produktivitu.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

**10. Zním cíle a poslání společnosti XY.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím

- Rozhodně nesouhlasím

**11. Komunikace a spolupráce v rámci mého týmu je na velmi dobré úrovni.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

**12. Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je zásadní pro mou celkovou spokojenost.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

**13. Od svého nadřízeného dostávám zpětnou vazbu, která je důležitým nástrojem pro můj profesní růst a rozvoj.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

**14. Společnost XY mi umožňuje rozvíjet své schopnosti a dovednosti i mimo oblast, ve které pracuji.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

**15. Ve firmě mají existovat inovační zájmové kluby, kde mohu sdílet své nápady a myšlenky.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

**16. V práci mám čas věnovat se rozvoji měkkých dovedností.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím

- Rozhodně nesouhlasím

**17. Společnost XY se aktivně snaží o zapojení mladé generace a umožňuje stážistům získat cenné zkušenosti.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

**18. Každý zaměstnanec by měl mít svého kouče od momentu nástupu do firmy.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

**19. Důvěřuji službám naší společnosti a doporučil/a bych je.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

**20. Doporučil/a bych společnost XY jako místo pro práci na základě jejich hodnot a kultury.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

**21. Na škále 1-10 ohodnoťte pocit Vaší sounáležitosti s firmou. (1 - nejhorší, 10 - nejlepší)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**22. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž
- Nepřeji si odpovědět.

**23. Uveďte Váš věk:**

- 16–25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 56 let +

## 24. Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní či vyučen/a
- Středoškolské s maturitou
- Bakalářské
- Magisterské
- Doktorské

## Příloha č. 2 Rentabilita a likvidita

Tabulka 6 Ukazatele rentability

	2019	2020	2021
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	16 %	25 %	24 %
<b>Rentabilita aktiv (ROA)</b>	0,88 %	2,17 %	2,71 %
<b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>	0,94 %	2,13 %	2,47 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle [redacted], výroční zprávy (2019-2021)

Tabulka 7 Ukazatele likvidity

	2019	2020	2021
<b>Likvidita běžná</b>	0,45	0,54	0,65
<b>Likvidita pohotová</b>	0,45	0,54	0,65
<b>Likvidita okamžitá</b>	0	0,8	0

Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle [redacted], výroční zprávy (2019-2021)

## Příloha č. 3 Vzájemné vztahy ve výsledcích dotazníku

Tabulka 8 Informovanost o činnosti společnosti dle pohlaví respondentů

Count of Jaké je Vaše pracovní zařazení?	Column Labels					
Row Labels	Neutrální postoj	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Zcela souhlasím	Grand Total
Muž	7		5	21	8	41
Nepřeji si odpovědět.		1		3	2	6
Žena	14	1	9	31	7	62
<b>Grand Total</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>55</b>	<b>17</b>	<b>109</b>

Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel (2023)



Tabulka 9 Názor na spolupráci napříč společnostmi rozlišený dle pracovníků konkrétního oddělení

spolupráce oddělení	Count of Jaké je Vaše pracovní zařazení?	Column Labels						
Row Labels	Neutrální postoj	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Zcela souhlasím	Grand Total		
Audit & Assurance	3	2	3	6	2	16		
Consulting	14		6	10	1	31		
Enabling Services	9	1	7	11		28		
Financial Advisory			1	1		2		
Risk Advisory	4		2	3	1	10		
Tax&Legal	7		3	11	1	22		
<b>Grand Total</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>109</b>		

Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel (2023)

Tabulka 10 Zájem o inovační kluby na konkrétních odděleních

inovační kluby	Count of Jaké je Vaše pracovní zařazení?	Column Labels						
Row Labels	Neutrální postoj	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Zcela souhlasím	Grand Total		
Audit & Assurance	6				5	5	16	
Consulting	11				15	5	31	
Enabling Services	5				13	10	28	
Financial Advisory				1		1	2	
Risk Advisory	5			2	2	1	10	
Tax&Legal	9	1	1	7	4	22		
<b>Grand Total</b>	<b>36</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>42</b>	<b>26</b>	<b>109</b>		

Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel (2023)

Tabulka 11 Kouč pro každého zaměstnance dle pracovního zařazení

Count of Jaké je Vaše pracovní zařazení?	Column Labels					
Row Labels	Neutrální postoj	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Zcela souhlasím	Grand Total	
Liniový management	4		2	2	8	
Specialista (nemanagerská pozice)	7	3	15	44	69	
Stážista	2		1	12	15	
Střední management	2		11	4	17	
<b>Grand Total</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>29</b>	<b>62</b>	<b>109</b>	

Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel (2023)

Tabulka 12 Průměrná sounáležitost podle oddělení

sounáležitost	Count of Jaké je Vaše pohlaví?	Column Labels																	
Row Labels		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Grand Total							
Audit & Assurance		2	2	2	1	1	8					16							
Consulting				1	4	9	10	7				31							
Enabling Services		1	1	3	5	10	3	4	1			28							
Financial Advisory						1	1					2							
Risk Advisory			1		1	4	3	1				10							
Tax&Legal			2	3	4	7	5	1				22							
<b>Grand Total</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>109</b>							
<b>Consulting AVERAGE</b>												<b>7.58</b>							
<b>Tax&amp;Leg AVERAGE</b>												<b>7.5</b>							
<b>FAS AVERAGE</b>												<b>7.5</b>							
<b>Enabling Services AVERAGE</b>												<b>6.96</b>							
<b>Audit AVERAGE</b>												<b>6.06</b>							

Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel (2023)

## Příloha č.4 Přehled finančních ukazatelů společnosti XY v celých tisících Kč

Tabulka 13 Přehled finančních ukazatelů (v tis. Kč)

	2019	2020	2021
Tržby	316133	290623	316737
Krátkodobé závazky	316849	254919	244496
Dlouhodobé závazky	1255	852	952
Oběžná aktiva	143844	138506	158833
Zásoby	neviduje rozpracované zakázky		
Peněžní prostředky	0	20066	0
Výsledek hospodaření za účetní období	2984	6191	7819
Vlastní kapitál	18622	24813	32632
Aktiva celkem	338429	285562	288714
Pohledávky	143844	118440	158833
Cizí zdroje	318104	255771	245448
Ostatní provozní výnosy		114371	121505
Ostatní provozní náklady		5754	3834

Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle [redacted], výroční zprávy (2019-2021)