

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

**Svobodná firemní kultura společnost SCIO a její vliv
na spokojenost zaměstnanců**

Lucie Opočenská

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lucie Opočenská

Inovativní podnikání

Název práce

Svobodná firemní kultura společnosti SCIO a její vliv na spokojenost zaměstnanců

Název anglicky

Concept of Freedom-Based Company in SCIO and it's Influence on Employee Satisfaction

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jak se projevuje svobodná firemní kultura ve společnosti SCIO a jak velký má vliv na spokojenost zaměstnanců v porovnání s ostatními faktory pracovní spokojenosti.

Metodika

V teoretické části provede studentka pomocí literárních zdrojů syntézu popisů firemní kultury, následně popíše konkrétní projevy tohoto konceptu v rámci společnosti SCIO. Definuje základní pojmy, se kterými bude pracovat v empirické části.

V empirické části studentka provede šetření za účelem zjištění vlivu svobodné firemní kultury, jako jednoho z více faktorů pracovní spokojenosti ve společnosti SCIO.

Doporučený rozsah práce

30-60

Klíčová slova

firemní kultura, organizační kultura, svoboda, spokojenost, zaměstnanci

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

CARNEY, B M. – GETZ, I. *Svoboda v práci : jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst.* Praha: PeopleComm, 2011. ISBN 978-80-904890-1-1.

CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. *Management a organizační chování.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

COLLINS, J C. *Jak z dobré firmy udělat skvělou.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1.

FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.

HSIEH, T. *Štěstí doručeno..*

LOGAN, D. – KING, J P. – FISCHER-WRIGHT, H. – JANSÁ, P. – ŠKAPOVÁ, H. *Zrození kmenového vůdce : jak z úspěšných skupin vznikají skvělé organizace.* Praha: Synergie, 2019. ISBN 978-80-7370-532-9.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. *Image a firemní identita.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Švecová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Svobodná firemní kultura společnosti SCIO a její vliv na spokojenost zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Švecové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala. Dále děkuji Mgr. Elišce Hloupé Sovové za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část této práce. Také bych tímto chtěla vyjádřit poděkování všem respondentům, za jejich přínos pro výzkumnou část této bakalářské práce. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině, bez které bych tuto práci nemohla dokončit.

Svobodná firemní kultura SCIO a její vliv na spokojenost zaměstnanců

Abstrakt

Tato bakalářská práce zkoumá vliv svobodné firemní kultury na spokojenost zaměstnanců ve společnosti SCIO. Cílem práce je zjistit, jak velký vliv má svobodná firemní kultura na spokojenost zaměstnanců v porovnání s ostatními faktory pracovní spokojenosti. Teoretická část obsahuje definice základních pojmů a teoretická východiska související s problematikou firemní kultury. Ve vlastní části je na základě vlastního výzkumu popsána firemní kultura SCIO a pomocí dotazníkového šetření je zjištěna míra spokojenosti zaměstnanců se svobodnou firemní kulturou. Doporučení jsou navržena ke zvýšení spokojenosti a důležitosti u mise, vize a hodnot a možností rozvoje a kariérního postupu. Doporučeno je i zefektivnění investic do pracovního prostředí.

Klíčová slova: firemní kultura, organizační kultura, svoboda, spokojenost, zaměstnanci

Concept of Freedom-Based Company in SCIO and it's Influence on Employee Satisfaction

Abstract

This bachelor thesis examines the impact of a free corporate culture on employee satisfaction at SCIO. The aim of the thesis is to find out how much influence free corporate culture has on employee satisfaction compared to other factors of job satisfaction. The theoretical part contains definitions of used terms and theoretical background related to the issue of corporate culture. In the practical part, the corporate culture of SCIO is described on the basis of own research, using a survey to assess employee satisfaction with free corporate culture. Recommendations are proposed to increase satisfaction and importance for mission, vision and values and opportunities for development and career advancement. Recommendations include choices to make investments in the work environment more effective.

Keywords: organization culture, freedom, satisfaction, employee

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	15
3.1 Firemní kultura.....	15
3.2 Definice firemní kultury.....	15
3.3 Prvky firemní kultury	16
3.3.1 Vize a mise.....	16
3.3.2 Základní přesvědčení	17
3.3.3 Hodnoty a postoje	17
3.3.4 Normy chování	17
3.3.5 Artefakty	18
3.3.6 Organizační mluva.....	18
3.3.7 Historiky a mýty	19
3.3.8 Zvyky, rituály a ceremoniály	19
3.3.9 Hrdinové	19
3.3.10 Firemní architektura a vybavení	20
3.4 Typologie firemních kultur	20
3.4.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho	20
3.4.2 Typologie F. Trompenaarse	22
3.4.3 Typologie Deala a Kennedyho	22
3.5 Teorie pracovní motivace a spokojenosti.....	23
3.6 Svobodná firemní kultura.....	25
4 Vlastní práce	27
4.1 Společnost SCIO	27
4.1.1 Organizační struktura společnosti SCIO.....	27
4.1.2 Nábor nových zaměstnanců a jejich zaškolení	28
4.2 Prvky firemní kultury SCIO.....	29
4.2.1 Základní přesvědčení	29
4.2.2 Hodnoty a postoje	29
4.2.3 Normy chování	30
4.2.4 Pravidla chování	30
4.2.5 Produkty společnosti SCIO.....	30
4.2.6 Architektura a vybavení SCIO.....	31
4.2.7 Zvyky a ceremoniály	32

4.2.8	Historiky	32
4.2.9	Mluva	32
4.3	Benefity práce ve SCIO	33
4.3.1	Pracovní doba	33
4.3.2	System vzdělávání	33
4.3.3	Věrnostní bonusy	33
4.3.4	Firemní auta	34
5	Výsledky a diskuse	35
5.1	Výsledky faktorů pracovní spokojenosti v dotazníku	35
5.2	Diskuse výsledků	38
5.3	Doporučení	40
6	Závěr.....	43
7	Seznam použitých zdrojů	44
8	Seznam obrázků	47
8.1	Seznam obrázků	47
	Přílohy.....	48

1 Úvod

Stejně tak, jako se mění a inovují výrobní procesy a obchodní trhy, změnila se i požadavky a chování zaměstnanců na pracovišti. Práce pro ně není pouze o zisku finanční odměny, ale o možnostech rozvíjet svůj potenciál, podílet se na růstu firmy, navazovat mezilidské vztahy, dělat smysluplnou práci a motivovat se k lepším výsledkům. Některé firmy se mění z autokratického stylu řízení na firmy s plochou strukturou, zaměstnanci mohou mít možnost pracovat z domova, manažeři se stávají lídry týmů, do některých prací se zase může chodit v neformálním oblečení a každý si tam s sebou může vzít domácího mazlíčka. Moderní společnosti mohou podporovat coworkingové prostory, kde pracovníci společně pracují a zlepšují se i mnohé interiéry a vybavení kanceláří. Mnohým pracovníkům se dává větší míra zodpovědnosti a podporuje se jejich rozvoj. Klade se také důraz na misi, vizi a hodnoty. Většina výše uvedených faktorů pak souvisí s firemní kulturou.

Tato práce se věnuje konkrétnímu příkladu moderní svobodné firemní kultury společnosti SCIO a snaží se zjistit, jak důležitý je tento aspekt z hlediska pracovní spokojenosti jejích zaměstnanců v porovnání s ostatními faktory pracovní spokojenosti.

Teoretická část obsahuje syntézu definic firemní kultury, představuje její jednotlivé prvky a typologie, které slouží k jejímu popsání. Součástí teoretické části jsou i teorie pracovní motivace a spokojenosti. V praktické části jsou zkoumány prvky firemní kultury ve společnosti SCIO a pomocí dotazníkového šetření se zjišťuje míra spokojenosti s faktory pracovní spokojenosti. Následně jsou výsledky šetření diskutovány a jsou navržena konkrétní řešení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zjistit, do jaké míry svobodná firemní kultura ovlivňuje spokojenost zaměstnanců společnosti SCIO v porovnání s ostatními faktory pracovní spokojenosti. Dílčími cíli práce jsou zjištění, jak se projevuje svobodná firemní kultura společnosti SCIO, rozbor konkrétních projevů této kultury, provedení dotazníkového šetření ohledně důležitosti faktorů pracovní spokojenosti a spokojenosti s nimi, interpretace výsledků šetření a stanovení doporučení pro společnost SCIO.

2.2 Metodika

Literární rešerše: Nejprve jsou za pomoci literární rešerše popsány důležité koncepty, se kterými se pracuje ve vlastní části práce. Takto popsána je firemní kultura, její typologie, koncept svobodné firemní kultury a teorie pracovní spokojenosti a motivace.

Vlastní část: V rámci vlastní části je proveden rozbor firemní kultury společnosti SCIO za pomoci modelu Lukášové, tedy prostřednictvím jednotlivých prvků této kultury. Informace o konkrétních projevech firemní kultury jsou zjištěny za pomoci rozhovoru se zaměstnankyní společnosti SCIO Mgr. Eliškou Hloupou Sovovou, za pomoci získaných dokumentů o fungování firmy, pozorování při 2 návštěvách budovy firmy a za pomoci dotazníku. Následně jsou za pomoci dotazníku zjištěny míry spokojenosti a důležitosti různých faktorů pracovní spokojenosti dle modelu od Neubergera a Allerbeckové.

Rozhovor: Před prací na vlastní části bakalářské práce proběhlo několik schůzek s paní Mgr. Eliškou Hloupou Sovovou, se kterou byl konzultován celkový průběh zkoumání pracovní spokojenosti. Schůzky se odehrávaly v prostorách společnosti SCIO, studentka tak pomocí pozorování firemního prostředí získala potřebné informace pro vlastní část této práce.

Dotazník: Dotazník je vytvořen podle teorie aspektů pracovní spokojenosti od Neubergera a Allerbeckové. Design dotazníku vychází z jednotlivých aspektů a u každého z nich nabízí zaměstnancům škálu spokojenosti a škálu důležitosti daného aspektu. Po poradě s paní Mgr. Eliškou Hloupou Sovovou byly mimo základní aspekty do dotazníku

přidány i otázky na další oblasti pracovního života ve SCIO. Konečný výčet faktorů je tedy následující: Moji kolegové a pracovní kolektiv; Můj nadřízený a práce s nadřízeným (myšleno ve smyslu konkrétní osoby, tj. jak moc jsem spokojený se svým nadřízeným a do jaké míry to ovlivňuje mou spokojenost v práci); Obsah práce a její smysluplnost; Pracovní podmínky a pravidla na pracovišti (např. míra odpovědnosti, nastavení a srozumitelnost pravidel, spravedlnost, bezpečí); Pracovní prostředí a zázemí (např. materiální zázemí, vybavení kanceláří a společných prostorů, firemní auta, celková přívětivost prostředí); Organizace a její vedení (např. prezentace organizace na veřejnosti, vedení společnosti SCIO); Cíle, vize, mise a hodnoty společnosti SCIO; Možnosti mého rozvoje a kariérního postupu; Můj plat a finanční bonusy; Rovnováha práce a soukromí; Pracovní doba; Jistota pracovního místa a stabilita ve společnosti SCIO. Nakonec byla poté pro případná upřesnění přidána ještě otevřená otázka: „*Čeho si nejvíce vážíte na společnosti SCIO?*“

Z výše uvedených prvků jsou pro práci klíčové obzvláště faktory přímo související se svobodou ve firemní kultuře. Jedná se o ty, které buďto přímo utvářejí svobodné prostředí, nebo je možné je svobodně využívat. Konkrétně se jim věnují výzkumné otázky. Svobodná firemní kultura společnosti SCIO se tedy promítá do těchto faktorů: Pracovní podmínky a pravidla na pracovišti; Pracovní prostředí a zázemí; Cíle, vize, mise a hodnoty společnosti SCIO; Možnost mého rozvoje a kariérního postupu; Rovnováha práce a soukromí a Pracovní doba.

Cílem dotazníku je určit, jak moc důležité jsou faktory pracovní spokojenosti související se svobodnou firemní kulturou, jak jsou s nimi zaměstnanci spokojeni a jak si tyto faktory stojí v porovnání s ostatními faktory pracovní spokojenosti. Vedlejším cílem dotazníku je prostřednictvím otevřené otázky na jeho konci získat více informací o konkrétních faktorech, které jsou pro jednotlivé zaměstnance nejdůležitější a rozšířit tak soubor informací o tento prvek.

V dotazníku jsou použity škály od 1 do 5 pro obě oblasti, v záhlaví dotazníku zároveň bylo upřesněno, co jednotlivé body na škálách znamenají. V případě škály spokojenosti se 1 rovná *nespokojen*, 2 *spíše nespokojen*, 3 *ani spokojen ani nespokojen*, 4 *spíše spokojen* a 5 *spokojen*. U škály důležitosti pak 1 činí *naprosto nedůležité*, 2 *málo důležité*, 3 *středně důležité*, 4 *hodně důležité* a 5 *naprosto zásadní*.

Dotazník byl poslán všem zaměstnancům SCIO a byl vyplněn 36 respondenty, což je 65,5% všech zaměstnanců.

Výzkumné otázky: Práce využívá pět výzkumných otázek, které pomáhají vytvořit kontext pro splnění cíle práce. První čtyři výzkumné otázky pracují s konkrétními faktory pracovní spokojenosti, které přímo souvisí se svobodnou firemní kulturou, jak je uvedeno výše. Pátá výzkumná otázka se věnuje ostatním faktorům. Otázky se snaží zjistit podobu vztahů mezi různými faktory pracovní spokojenosti na základě informací získaných z dotazníkového šetření a interpretují výsledky za pomoci informací získaných ze zapůjčených interních dokumentů o společnosti SCIO, z pozorování a rozhovoru.

Volná pracovní doba je jedním ze základních stavebních kamenů svobodné firemní kultury společnosti SCIO. Jedná se o navenek velmi důrazně prezentovaný rys, poukazovaný i na stránkách firmy. Nejvyšší platové třídy ve SCIO zároveň pouze marginálně převyšují průměrnou mzdu v Praze. Zaměstnanci mohou získat další bonusy, nicméně dá se tvrdit, že jsou ochotni obětovat ještě vyšší plat za zisk benefitů v podobě volné pracovní doby.

- Výzkumná otázka 1: Jsou pro zaměstnance SCIO důležitější faktory volné pracovní doby a rovnováhy práce a osobního života než plat?

Při návštěvách ve společnosti SCIO byla pozorována velká útulnost a přívětivost pracovního prostředí. V budově je zároveň k dispozici moderní technika, kterou mohou zaměstnanci využívat, stejně jako firemní vozy. Výzkumná otázka číslo dvě pracuje s tvrzením, že se tyto materiální faktory provazují s faktorem pracovních podmínek. Lze předpokládat, že materiální prostředí a přívětivost prostředí přímo souvisí s pracovními podmínkami. Dá se tedy říct, že by oba faktory měly být vzhledem k jejich provázanosti velmi podobně důležité.

- Výzkumná otázka 2: Je materiální pracovní prostředí pro zaměstnance podobně důležité jako pracovní podmínky?

Společnost SCIO obecně dbá na svůj přínos a smysluplnost svého poslání. Formulace vůdčích myšlenek je však problematická, vize společnosti je formulována jako mise a hodnoty se v čase mění a nejsou zcela konstantní, což souvisí i s mottem firmy: „*Změna je trvalý stav*“. Z tohoto důvodu se dá tvrdit, že budou existovat zaměstnanci, pro které nebudou vůdčí myšlenky společnosti prvořadým faktorem, což povede ke snížení jejich celkové důležitosti.

- Výzkumná otázka 3: Jsou ve firmě SCIO zaměstnanci, pro které nejsou vůdčí myšlenky klíčovým prvkem?

Výše uvedené otázky jsou formulovány k vytvoření obrázku o důležitosti jednotlivých faktorů, které mezi sebou mají určité souvislosti. Následující otázka doplňuje kontext o zjištění míry spokojenosti zaměstnanců společnosti SCIO s jednotlivými faktory, které přímo souvisí s jejich svobodnou firemní kulturou. S pomocí této otázky lze určit celkovou spokojenost zaměstnanců se svobodnou firemní kulturou společnosti SCIO.

- Výzkumná otázka 4: Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s jednotlivými faktory, které přímo souvisí se svobodnou firemní kulturou společnosti SCIO?

Poslední otázka je koncipována tak, aby umožnila zařazení faktorů, které nesouvisí přímo se svobodnou firemní kulturou společnosti SCIO do výzkumu. Tato otázka je klíčová pro doplnění míry důležitosti těchto faktorů a míry jejich vlivu na celkovou spokojenost.

- Výzkumná otázka 5: Jak důležité jsou pro zaměstnance faktory spokojenosti, které přímo nesouvisí se svobodnou firemní kulturou společnosti SCIO?

3 Teoretická východiska

3.1 Firemní kultura

Firemní kultura, nebo také organizační kultura, je vymezována podle dvou přístupů, přístupu interpretativního a objektivistického. Interpretativní přístup se dívá na firemní kulturu jako na „něco, čím organizace je.“ Za prvky tento přístup považuje veškeré rysy organizace, hodnoty a sdílené postoje, názory a normy chování. Objektivistický přístup se zabývá tím, co organizace má a chápe tento proměnlivý aspekt v působení na výkonnost organizace (Lukášová, 2010, s. 16).

3.2 Definice firemní kultury

Podle Pfeifera a Umlaufové (1993) se zjednodušeně pod pojmem firemní kultura myslí ovzduší panující ve firmě neboli vnitřní atmosféra typická pro danou firmu. Ve své knize zmiňují, že jednotlivé prvky kultury pocházejí z myšlení lidí, jejichž představy o fungování firmy se mohou lišit, nicméně postupem času se na pracovních postupech a hodnotách zaměstnanci začnou shodovat. Firemní kulturu považují za soft skill dané firmy a výsledek smýšlení jejích zaměstnanců.

Vysekalová a Mikeš (2009) zařazují do popisu firemní kultury i její působení navenek, vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení a vzorce chování, zvyklosti a ceremoniály, základní přesvědčení (co považují za klady a zápory), a sdílené hodnoty.

Dědina (2007) definuje tento pojem jako soubor trvalých a jednotných postojů, myšlenek, zvyků a pracovních postupů, které si zaměstnanci osvojili a které si předávají skrz generace, a i nově příchozím zaměstnancům.

Armstrong (2015) do firemní kultury řadí hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které ovlivňují chování zaměstnance. Podle něj se jedná i o abstraktní záležitosti, jejichž vliv má silný dopad na lidi v dané firmě.

Schein (2004) definuje pojem kultura za pomoci jejích dvou charakteristik. Na jednu stranu je to podle něj všudypřítomný obklopující stav, s výraznou dynamikou, kterou tvoří naše interakce s ostatními a chování lídrů. Zároveň však jako kulturu vnímá sadu tvořenou strukturami, které nás omezují prostřednictvím norem, rutin a pravidel. Autor ve své práci také klade důraz na vztah mezi kulturou a leadershipem, čímž se z obecné kultury posouvá ke kultuře na pracovišti.

Hofstede (2010) chápe tento pojem jako kolektivní naprogramovanou mysl, kterou mají lidé žijící ve stejném prostředí. Tato kolektivní kultura se skládá z nepsaných pravidel, která se promítá do chování jednotlivců.

Bednář (2013) nahlíží na firemní kulturu jak na komplikovaný celek složený z prvků, které utvářejí to, jak se lidé uvnitř v organizaci cítí a jaké vztahy mez sebou utvářejí.

3.3 Prvky firemní kultury

Prvky organizační kultury jsou vlastně jednotlivé části, které můžeme při její analýze pozorovat. „*Nejčastěji jsou za prvky organizační kultury považovány: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.*“ (Lukášová, 2010, s. 18)

Hofstede (2010) prvky firemní kultury rozdělil na symboly, hrdiny, rituály a hodnoty.

Dědina (2007) za základní prvky považuje názory, hodnoty, postoje a normy chování. Dodává, že pokud jsou tyto prvky sdílené a promítají se viditelně v každodenním chování zaměstnanců, můžeme hovořit o silné firemní kultuře, promítají-li se málo, jedná se o slabou firemní kulturu.

3.3.1 Vize a mise

Vize je formulovaná představa o budoucnosti, jak bychom chtěli, aby naše firma vypadala v horizontu několika let. Časový horizont vize musí brát v potaz charakter podnikání, růst ekonomiky a situaci na trhu. Vize si tak má zachovat flexibilitu, aby bylo možné ji aktualizovat (Fotr, 2012).

Dle Charváta (2006) obsah vize není tak konkrétní jako mise a zároveň není podstatné znát přesnou hranici mezi nimi. Daleko podstatnější je umět misi i vizi aplikovat do pracovního života.

Mallya (2007) popisuje vizi jako mentální model budoucího stavu procesu a pozitivní motivaci, díky které mohou zaměstnanci snáze dosahovat firemní strategie a cílů.

Slavík (2014) dodává, že vize má být srozumitelná a přesná, aby nedošlo k rozdílnému chápání a vize samotná má být formulována z dlouhodobého hlediska.

Mise, nebo také poslání, naznačuje, čeho chceme dosáhnout a o co usilujeme. Je zdrojem způsobů chování všech jednotlivců uvnitř firmy (Fotr, 2012).

Mise je směr, jakým se má firma ubírat a způsob naplnění stanovené vize. Odpovídá na otázku: „*Kdo jsme a co děláme?*“ (Mallya, 2007, s. 31)

3.3.2 Základní přesvědčení

Základní přesvědčení, resp. Základní předpoklad, je zarytý neměnný obraz o fungování organizace, který je nezpochybnitelný, stabilní a odolný vůči změně (Lukášová, 2010).

Cejthamr (2010) za základní přesvědčení považuje naučené způsoby chování a myšlení, které vznikly jako podvědomá reakce na osvědčený způsob řešení dané situace.

3.3.3 Hodnoty a postoje

Dle Armstronga (2015) nám hodnoty říkají, co je pro naši organizaci přijatelné a co už přijatelné není. Mohou se jimi řídit členové nejvyššího vedení společnosti, nebo mohou být sdíleny v rámci celé organizace. Armstrong dělí hodnoty na implicitní a explicitní. Implicitní hodnoty jsou hodnoty, jejichž podstata je hluboce zakořeněná, nejsou přímo vyjádřené, ale mají silný vliv na chování jednotlivců v rámci společnosti. Explicitní hodnoty, tedy jasně dané, mívají slabší vliv, pokud se v praxi neprojeví v chování manažerů a ostatních pracovníků firmy. Implicitní i explicitní hodnoty se mohou projevit v chování zaměstnanců v těchto oblastech: péče o zaměstnance, schopnosti, konkurenceschopnost, služby zákazníkům, inovace, výkon, kvalita, týmová práce.

Hofstede (2010) hodnoty popisuje jako upřednostňování určitých stavů na základě zvyklosti.

Tureckiová (2007) rozlišuje tři roviny postojů na pracovišti: postoj k práci obecně, postoj k vykonávané profesi a postoj k vykonávaným činnostem v organizaci.

3.3.4 Normy chování

Podle Lukášové (2010) jsou skupinové normy chování nepsaná pravidla/zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Normami chování se rozumí například kvalita práce, komunikace mezi zaměstnanci, styl oblékání nebo styl mluvy. Dodržování norem chování zajišťuje stabilní organizační prostředí. Normy chování

mohou mít vliv i na výkonnost organizace, jejich dodržování snižuje potřebu nasazovat kontrolní systémy. Normy nejsou v písemné formě, předávají se ústně nebo reakcemi lidí, když dojde k porušení normy. Nejčastěji se vyskytují v pravidlech chování, jako například v loajalitě k organizaci, formalitě mezi zaměstnanci, ve stylu řízení podřízených a v etice práce.

Armstrong (2015) normy chování považuje za tzv. pravidla hry, tedy návod, co mají lidé říkat, dělat, v co mají věřit nebo jak se oblékat. Též podle něj nemají písemnou formu, předávají se ústně a způsobem chování.

3.3.5 Artefakty

Artefakty jsou viditelné, hmatatelné a slyšitelné projevy firemní kultury. Do artefaktů se řadí jazyk a tón mluvy, způsob psaní e-mailů, postup při přijetí návštěvy nebo také pracovní prostředí (Armstrong & Taylor, 2015).

Lukášová (2010) používá pojem materiální a nemateriální artefakty, do materiálních zařazuje architekturu budovy, její vybavení a produkty firmy, do nemateriálních artefaktů zahrnuje zvyky, rituály, ceremoniály, historky, hrdiny a mluvu.

Podle Scheina (2004) artefakty zahrnují viditelné produkty skupiny nebo organizace, do kterých patří architektura prostředí, jazyk, produkty, oblečení, firemní procesy, historky, mýty, rituály a ceremoniály.

3.3.6 Organizační mluva

V mluvě, která se v dané organizaci používá, najdeme nejenom sdílené hodnoty, ale také poznáme, zda se jedná o formální či neformální prostředí. Organizační mluva se může napříč hierarchií společnosti lišit. Zatímco ve vedení většinou převažuje formální mluva, čím níže v postavení půjdeme, tím častěji se bude vyskytovat neformální vyjadřování (Lukášová, 2010).

Organizace, která chce, aby lidé v ní fungovali společně efektivně a rozuměli si, si musí vytvořit vlastní systém komunikace, jejíž výklad je pro všechny srozumitelný (Schein, 2004).

3.3.7 Historiky a mýty

I když se to nemusí na první pohled zdát, historiky zaujímají podstatnou roli v organizační kultuře, neboť pomáhají předávat firemní kulturu. Jsou to příběhy založené na skutečné události, které se staly v minulosti. Mýty jsou na rozdíl od historek smyšlené a nemají racionální základ (Lukášová, 2010).

Historiky a mýty odrážejí hodnoty organizace, normy chování a postoje. Jsou nositeli inspirace, poučení a vzpomínek, které posilují firemní kulturu (Cejthamr & Dědina, 2010).

3.3.8 Zvyky, rituály a ceremoniály

Cejthamr (2010) sílu rituálů v organizaci vnímá v posílení kolektivu, usnadnění socializace, snížení nejistot a obav. Velkou roli mají v období změn v organizaci.

Mezi zvyky v organizaci patří například různé oslavy, večírky a dárky. Rituály se od zvyků liší tím, že mají symbolickou hodnotu. *„Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují organizační hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují hrdiny organizace.“* (Lukášová, 2010, s. 24)

Hofstede (2010) popisuje rituály jako kolektivní aktivity, které mají vliv na způsob zdravení, styl mluvy a jednání.

3.3.9 Hrdinové

Hrdinové se buď rodí (Tomáš Baťa, Steve Jobs...), nebo se vytvářejí z vybraných jedinců, kteří se nazývají „situační hrdinové“. Pro společnost je klíčové mít oba tyto typy. Situační hrdinové mohou být například zaměstnanci měsíce nebo prodejci roku. Jsou jakýmsi vzory pro zaměstnance, motivují, inspirují a poskytují modelové chování. Problém může nastat ve chvíli, kdy se jako situační hrdina vybere nesprávný člověk, což může být demotivující (Lukášová, 2010).

„Hrdinové jsou osoby, živé nebo mrtvé, skutečné nebo imaginární, které mají vlastnosti, které jsou v kultuře vysoce ceněné, a proto slouží jako vzory pro chování.“ (Hofstede, 2010, s. 8)

3.3.10 Firemní architektura a vybavení

Hodně toho o organizační kultuře vypovídá i architektura budovy, vybavení kanceláří a společných prostor. Vzhled budovy má ovšem význam nejen ve vztahu k vnějšímu prostředí, ale také dovnitř, pro identitu firmy (Lukášová, 2010).

3.4 Typologie firemních kultur

Zařazovat a porovnávat firemní kulturu podle typologií je problematické, neboť každá kultura je jedinečná a má příliš osobitý charakter pro škatulkování. Typologie uvedené níže však mohou dodat jiný úhel pohledu na tuto problematiku (Pfeifer & Umlaufová, 1993).

3.4.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

V **Kultuře moci** je dominantní postavení jednotlivce v centru organizace, od kterého vedou vlákna síly a vlivu dál k ostatním pracovníkům. V této kultuře je málo pravidel i byrokracie a členové mají mezi sebou velkou důvěru. Tato kultura je silná, rychle reaguje na změny a problémy řeší pomocí určených jednotlivců nebo předvoláním do centra moci organizace. Nevyhovuje osobám, kteří mají rádi jistotu a bezpečí. S touto kulturou se můžeme setkat například u zločineckých organizací nebo malých rodinných firmách (Lukášová, 2010).

Armstrong (2015) do popisu této struktury přidává fakt, že atmosféra uvnitř organizace je konkurenční a nasycená politikou.

Pfeifer a Umlaufová (1993) dále zdůrazňují, že ve struktuře moci může dojít rychle ke kolapsu a nestabilitě při selhání nositele moci.

Kultura rolí se vyznačuje velkou byrokracií a formálností. Je to struktura rozdělena do různých funkcí, rozhodnutí přicházejí od nejvyššího managementu a postupují směrem dolů. Pro tuto strukturu je obtížnější se vyrovnávat se změnami, protože na práci existují pravidla, popisy a jasně dané postupy. Tento typ má sloužit efektivnější práci, kdy každý ví, co má dělat a jak to má dělat. Zaměstnanci, kteří mají rádi bezpečí, stabilitu a jistotu, si tuto strukturu budou pochvalovat (Brooks, 2003).

Pfeifer a Umlaufová (1993) dodávají, že tato struktura je průhledná a lze tedy snadno předvídat chování firmy v krizových situacích.

V kultuře úkolů je povinností managementu dohlížet na úspěšnou realizaci projektů a úkolů, dosazovat do nich vhodné lidi a kontrolovat zdroje. Důležitými faktory pro funkčnost této struktury je dobrá komunikace mezi týmy, funkční vztahy na pracovišti, ztotožnění se s cíli a orientace na výsledky. Struktura je vhodná v prostředí, kde je silná konkurence a životnost produktu je na trhu krátká. Kultura úkolů se může vyskytnout například v reklamní agentuře, která musí být schopná rychle reagovat na trendy a změny. K nepříjemnostem může dojít ve chvíli, kdy dochází zdroje a management začne cítit potřebu týmy důkladně kontrolovat, což může vést k nezdravé soutěživosti a politikaření mezi jednotlivými týmy (Lukášová, 2010).

Brooks (2003) za vliv v kultuře úkolů považuje odbornost, ne postavení jedince. Dále zmiňuje podstatnou důležitost hromadné zodpovědnosti a samostatné práce, díky čemuž je snížena potřeba autority.

Armstrong (2015) tuto strukturu definuje jako kulturu, jejímž cílem je spojit správné lidi a nechat je pracovat.

Kulturu osob můžeme charakterizovat například jako shluk jednotlivců, kteří se rozhodnout spojit a pracovat spolu. Typickým příkladem jsou lékaři, architekti nebo právníci, jejichž vztahy jsou v této struktuře partnerské. Spojením ušetří například na nákladech spojené s provozem ordinace nebo kanceláře. Členové jsou samostatní a pravomoci jsou sdílené (Lukášová, 2010).

U kultury osob neexistuje žádná nebo velmi malá struktura, jednotlivci mají společné zájmy a o věcech rozhodují společně, pokud si neurčí jinak. Autorita je založena na odbornosti, formální řízení je omezené a komunikace je neformální (Brooks, 2003).

Pfeifer a Umlaufová (1993) dodávají, že v této struktuře může dojít ke konfliktu mezi jednotlivci ve chvíli, kdy jsou individuální potřeby zaměstnanců a dobré vztahy mezi nimi příliš zdůrazňovány.

3.4.2 Typologie F. Trompenaarse

Základ kvadrantu typologie podle F. Trompenaarse tvoří čtyři dimenze: rovnost versus hierarchie a úkoly versus vztahy. Kombinací těchto dimenzí vznikají čtyři struktury firemních kultur nesoucí názvy: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor (Lukášová, 2010).

Rodina je struktura firemní kultury – jak už název vypovídá, mající blízké vztahy mezi jejími jedinci. Hlavní nositel moci a autority je tzv. otec. Respektování a hierarchie má morální charakter (Lukášová, 2010).

Eiffelova věž je firemní struktura, která je hierarchicky postavená. Klade se důraz na plnění cílů a dělení rolí. Zaměstnanci plní své přidělené role a jsou považováni za lidský zdroj (Novotná, 2008).

Řízená střela je kultura zaměřující se na úkoly. Pracovní náplň jednotlivců není předem daná, mění se v rámci projektů a nových úkolů. Společným rysem pracovníků je snaha o dosahování cílů, které chce jejich organizace dosáhnout (Lukášová, 2010).

Inkubátor slouží pro seberealizaci jednotlivců. Nenajdeme zde hierarchii ani autoritu od jednoho zdroje. Tato struktura je vhodná pro lidi, kteří přicházejí s novými myšlenkami, rádi inovují a jsou schopni využít své přednosti (Lukášová, 2010).

3.4.3 Typologie Deala a Kennedyho

Novotná (2008) ve své knize uvádí typologii Deala a Kennedyho, kteří podle míry rizikovitosti na trhu a rychlosti zpětné vazby vytvořili typologii *kultury tvrdé práce, drsných hochů, procesní kultury* a *kultury sázky na budoucnost*. U *kultury tvrdé práce* je malá míra rizika na trhu a velká rychlost zpětné vazby. *Kultura drsných hochů* má velkou míru rizika na trhu a velkou rychlost zpětné vazby. *Procesní kultura* má malou míru rizika a malou rychlost zpětné vazby, *kultura sázky na budoucnost* má velkou míru rizika a malou rychlost zpětné vazby.

S typologií postavenou na rizikovitosti trhu a rychlosti zpětné vazby přišli i Pfeifer s Umlaufovou (1993), typy firemních kultur však nazvali jako kulturu ostrých hochů, přátelských experimentů, jízd na jistotu a mašliček.

3.5 Teorie pracovní motivace a spokojenosti

Abraham Maslow přišel s teorií potřeb každého jedince, která je nejpoblárnější v oblasti pracovní motivace. Potřeby rozdělil na fyziologické, potřeby bezpečí, sounáležitosti a lásky, uznání a úcty, a potřeby seberealizace a osobního rozvoje. Systém potřeb má strukturu pyramidy, kdy z uspokojení nižší potřeby lze přejít na uspokojování vyšší úrovně (Mikulášník, 2015):

- Fyziologické potřeby umožňují přežití. Patří do nich potrava, spánek, teplo, odpočinek a aktivita.
- Potřeba bezpečí se snaží ochránit jedince před nebezpečím a neznámými jevy. Radíme sem jistotu zdraví, rodiny i zaměstnání.
- Potřeba sounáležitosti a lásky v nás vzbuzuje touhu někam patřit, být součástí komunity, milovat a být milován.
- Potřeba uznání a úcty se projevuje v rámci požadavku být oceňován, respektován a mít úctu od ostatních v osobním životě i v práci.
- Potřeba seberealizace a osobního rozvoje chce uspokojit touhu po potěšení a prožitcích, hledá smysluplnost naší práce a hlubší smysl života.

Brooks (2003) zmiňuje, že A. Maslow seřadil hierarchicky potřeby podle jejich významu, kdy po uspokojení fyziologických potřeb přesune člověk pozornost k dalším potřebám hierarchické struktury. Podle Maslowa není nutné, aby potřeby na nižší úrovni byly uspokojeny úplně, aby byl člověk motivován plnit potřeby vyšší, nicméně pokud nejsou nejnižší potřeby uspokojeny dostatečně, jejich uspokojení dostane v chování jedince přednost před potřebami vyššími.

Teorie C. Alderfera zredukovala Maslowovu pyramidu potřeb na tři úrovně – potřeby existenční, vztahové a růstové. Do potřeb existenčních spadají fyziologické potřeby, potřeba bezpečí a jistoty, do potřeb vztahových řadí sociální interakce a pocit sounáležitosti, růstové potřeby obsahují vidinu osobního rozvoje, seberealizace a ocenění. C. Alderfer neuznává hierarchické uspořádání potřeb, neboť se domnívá, že mezi úrovněmi nemusí být vždy přímá návaznost (Mikulášník, 2015).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie dvou faktorů nám říká, co lidi na pracovišti motivuje a co je uspokojuje. Mezi Herzbergovy zdroje uspokojení a neuspokojení patří vnější odměny (hygienické faktory) a vnitřní odměny (motivátory). Za hygienické faktory považuje například způsob řízení firmy, vztahy na pracovišti, platové ohodnocení, pracovní podmínky nebo jistotu zaměstnání. Do motivátorů řadí možnost osobního růstu, zodpovědnost za práci, uznání a samotnou práci (Brooks, 2003).

Urban (2017) dodává, že motivátory pracovníky motivují a ti pak pracují s větším nasazením. Hygienické faktory naopak nemají motivační charakter, avšak mohou demotivovat, pokud nejsou naplněny.

Spokojenost zaměstnanců

Pracovní spokojenost je součástí řízení organizace, odborná literatura o tomto faktoru píše v souvislost s pracovní motivací, výkonnosti zaměstnanců a míry jejich identifikací s firmou (Kocianová, 2010).

„Pracovní spokojenost není dosud v teorii chápána jednotně. Zobecnění poznatků k pracovní spokojenosti je problematické z důvodu vlivu mnoha proměnných. Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev, je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů.“ (Kocianová, 2010, s. 34)

Podle Mikuláščíka (2015) má na spokojenost zaměstnance vliv řada jevů, mezi které patří rozmanitost práce a její ohodnocení, mezilidské vztahy na pracovišti nebo míra autonomie a zpětné vazby. Je to proměnná veličina, která by měla být ověřována v problematickém týmu nejméně jednou ročně.

Armstrong (2015) spokojeností zaměstnanců myslí uspokojování jejich potřeb související se zajištěním bezpečí na pracovišti.

Jsou-li potřeby uspokojeny, zvyšuje se spokojenost zaměstnanců na pracovišti. Lockova teorie spokojenosti na pracovišti popisuje spokojenost jako potěšení a pozitivní emoční stav z pracovní zkušenosti, z hodnocení zaměstnání. Vliv na pracovní spokojenost

mají pracovní podmínky a prostředí, finanční ohodnocení, mezilidské vztahy, možnosti seberozvoje a profesního růstu a aspekty vykonávané práce jako takové (Mikuláščík, 2015).

Mezi faktory ovlivňující pracovní spokojenosti patří podle teorie Neubergera a Allerbeckové tyto aspekty: moji kolegové, můj nadřízený, moje činnosti, mé pracovní podmínky, organizace a její vedení, možnosti mého vývoje, můj plat, pracovní doba a zajištěné pracovní místo (Kocianová, 2010).

3.6 Svobodná firemní kultura

Pojem svobodná firemní kultura není dosud v teorii definován. Autoři publikací a vědeckých článků používají různá pojmenování pro organizace, které se vyznačují svobodným stylem řízení a velkou mírou zodpovědnosti jedince. V literatuře se setkáme například s pojmy jako postmoderní organizace, tyrkysová organizace nebo svobodná firma.

Novotná (2008) pro organizaci, kde se klade důraz na neformálnost prostředí, seberozvoj zaměstnance, snížení počtů autorit a nedělnou práci, používá pojem *postmoderní organizace*. V této organizaci je vysoká důvěra mezi zaměstnanci, život se nerozděluje na osobní a pracovní a jednotlivec se ztotožňuje s cíli společnosti a koná potřebné kroky k jejich naplnění. Tento druh organizace dává svobodu jedinci v ní být sám sebou.

V České republice se o koncept svobodných firemních kultur zajímá podnikatel Tomáš Hajzler, který svobodu ve firmě považuje za nutnost k přežití na trhu konkurence. Založil webové stránky *Slušná firma* a *Svobodná firma*, kde se se svými kolegy věnuje tématům jako prospěšnost svobody v práci a jejímu zavádění. Základními principy svobodné firmy jsou podle Hajzlera nastavení mise, cílů a vize, aktivní naslouchání a dialog, spravedlnost a důstojnost, transparentnost, zodpovědnost, rovnováha práce a soukromí, možnost volby, integrita, decentralizace a zpětná vazba (Hajzler, 2022).

Carney (2013) ve své knize *Svoboda v práci* zmiňuje, že svoboda není anarchie a neznámá, že si zaměstnanci mohou dělat, co chtějí. Svoboda je postavená na zodpovědnosti každého jedince, který jedná v zájmu firemní vize, mise a v rámci hodnot.

Hsieh, zakladatel firmy Zappos, která má svobodnou firemní kulturu, vytvořil koncepci štěstí pro své zaměstnance, která se skládá ze 4 aspektů – pocit kontroly, pocit pokroku, pocit propojení a pocit, že jste součástí něčeho, co vás přesahuje (vize, smysl). V rámci pocitu kontroly dávají v Zapposu svým zaměstnancům možnost ovlivnit svůj plat na základě seznamu dovedností, které musí pro jeho výši splňovat. Pocit pokroku zvýšili

díky zkrácené době pro povýšení na vyšší pozici. Podle studií je zaměstnanec více angažovaný, pokud má na pracovišti dobré vztahy s kolegy, proto se v Zapposu klade důraz na mezilidské vztahy (Hsieh, 2011).

4 Vlastní práce

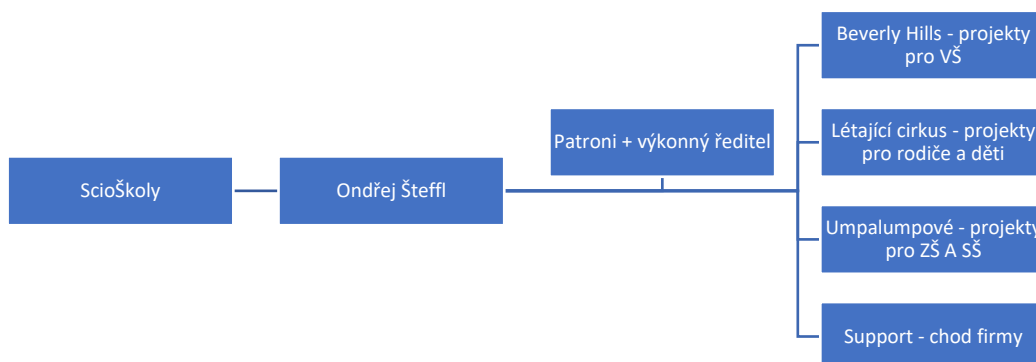
4.1 Společnost SCIO

SCIO je společnost založená v roce 1995 panem Ondřejem Štefflem. Sídlí v ulici Pobřežní na Praze 8 a má 55 zaměstnanců. Dalších 130 zaměstnanců pracuje ve ScioŠkolách, firma má také navázanou spolupráci se stovkami externistů. Věkový průměr zaměstnanců je 36 let, jejich pohlaví je vyrovnané. Společnost podniká na trhu se vzděláváním a snaží se svými aktivitami přicházet s inovacemi.

4.1.1 Organizační struktura společnosti SCIO

Společnost SCIO má plochou organizační strukturu, v jejímž čele stojí zakladatel Ondřej Šteffl, který udává misi, vizi a strategii společnosti, a spolumajitelé Jon Samuel Šotola a Jan Krtička. Řada činností, osob a zodpovědností se ve firmě prolíná. Pod zakladatelem se struktura dělí na dvě části – patrony s výkonným ředitelem a ScioŠkoly. Organizačně se tak SCIO dělí do dvou částí: ScioStudia a ScioŠkoly. Celá tato soustava se nazývá ScioPolis (viz Obrázek 1). Se ScioŠkolami má SCIO společné hodnoty a společný zájem a aktivně spolu spolupracují. Patroni a výkonný ředitel ve SCIO mají pod sebou čtyři studia zastřešující veškeré aktivity. Každé studio si zvolilo vlastní originální název.

Obrázek 1- Struktura projektů společnosti SCIO



Zdroj: Vlastní zpracování

Beverly Hills řeší projekty pro uchazeče na VŠ. Přípravují Národní srovnávací testy, fakultní přijímací řízení a ScioLink.

Létající cirkus tvoří projekty pro rodiče a děti, jako například přijímačky nanečisto na SŠ nebo projekt Emušák.

Umpalumpové mají na starosti projekty pro ZŠ a SŠ.

Support je oddělení zajišťující chod firmy z pohledu ekonomického, účetního, IT i logistiky.

Každé ze čtyř studií má svého patrona, který se jmenuje na 3 roky. Ti mají v rámci těchto let dostatek času uvést cíle svého studia v realitu. Stejně jako patroni, tak i výkonný ředitel je jmenován na 3 roky. Po uplynutí 3 let se vyhlašuje výběrové řízení, do kterého se mohou přihlásit na tuto pozici znovu. Firmě se osvědčilo dosazovat na tyto pozice dlouhodobé zaměstnance SCIO, kteří jsou již zaběhnutí ve fungování celé firmy a pro výkon v této pozici mají upřímnou motivaci. K patronům se každé 3 měsíce přidávají 2 tzv. *létající patroni*, což jsou zaměstnanci z každého studia. V rámci těchto měsíců mají možnost nahlédnout do platového systému ve firmě a účastnit se porad patronů, které probíhají jednou za 14 dní.

SCIO se svou firemní kulturou podobá kultuře úkolů podle typologie R. Harrisona a Ch. Handyho. Klade se důraz na zodpovědnost a samostatnost v práci, autoritativní řízení není potřeba. Komunikace ve firmě funguje dobře, čemuž napomáhá i fakt, že jsou jednotlivá studia ve společném prostoru.

4.1.2 Nábor nových zaměstnanců a jejich zaškolení

Společnost SCIO sama uvádí na webových stránkách, že svobodná firemní kultura není pro každého. Aby se předešlo přijetí uchazeče, který by nedokázal v této firemní kultuře pracovat, vyvinula si firma poměrně náročný systém pro přijímání nových zaměstnanců.

Při přijímacím řízení musí každý uchazeč v prvním kole poslat životopis, motivační dopis a vypracovaný vzorový úkol. Když postoupí do druhého kola, vyplňuje *test pracovního potenciálu* v aplikaci Personline, který vychází z testu studijních předpokladů od SCIO. Pokud je percentil nižší než 60, ve většině případů nedojde k postupu do dalšího kola. SCIO má vyzkoušené, že uchazeč s percentilem pod 60 se nedokáže ve firmě zorientovat a spolupráce nefunguje dobře z obou stran. Optimální percentil je 80 a výše.

Pokud má uchazeč percentil nad 60, stráví část dne v týmu lidí, se kterými by měl pracovat, aby se zjistilo, zda do kolektivu zapadá a dokáže interagovat s ostatními. Tomuto procesu se říká *assessment centrum*. Zúčastní se též pohovoru se zakladatelem Ondřejem Štefflem, který má v tomto ohledu konečné právo veta.

Je-li uchazeč přijatý, má 3 měsíční zkušební dobu. K dispozici dostane brožuru, která obsahuje to nejdůležitější o SCIO, jeho hodnotách a lidech v něm. Po celou tuto dobu je mu k dispozici patron i mentor, kteří dohlíží na to, aby se tento zaměstnanec co nejrychleji zorientoval v procesech a poznal, jak to ve SCIO chodí. Patron s mentorem na začátku zkušební doby sestaví adaptační plán pro nováčka, který zpravidla trvá 6 týdnů ode dne nástupu do práce. Součástí 3 měsíční zkušební doby je i návštěva tzv. *koblih*, tedy pravidelných týdenních setkání každého studia nad šálkem kávy nebo čaje. Koblihy slouží k setkání celého týmu, průběh je neformální, cílem je vidět se se všemi a popovídat si o novinkách.

4.2 Prvky firemní kultury SCIO

4.2.1 Základní přesvědčení

Základní přesvědčení se promítají do chování zaměstnanců a do jejich postojů na pracovišti. Jedná se o individuální smýšlení, které nelze zobecnit.

4.2.2 Hodnoty a postoje

Společnost SCIO má vizi formulovanou spíše do podoby mise, mise je spojena s posláním. Formulované postoje umožňují efektivní a rodinné fungování společnosti.

Vize: „*Základní podmínkou našeho úspěchu jsou lidé. Spojují nás především sdílené hodnoty a zájem o vzdělávání. Práce ve SCIO nás baví.*“

Mise a poslání: „*Chceme měnit svět v oblasti vzdělávání.*“

Hodnoty: „*svoboda, odvaha, morálka, otevřenost, aktivita, optimismus*“

Motto: „*Změna je trvalý stav.*“

Postoje:

- *Stejná krevní skupina* – Do SCIO přijímáme jen toho, kdo mezi nás zapadne.
- *Důvěra* – V práci si navzájem věříme.

- *Pracujeme, i když nás nikdo nenutí* – V opačném případě nemáme ve SCIO co pohledávat.
- *Práce nás baví* – Každý děláme, co nás baví a máme k tomu ve SCIO prostor.
- *Platíme lidi za práci, ne za čas* – Pracovat je třeba s nasazením. Je jedno, odkud kdy, kdo pracuje, dokud nám funguje spolupráce a důvěra.
- *Za chyby se netrestá* – Chyby hlásíme, napravujeme, vyvozujeme z nich ponaučení, neopakujeme je.

4.2.3 Normy chování

Normy se vyskytují v pravidlech chování, které se očekává od všech lidí ve SCIO. Při nedodržení pravidel a očekávaných norem dojde k reakci v chování od ostatních zaměstnanců.

4.2.4 Pravidla chování

Základními pravidly chování ve SCIO je vytvářet kolem sebe dobrou atmosféru, ztotožnit se s faktem, že je SCIO soukromá firma a každý si na sebe musí vydělat, věřit tomu, co se ve firmě děje, pochybovat o produktech i procesech a snažit se inovovat, spolupracovat v rámci studia i mezi studii, zajišťovat tok informací o své práci a pro svou práci, zvyšovat odborný potenciál SCIO vně i dovnitř firmy, zajímat se o dění ve firmě a být proaktivní, pracovat dobře a efektivně a konat snahu o zvyšování zisku.

4.2.5 Produkty společnosti SCIO

SCIO nabízí produkty pro základní školy, střední školy, vysoké školy a pro rodiče a děti.

Do produktového portfolia SCIO patří např. Národní testování porovnávající úroveň škol, Čtenářská a matematická gramotnost, Maturitní trénink z matematiky a anglického jazyka, Vzdělávací hračky a knížky Emušáci, Test anglického jazyka Scate, Aplikace pro učitele na tvorbu slovního hodnocení, Tematické dotazníky, Procvičovací testy, Tištěná příprava na střední školy, Trénink na přijímací zkoušky, Národní srovnávací zkoušky, Příprava a semináře na národní srovnávací zkoušky a ScioLink – proktorovací software zajišťující bezpečné a spolehlivé online testování.

4.2.6 Architektura a vybavení SCIO

Budova v Karlíně, ve které sídlí společnost SCIO, zvenku působí nenápadným dojmem, malá cedule na fasádě označuje, že zde společnost sídlí. K budově náleží i parkoviště pro zaměstnance, kde jsou zaparkovaná firemní auta. V objektu sídlí i další korporace a soukromé společnosti.

Uvnitř budovy je celkově nízký strop, jsou tam původní dřevěné trámy a mezi patry stará schodiště. Kanceláře SCIO se rozprostírají ve třech patrech. V prvním patře je recepce a zasedací místnost, ve druhém patře se nachází dvě kuchyňky a jeden velký otevřený prostor, který je různými druhy nábytku rozdělen na několik částí, ve kterých zaměstnanci pracují v rámci svých studií na projektech, v mezipatře je sociální zázemí s velkou kuchyní a v nejvyšším patře je velká zasedací místnost a další otevřený prostor, kde se pracuje na dalších projektech.

První místností, do které vejde návštěvník nebo zaměstnanec společnosti, je recepce, která je vybavená počítačem a sedací soupravou. Na recepci probíhá velká kumulace lidí, čeká se tu na schůzky, vyzvedávají se zásilky a řeší se tu administrativní záležitosti s paní recepční.

Zasedací místnosti jsou celkem dvě, v obou z nich jsou sedací vaky, gauč, promítací zařízení, tabule, velký stůl a židle. Jedna z nich má i akvárium s rybičkami, které mají zvyšovat koncentraci při přemýšlení v rámci porady.

Každému jsou k dispozici dvě kuchyňky s neomezenou konzumací teplých nealkoholických nápojů, také je zde každý den zdarma drobné občerstvení v podobě sladkého pečiva, ovoce nebo slaných pochutin.

Ve společném kancelářském prostoru, který je rozdělen pomocí knihoven, stolů a jiného nábytku do různých zákoutí, má každé studio své pracovní místo, ve kterém se věnují projektům. Každý zaměstnanec má v těchto prostorách k dispozici vlastní stůl s počítačem. K relaxaci je zde houpací síť a rozkládací sedací souprava. Do SCIO si mohou zaměstnanci brát i své domácí mazlíčky a děti, na některých místech tak jsou psí boudy, hračky a misky.

Výrazné dekorace, které zdobí veškeré prostory SCIO, jsou obrazy a fotografie ze zahraničních cest zakladatele Ondřeje Šteffla. V kombinaci s barevným dřevěným nábytkem a koberci působí kanceláře útulně.

4.2.7 Zvyky a ceremoniály

Zvykem ve SCIO je scházení se týmů, které pracují ve stejném studiu. Toto setkání se uskutečňuje buď každý týden nebo jednou za čtrnáct dní. Setkání se říká „*koblihy*“, protože si dříve zaměstnanci přinesli koblihy a společně je snědli. Dnes se místo jezení koblih připravují drobné občerstvení, občas si uvaří oběd nebo chodí společně do restaurace. Tento čas využívají k popovídání si o novinkách ve firmě i z osobního života.

Každé oddělení má několikrát do roka i výjezd, lokalitu a obsah volnočasových aktivit si určují zaměstnanci sami. Většinou se jezdí na wellness a sportovní pobyty, nebo do vinných sklípků. V rámci tohoto výjezdu se řeší i strategické otázky.

SCIO pořádá také celofiremní soustředění na 2 dny, náplní programu je společná práce, zábava, vytváření nových projektů a diskuze o benefitech práce ve SCIO.

Dvakrát do roka se uskutečňuje tematický večírek s kostýmy, organizaci má na starost pokaždé jiné studio. Na tuto událost se zvou i bývalí zaměstnanci, v létě se na večírek pozvou i zaměstnanci ze ScioŠkol a pořádají se nejrůznější soutěže.

Jedním z ceremoniálů je při přijetí nového zaměstnance panák dobrého pití se zakladatelem SCIO. Při oslavě narozenin některého ze zaměstnanců se kupuje dort, květina a poblahopřeje se oslavenci.

4.2.8 Historky

Ve SCIO jej mnoho interních historek, které pomáhají utvářet firemní kulturu, nicméně nejsou kvůli svému obsahu veřejně publikovatelné.

4.2.9 Mluva

Mluva je neformální, ve firmě si všichni tykají. Do mluvy se promítají hodnoty jako otevřenost a optimismus, o problémech se mluví jako o výzvách. Komunikace ve firmě probíhá i na Intranetu v aplikaci Basecamp.

SCIO si vyvinulo vlastní pojmy, kterým rozumí pouze zaměstnanci, příkladem je originální pojmenování týdenních schůzek studií, kterému se říká interně „*koblihy*“. Do mluvy se zařadily i zkrácené názvy softwarů a projektů, na kterých se ve firmě pracuje.

4.3 Benefity práce ve SCIO

Svobodná firemní kultura se projevuje i v benefitech spojených se zaměstnáním ve SCIO.

4.3.1 Pracovní doba

Pracovní dobu si každý zaměstnanec organizuje sám s ohledem na studio, ve kterém pracuje, své spolupracovníky a možnosti firmy. Očekává se, že pracovní doba je standardně od 10:00 – 16:00, v případě nepřítomnosti z jakéhokoli důvodu v této době, se zaměstnanec zapíše do tabulky Absencí na firemním Intranetu a uvede, kdy je a není k zastížení. Nejčastěji si zaměstnanci vybírají středu a pátky pro práci z domova, úterý a čtvrtek zpravidla probíhají ve SCIO koblihy a důležité schůzky.

Jednou za čtrnáct dní je volný pátek, který se dá přirovnat k pohotovosti. Zaměstnanec může být doma a nepracovat, ale v akutním případě musí být schopen do dvou hodin odpovědět na zprávy a vzniklou situaci řešit. Volný pátek je nenáročný, a pokud v tento den probíhají zkoušky nebo je třeba něco řešit, neplatí.

4.3.2 Systém vzdělávání

Všichni lidé ve firmě jsou podporováni, navštěvovat externí semináře, workshopy, školení a dozdělavat se v oblastech, ve kterých mají svůj potenciál. SCIO na vzdělávání přispívá celou finanční částkou, pokud je zisk nových znalostí a dovedností aplikovatelný na práci jedince ve firmě, a částečně, pokud náplň přímo nesouvisí se SCIO. Zaměstnanci SCIO jsou přímo motivováni sami pořád školení a semináře z různých oblastí, např. marketingu, zpracování dat a IT dovedností. Několikrát do roka probíhá v zasedacích místnostech beseda se zajímavými osobnostmi.

4.3.3 Věrnostní bonusy

Zaměstnanci studií mají o týden více dovolené oproti zákonnému nároku. Po odpracování 2,5 let ve SCIO se dovolená navyšuje o 3 dny, po 6 letech o další 2 dny.

Aby se předcházelo vyhoření, je možné si vzít kariérní pauzu, tzv. sabatíkl. Kariérní pauza může trvat až dva měsíce, je vždy na patronovi, aby se se zaměstnancem podrobně domluvil, jak tento čas stráví a jak bude jeho práce zastoupena v době nepřítomnosti.

4.3.4 Firemní auta

Firemní auto si může půjčit kdokoli ze SCIO i pro soukromé účely. Podmínkou půjčení je vrátit vždy auto v původním stavu. Rezervace aut se provádí přes online tabulku.

5 Výsledky a diskuse

Dotazník byl spuštěn 15. 2. 2022 a uzavřen 24. 2. 2022. Celkem vyplnilo dotazník 36 respondentů, což je 65,5% všech zaměstnanců.

První část dotazníku obsahovala obecné informace o respondentech, ze 36 respondentů bylo 17 mužů, 18 žen a jeden pohlaví neuvedl. Pohlaví tak byla zastoupena rovnocenně, jako v celé společnosti SCIO. Nejnížší uvedený věk byl 25 let, nejvyšší 56 a průměr činil 36 let. Respondenti pro firmu průměrně pracují 8 let, nejnížší případy přitom byly v řádu měsíců a nejvyšší 16 let.

5.1 Výsledky faktorů pracovní spokojenosti v dotazníku

Prvním dotazovaným faktorem byl **pracovní kolektiv**. Většina respondentů byla spokojena (23 hlasů), spíše spokojeno bylo 12 a ani spokojen ani nespokojen pouze 1 respondent. Z hlediska škály důležitosti byl výsledek podobný, 21 respondentů zvolilo variantu naprosto zásadní, 13 hodně důležité a 2 středně důležité. Zaokrouhlené průměry činily 4,6 bodů u spokojenosti a 4,5 bodů u důležitosti.

Druhý faktor **Můj nadřízený a práce s nadřízeným (myšleno ve smyslu konkrétní osoby, tj. jak moc jsem spokojený se svým nadřízeným a do jaké míry to ovlivňuje mou spokojenost v práci)** také přinesl vysoké výsledky u obou škál. Spokojeno bylo 19 respondentů a spíše spokojeno 15, ani spokojen ani nespokojen byl pouze jeden respondent, ale objevil se také výsledek 2, tedy spíše nespokojený. Z hlediska bodů byly výsledky u důležitosti podobné, 19 respondentů zvolilo naprosto zásadní, 15 hodně důležité a 2 středně. Zaokrouhlené průměry činily 4,5 bodů u spokojenosti a 4,4 bodů u důležitosti.

Následoval faktor **Obsah práce a její smysluplnost**. Ten dosáhl vůbec nejvyššího výsledku u důležitosti, 23 respondentů ho považují za naprosto zásadní, 12 za hodně důležité a 1 za středně důležitý, což činí zaokrouhlený průměr 4,6. Spokojeno pak bylo 11 respondentů, spíše spokojeno 20 a ani spokojeno ani nespokojeno 5, což činilo zaokrouhlený průměr 4,2.

U faktoru **Mé pracovní podmínky a pravidla na pracovišti (např. míra odpovědnosti, nastavení a srozumitelnost pravidel, spravedlnost, bezpečí)** odpovědělo 17 respondentů, že jsou spokojeni, 15 respondentů, že jsou spíše spokojeni, 3 respondenti, že nejsou ani spokojeni a ani nespokojeni a 1 respondent, že je spíše nespokojen. Naprosto zásadní byl faktor pro 13 respondentů, hodně důležitý pro 20 a středně důležitý pro 3. Zaokrouhlené průměry činily 4,3 bodů u spokojenosti a stejně u důležitosti.

Pátý faktor **Pracovní prostředí a zázemí (např. materiální zázemí, vybavení kanceláří a společných prostorů, firemní auta, celková přívětivost prostředí)** poukázal na spokojenost 10 respondentů, spíše spokojeno bylo 18, ani spokojeno, ani nespokojeno 6 a spíše nespokojeni 2, což činí zaokrouhlený průměr 4,3. Důležitost ale tak vysoká nebyla, zaokrouhlený průměr 3,8 je tvořen pouze 2 hlasy pro naprosto zásadní, 9 pro hodně důležité a 21 pro středně důležité, málo důležitý byl faktor pro 4 respondenty. Zaokrouhlené průměry činily 4,3 bodů u spokojenosti a 3,8 u důležitosti.

Pro spokojenost s faktorem **Organizace a její vedení (např. prezentace organizace na veřejnosti, vedení společnosti SCIO)** se vyjádřili pouze 3 respondenti, hned 24 však bylo spíše spokojeno, ani spokojeno ani nespokojeno bylo 9. Naprosto zásadní byl faktor pro 6 respondentů, hodně důležitý pro 22, středně pro 6 a málo pro 2. Zaokrouhlené průměry činily 3,8 bodů u spokojenosti a 3,9 u důležitosti.

Vůdčí myšlenky společnosti SCIO přináší zaměstnancům hodně velkou důležitost a v rámci spokojenosti se nejčastěji objevuje odpověď spíše spokojen. Ve faktoru **Cíle, vize, mise a hodnoty společnosti SCIO** odpovědělo 14 respondentů, že jsou spokojeni, 16 bylo spíše spokojeno, 6 bylo ani spokojeno ani nespokojeno. Pro 13 odpovídajících je tento faktor naprosto zásadní, pro 15 hodně důležitý, 6 respondentů ho považuje za středně důležitý a 1 za naprosto nedůležitý. Zaokrouhlené průměry činily 4,2 bodů u spokojenosti a 4,1 u důležitosti.

U faktoru **Možnosti mého rozvoje a kariérního postupu** se vyjádřilo 14 lidí jako spokojených, 14 jako spíše spokojených, 7 jako ani spokojených ani nespokojených a 1 člověk jako spíše nespokojen. Zásadní důležitost má tento faktor pro 9 respondentů, hodně

důležitý je pro 15 respondentů, 10 ho považuje za středně důležitý a 2 za málo důležitý. Zaokrouhlené průměry činily 4,1 bodů u spokojenosti a 3,9 u důležitosti.

Faktor **Můj plat a finanční bonusy** je nejnižše hodnocený prvek v dotazníku. Spokojených je 7 tázaných, spíše spokojených je 18, ani spokojených ani nespokojených je 7 a spíše nespokojení jsou 4. Pro 3 tázané je plat a finanční bonusy naprosto zásadní faktor, pro 24 je velmi důležitý, středně důležitý je pro 9 tázaných. Zaokrouhlené průměry činily 3,8 bodů u spokojenosti a 3,8 u důležitosti.

U faktoru **Rovnováha práce a soukromí** odpovědělo 21 respondentů, že jsou spokojeni, 11 respondentů, že jsou spíše spokojeni, 3 jsou ani spokojeni ani nespokojeni a 1 respondent je spíše nespokojený. Co se týče důležitosti tohoto faktoru, tak pro 26 respondentů je naprosto zásadní, pro 7 hodně důležitý, pro 2 středně důležitý a pro 1 respondenta naprosto nedůležitý. Zaokrouhlené průměry činily 4,4 bodů u spokojenosti a 4,6 u důležitosti.

S faktorem **Pracovní doba** je spokojeno 31 tázaných, 4 jsou spíše spokojeni, 1 respondent je ani spokojený ani nespokojený. Zásadní je tento faktor pro 22 tázaných, hodně důležitý pro 9 a středně pro 5. Zaokrouhlené průměry činily 4,8 bodů u spokojenosti a 4,5 u důležitosti.

U faktoru **Jistota pracovního místa a stabilita ve společnosti SCIO** je spokojeno 16 respondentů, 14 spíše spokojeno, 5 respondentů je ani spokojeno ani nespokojeno a 1 respondent je spíše nespokojen. Pro 9 respondentů je tento faktor naprosto zásadní, pro 18 hodně důležitý, pro 7 středně a 1 respondent vnímá jistotu a stabilitu ve SCIO jako naprosto nedůležitou. Z *Obrázku 2* vyplývá, že zaokrouhlené průměry činily 4,3 bodů u spokojenosti a 3,9 u důležitosti.

Poslední otázka byla „*Čeho si nejvíce vážíte na společnosti SCIO?*“

Poslední otázka byla otevřená a posloužila k ujasnění a doplnění faktorů, které mají vliv na celkovou spokojenost se zaměstnáním ve společnosti SCIO. Mezi nejčastějšími odpověďmi byla svoboda, volná pracovní doba, smysluplnost práce, lidí ve firmě, atmosféra a důvěra na pracovišti.

Obrázek 2 – Průměry důležitosti a spokojenosti u faktorů pracovní spokojenosti

Faktory pracovní spokojenosti	Důležitost	Spokojenost
Obsah práce a její smysluplnost	4,6	4,2
Rovnováha práce a soukromí	4,6	4,4
Moji kolegové a pracovní kolektiv	4,5	4,6
Můj nadřízený a práce s nadřízeným	4,5	4,4
Pracovní doba	4,5	4,8
Mé pracovní podmínky a pravidla na pracovišti	4,3	4,3
Cíle, vize, mise a hodnoty společnosti SCIO	4,1	4,2
Organizace a její vedení	3,9	3,8
Možnosti mého rozvoje a kariérního postupu	3,9	4,1
Jistota pracovního místa a stabilita ve společnosti SCIO	3,9	4,3
Pracovní prostředí a zázemí	3,8	4,3
Můj plat a finanční bonusy	3,8	3,8

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Diskuse výsledků

Je zřejmé, že zaměstnanci společnosti SCIO jsou ve své práci obecně velmi spokojeni. Ve výsledcích dotazníku se minimálně objevují negativní hodnocení a převažují škály 4 a 5. Kvůli tomu je nutné brát v potaz i marginální rozdíly mezi výsledky jednotlivých faktorů, nebo případně trendy vyplývající z jednotlivých odpovědí. Výzkum ale jednoznačně ukazuje na některé zajímavé elementy.

Na základě výsledné vysoké důležitosti faktorů *Rovnováha práce a soukromí* a *Pracovní doba*, a naopak o dost nižšího výsledku důležitosti u *Můj plat a finanční bonusy*, lze konstatovat, že první zmíněné faktory jsou pro zaměstnance důležitější. Plat je jedním z nejméně důležitých faktorů celkově, poměrně nízkou hranici důležitosti pak má i faktor *Možnosti mého rozvoje a kariérního postupu*, který s platem částečně souvisí. Společnost SCIO na stránkách o své firemní kultuře popisuje motivaci svých zaměstnanců k osobnímu rozvoji prostřednictvím platu. Je však zřejmé, že plat není pro zaměstnance natolik signifikantní. Nízkou důležitostí platu tak může být ovlivněna i nízká důležitost rozvoje.

Faktor *Možnosti mého rozvoje a kariérního postupu* je nejčastěji hodnocen jako středně důležitý konkrétní skupinou zaměstnanců. Pro 10 z 12 respondentů, kteří tento faktor hodnotili škálou 3 a níže platí, že jsou to zaměstnanci, pracující ve SCIO více než 5 let, 7 z nich je přitom ve SCIO i více než 10 let. Lze tedy tvrdit, že u těchto zaměstnanců dochází

vlivem delšího času, který strávili ve SCIO, ke ztrátě motivace k seberozvoji, který pro ně není tak důležitý, jako pro zaměstnance, kteří jsou ve firmě kratší dobu. Pro tuto skupinu zároveň platí, že jsou většinou spíše spokojeni s platem a část z nich tento faktor opět považuje jen za středně důležitý. Platově orientovaná motivace v rámci zvýšení důležitosti faktoru seberozvoje tak není ideální.

Nejmenší důležitost z faktorů, souvisejících přímo se svobodnou firemní kulturou, má *Pracovní prostředí a zázemí*. Rozdíl mezi tímto částečně materiálním prvkem a faktorem *Mé pracovní podmínky a pravidla na pracovišti* činí takřka půl bodu. Jak už bylo zmíněno, rozdíly mezi výsledky jsou často marginální, což umocňuje propast mezi důležitostmi těchto dvou faktorů. Druhá výzkumná otázka tak má negativní odpověď. Nízký výsledek faktoru *Pracovní prostředí a zázemí* může významně ovlivnit chápání vnitřního prostředí společnosti. Z odpovědi na otevřenou otázku v závěru dotazníku lze vyčíst, že důležitým prvkem pro zaměstnance společnosti, je možnost práce z domova. Kromě tohoto faktu může být výsledek faktoru *Pracovní prostředí a zázemí* částečně ovlivněn i distanční formou práce v době koronavirové pandemie. Je tedy možné, že s větším návratem zaměstnanců do firmy se bude důležitost prostředí zvyšovat. SCIO však celkově díky tomuto výsledku může zvážit, zda jsou nutné další investice do materiálního zázemí ve firmě.

Vůdčí myšlenky společnosti SCIO, související s faktorem *Cíle, vize, mise a hodnoty společnosti SCIO* a problematika jejich formulace, už byly řešeny v rámci ustanovení výzkumných otázek. 8 respondentů (cca 22% respondentů) považuje tento faktor za méně než velmi důležitý, a ačkoliv je celkový průměr stále relativně vysoký a překonává hranici 4 bodů, umísťuje se faktor na celkovém žebříčku důležitosti až na 7. místo. V tomto ohledu má jistě společnost SCIO prostor pro zlepšení. Problémem není jen nedostatečně kvalitní formulace, ale hlavně fakt, že pro některé zaměstnance není tento prvek zcela klíčový, čemuž bude věnována pozornost v rámci doporučení.

Z celkových výsledků dotazníku vyplývá, že zaměstnanci SCIO jsou spokojeni se všemi faktory, které přímo souvisí se svobodnou firemní kulturou. Lze tedy říct, že jsou spokojeni i se svobodnou firemní kulturou samotnou. Nejvíce spokojeni jsou v tomto ohledu s faktory, které vychází z možností volné pracovní doby.

Faktory, které přímo nesouvisí se svobodnou firemní kulturou společnosti SCIO, nejsou tedy strukturálním stanovitelem svobodného prostředí anebo není možné je zcela svobodně využívat, dopadly ve výsledku důležitosti různě. Ty nejkličovější z nich, jako *Obsah práce a její smysluplnost*, *Moji kolegové a pracovní kolektiv* a *Můj nadřízený a práce s nadřízeným*, jsou ještě důležitější než některé faktory, které přímo souvisí se svobodnou firemní kulturou. Výsledky ostatních faktorů, tedy *Organizace a její vedení* a *Jistota pracovního místa a stabilita ve společnosti SCIO*, poukazují nejen na jejich nižší signifikanci, ale také na nižší spokojenost s nimi. Je zřejmé, že na celkové spokojenosti zaměstnanců SCIO se nejvíce podílí jejich spokojenost v kolektivu a s prací s nadřízeným, konkrétní prací, kterou vykonávají (ačkoliv míra spokojenosti u ní je o trochu nižší) a nejdůležitějšími faktory přímo souvisejícími se svobodnou firemní kulturou, tedy pracovní dobou a pracovními podmínkami. Ostatní faktory hrají o něco menší roli, nebo nejsou tak pozitivně hodnoceny.

Celkově se dá říct, že svobodná firemní kultura přináší zaměstnancům společnosti SCIO velkou spokojenost, ale jen některé její součásti jsou pro zaměstnance opravdu důležité. Celkově firemní kultura není důležitější, než konkrétní obsah práce a její smysluplnost, nadřízení a spolupráce s nimi a kolegové a pracovní kolektiv.

5.3 Doporučení

Než budou představena konkrétní doporučení týkající se faktorů svobodné firemní kultury je nutno upozornit, že hlavním cílem společnosti SCIO by pro budoucí čas mělo být udržet spokojenost svých zaměstnanců na podobné úrovni jako doposud a neopomenout klíčové prvky, které pro její zaměstnance hrají největší roli. Mezi ty patří hlavně volná pracovní doba, vztahy mezi zaměstnanci a nadřízeným, pracovní pravidla a podmínky. Práce poté přichází se třemi základními kategoriemi doporučení, která se vždy vztahují ke konkrétním faktorům pracovní spokojenosti. První doporučení se týká zvýšení motivace dlouholetých zaměstnanců k seberozvoji bez použití finanční motivace, druhé doporučení navrhuje, jakým způsobem využít menší důležitost pracovního prostředí a třetí se věnuje konkrétním možnostem, jak pracovat s vůdčími myšlenkami a jak zvýšit jejich důležitost.

Zvýšení motivace: Dachner a kol. (2021) mluví o výrazné komplikaci osobního rozvoje formální cestou a prostřednictvím tradičních programů z důvodů příliš rychle se

měnícího prostředí. K podobným závěrům dochází i Eisele a kol. (2013), která upozorňuje na nutnost doplnění standardních personálních plánů neformálními variantami rozvoje. K tomu je zmíněna také potřeba oboustranné motivace a konkrétní kroky nadřízených k rozvoji zaměstnanců. Ve SCIO jsou připravovány plány pro rozvoj zaměstnanců i méně formální cestou prostřednictvím studiově organizovaných workshopů, sdílených prezentací apod. Velká část tohoto rozvoje se ale děje v rámci celých studií anebo větších akcí. Individuální přístup existuje také, ale je z velké části založen na odpovědnosti zaměstnance, což je konzistentní se svobodnou firemní kulturou, ale v případě, že zaměstnanec není dostatečně motivován, může dojít ke snížení efektivity tohoto přístupu.

Velmi důležité je zmínit networking, který může zaměstnancům dát možnost prostřednictvím sdílených informací v rámci mezilidských vztahů zjišťovat nové informace. (Ng a kol. 2010) Tento princip rozvoje je pro firmu levnější než organizování oficiálních webinářů a podobných eventů a pro SCIO se velmi hodí. Mnoho profesně starších zaměstnanců této firmy si dle dotazníku na své práci váží přátelských vztahů na pracovišti. Firma toho může využít a umožnit spolupráci profesně starším kolegům s mladšími, což může přinést oboustranné obohacení.

Z hlediska rozvoje zaměstnanců nehraje roli pouze jejich učení. Pro menší důležitost u tohoto prvku profesně starších zaměstnanců může hrát roli i další součást tohoto faktoru, kterou je kariérní postup. Zde je důležité zmínit trend, o kterém mluví autor Mohrmen a kol. (1995), který již v 90. letech upozorňuje na narůstající počet organizací s plochými strukturami. Tento model, který je platný i pro SCIO, dle autora omezuje možnost kariérního postupu. Právě tato absence motivace k povýšení může hrát roli u starších zaměstnanců firmy, kteří už mohli mnohá školení absolvovat a se svým finančním ohodnocením jsou spokojeni. Pro SCIO se tak nabízí varianta tuto skupinu více motivovat do kariérního kroku k pozici patrona, případně létajícího patrona.

Malá důležitost pracovního prostředí: SCIO velmi dbá na své útulné a přívětivé prostředí, na technologické zázemí a také na fungování sdílení prostorů, automobilů apod. Je však zřejmé, že to pro zaměstnance není zcela klíčové. Pro mnoho zaměstnanců je důležitá varianta práce z domova, kde se prakticky spoléhají na vlastní zařízení a prostředí svých domácností. Rozvoj tohoto faktoru tak může být v případě potřeby omezen. Rozhodně se však nedá říci, že by tento faktor byl pro zaměstnance zcela irelevantní. Nižší výsledek může společnosti SCIO posloužit jako ukázka možnosti, kde lze případně do budoucna ušetřit

a s čím jsou aktuálně zaměstnanci spokojeni. Důležitá součást tohoto faktoru, která by však rozhodně neměla zůstat podfinancována a přehlédnuta, je technologie a informační a technologické zázemí. Dobrým kompromisem v tomto ohledu může být snížení investic do zázemí pocitového, kde se může ponechat volná ruka fantazii kreativních jedinců, nebo do různých možností zápůjček, a naopak pečlivě vybrané investice do technologického vybavení, které přinesou větší zájem o tento prvek a umožní usnadnit některé procesy. Z dokumentů a pozorování však vychází, že společnost SCIO v tomto ohledu funguje dobře a daří se jí držet krok s technologiemi.

Vůdčí myšlenky: Vůdčí myšlenky společnosti SCIO, obsahující misi, vizi a hodnoty, jsou pro zaměstnance ve výsledku spíše důležité. Ve výzkumu se však objevila skupina respondentů, pro které tento faktor nehraje tak velkou roli. U formulace těchto myšlenek zároveň lze nalézt problémy, a tudíž je doporučeno několik možností, jak tento stav vylepšit. Podle Barta a kol. (2001) už na přelomu tisíciletí firmy s jasně formulovanými vizemi, misemi a hodnotami a jimi uzpůsobenou strategií, měly lepší výsledky než ostatní. Studie Ates a kol. (2013) pak přináší poznatek, že obecným problémem velkého počtu malých až středně velkých podniků v Evropě je, že se ve svém strategickém plánování spíše zaměřují na krátkodobé cíle a nehledí dostatečně do budoucnosti, autoři tak navrhuji práci s vůdčími myšlenkami jako možnost nalezení rovnováhy mezi oběma horizonty.

Podle Kopaneva (2019) může pomoci s lepším rozvinutím vize a mise například navázání dialogu mezi různými úrovněmi firemní struktury, kde mohou být tyto faktory znovu probírány a tím aktualizovány a lépe pochopeny. Velmi zajímavou variantu pro zefektivnění chápání hodnot pak přináší Schuh (2016), který upozorňuje na možnost využití anti-hodnot, ve smyslu opaku chtěného prvku, jako efektivní varianty vysvětlení reálných hodnot a zvýšení důvěry zaměstnanců v organizaci jako celek.

Práce identifikuje v aktuálním provedení vůdčích myšlenek hlavně problém vize, která je formulována jako mise. Odpovídá tedy spíše na otázku: „*Jak to ve SCIO děláme?*“ než na otázku: „*Čemu se chceme přiblížit?*“ Zároveň je dobré upozornit také na motto: „*Změna je trvalý stav*“, které je považováno za komplikující prvek, který celému celku vůdčích myšlenek dodává příliš krátkodobý vzhled. Společnost SCIO může ke zlepšení vůdčích myšlenek využít některé z výše uvedených principů.

6 Závěr

Firemní kultura se dá přirovnat k osobnosti člověka. Má vlastnosti, které se promítají směrem dovnitř k zaměstnancům a manažerům, a vlastnosti, které vytvářejí celkový obraz společnosti zvenčí pro zákazníky i dodavatele. A stejně tak, jako je nám jedinec sympatický či nesympatický, může na nás takto působit i firemní kultura.

Jak tato práce dokazuje, správně nastavená firemní kultura může mít pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci mohou odvádět více práce, být kreativnější a tvořit lepší pracovní kolektiv. Dobrá a silná firemní kultura motivuje zaměstnance a vytváří jim příjemné prostředí a podmínky pro jejich práci a individuální rozvoj.

Svobodná firemní kultura společnosti SCIO je v podstatě postavena na třech základních pilířích: volná pracovní doba; pracovní prostředí a podmínky; vůdčí myšlenky a seberozvoj. Všechny tyto prvky jsou v rámci výzkumného dotazníku hodnoceny jako pozitivní z hlediska spokojenosti. Z hlediska důležitosti hrál největší roli první pilíř, v rámci druhého byly pro zaměstnance důležitější pracovní podmínky než materiální prostředí a faktory třetího pilíře pak byly celkově o něco méně důležité. Práce navrhuje zachovat nejdůležitější a nejúspěšnější stávající faktory, jako jsou pracovní doba, kolektiv kolegů a nadřízených a pracovní podmínky. Navržena byla také konkrétní řešení pro některé méně důležité faktory. Bylo navrženo nabídnout alternativní možnosti osobního rozvoje pro profesně starší zaměstnance, které nemotivuje plat. Společnost se také může do budoucna zaměřit na zefektivnění svých investic a v případě nutnosti může ušetřit na materiálním vybavení pracovního prostředí, mimo investic do technologií. Posledním doporučením je upřesnit a zpopularizovat ve firmě vůdčí myšlenky.

V práci bylo prostřednictvím výzkumných otázek a jejich zodpovězením a interpretací odpovědí dosaženo hlavního cíle. Společnost SCIO se těší velké spokojenosti svých zaměstnanců a do velké míry je to způsobeno i konkrétními faktory pracovní spokojenosti, které souvisí se svobodnou firemní kulturou. Svobodná firemní kultura však není z hlediska celkové spokojenosti důležitější než kolektiv, práce s nadřízenými, obsah a smysluplnost samotné práce.

7 Seznam použitých zdrojů

Bibliografie

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
- CARNEY, Brian M. a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 2. vyd. Přeložil Dagmar BREJLOVÁ. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 978-80-904890-7-3.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. A rozš. Vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- HOFSTEDE, Geert, et al. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition. 3rd ed., New York: McGraw-Hill Professional, 2010. ISBN 9780071664189
- HSIEH, Tony. *Šťěstí doručeno*. Praha: PeopleComm, 2011. ISBN 978-80-904890-2-8.
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- 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*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

- NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. Praha: Grada, 2008. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2428-7.
- PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- SCHEIN, Edgar. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 0-7879-6845-5
- SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

Online dostupné odborné publikace

- Dachner, A.M., Ellingson, J.E., Noe, R.A. and Saxton, B.M., 2021. *The future of employee development*. Human Resource Management Review, 31(2), p.100732.
- Eisele, L., Grohnert, T., Beausaert, S. and Segers, M., 2013. *Employee motivation for personal development plan effectiveness*. European Journal of Training and Development.
- Mohrman, S.A., Cohen, S.G. and Morhman Jr, A.M., 1995. *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. Jossey-Bass.
- Ng, T.W. and Feldman, D.C., 2010. *The effects of organizational embeddedness on development of social capital and human capital*. Journal of Applied Psychology, 95(4), p.696.
- Bart Baetz, C.K.M.C., 1998. *The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study*. Journal of management studies, 35(6), pp.823-853.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P. and Bititci, U., 2013. *The development of SME managerial practice for effective performance management*. Journal of small business and enterprise development.
- Kopaneva, I.M., 2019. Left in the dust: *Employee constructions of mission and vision ownership*. International Journal of Business Communication, 56(1), pp.122-145.

Schuh, S.C., Van Quaquebeke, N., Keck, N., Göritz, A.S., De Cremer, D. and Xin, K.R., 2018. *Does it take more than ideals? How counter-ideal value congruence shapes employees' trust in the organization.* Journal of Business Ethics, 149(4), pp.987-1003.

Webové stránky a příspěvky na webových stránkách

Svoboda v práci | Svoboda v práci. Svoboda v práci | Svoboda v práci [online]. Dostupné z:

<https://svobodavpraci.cz/>

8 Seznam obrázků

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1- Struktura projektů společnosti SCIO	27
Obrázek 2 – Průměry důležitosti a spokojenosti u faktorů pracovní spokojenosti.....	38

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Rozhovor s paní Eliškou Hloupou Sovovou

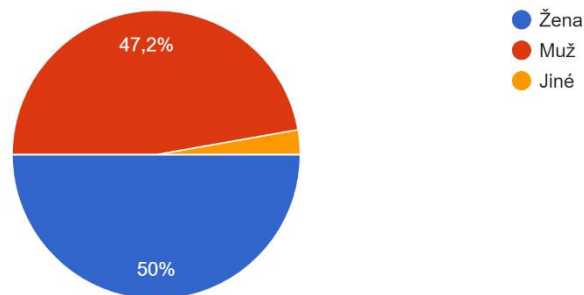
Příloha č. 1 Dotazník

Škály: 1 se rovná *nespokojen*, 2 *spíše nespokojen*, 3 *ani spokojen ani nespokojen*, 4 *spíše spokojen* a 5 *spokojen*. U škály důležitosti pak 1 činí *naprosto nedůležité*, 2 *málo důležité*, 3 *středně důležité*, 4 *hodně důležité* a 5 *naprosto zásadní*.

Otázka č. 1

Jakého jste pohlaví?

Jakého jste pohlaví?
36 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2

Kolik je vám let?

Věk	Počet respondentů
25	1
30	5
31	1
32	2
33	1
35	2
36	1
37	1
38	4
39	1
40	3
41	2
42	2
43	2
46	2
49	2
52	1
54	1
56	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3

Jak dlouho pracujete pro společnost SCIO?

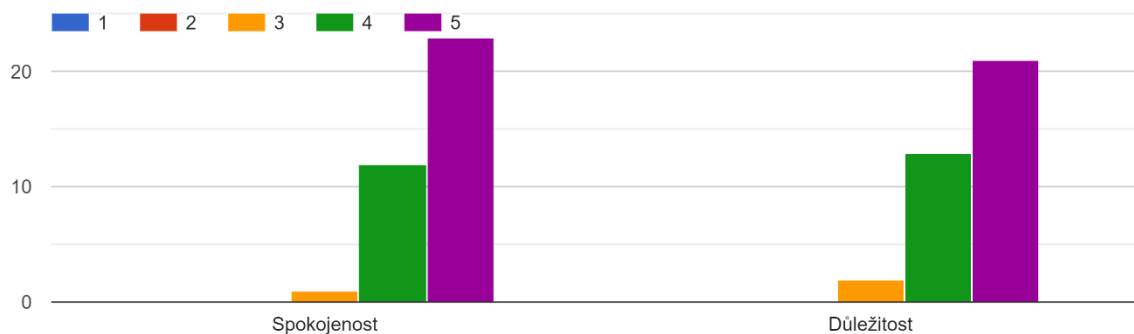
Počet odpracovaných let	Počet respondentů
0,17	1
0,42	1
0,75	1
1	1
1,3	1
1,5	1
2	1
3,5	2
4	2
5	3
6	1
6,55	1
7	1
7,5	1
9	1
10	3
11	2
12	1
13,8	1
14	2
15	4
15,5	1
16	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4

Moji kolegové a pracovní kolektiv

Moji kolegové a pracovní kolektiv

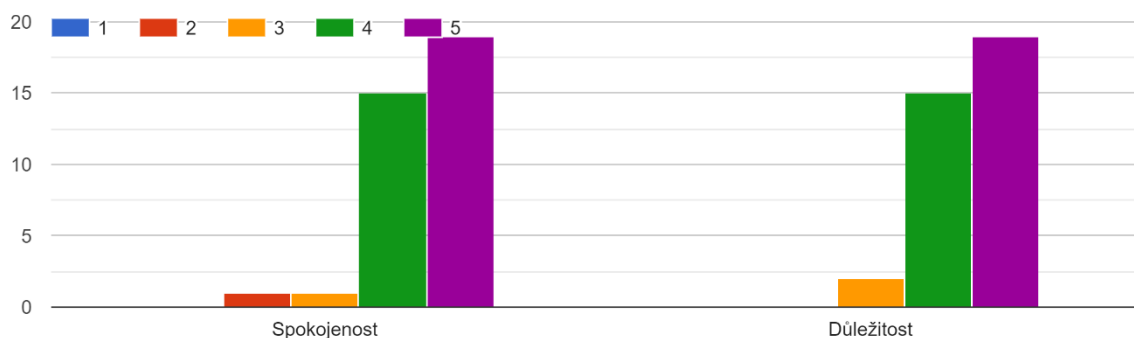


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5

Můj nadřízený a práce s nadřízeným (myšleno ve smyslu konkrétní osoby, tj. jak moc jsem spokojený se svým nadřízeným a do jaké míry to ovlivňuje mou spokojenost v práci)

Můj nadřízený a práce s nadřízeným (myšleno ve smyslu konkrétní osoby, tj. jak moc jsem spokojený se svým nadřízeným a do jaké míry to ovlivňuje mou spokojenost v práci)

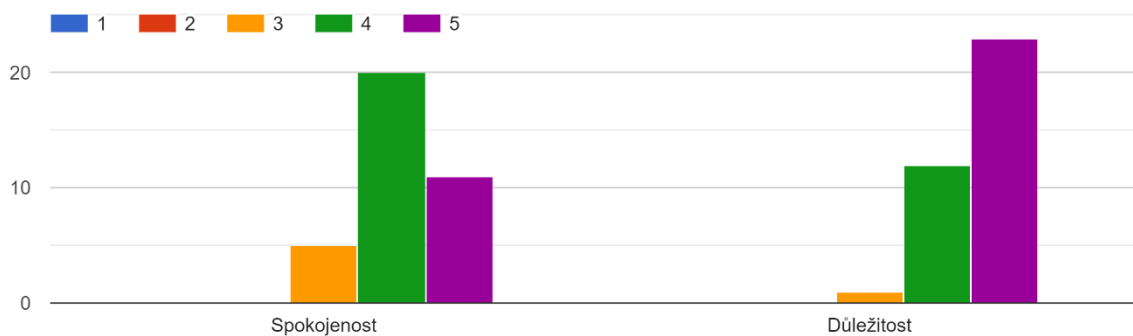


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6

Obsah práce a její smysluplnost

Obsah práce a její smysluplnost

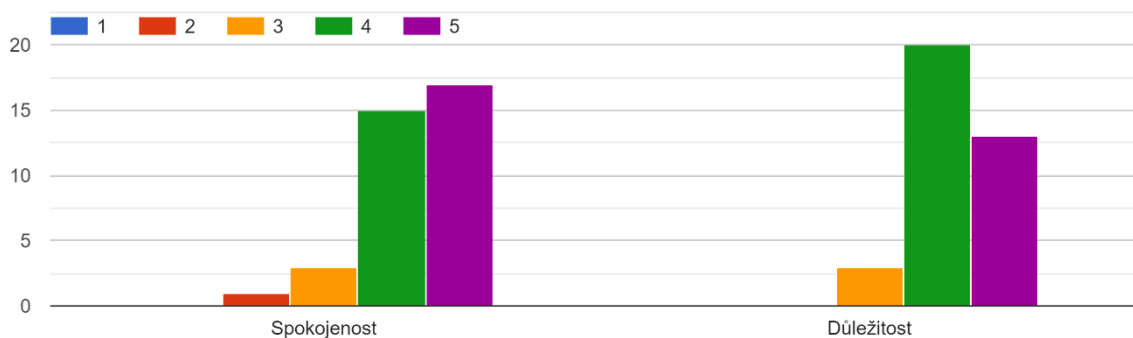


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7

Mé pracovní podmínky a pravidla na pracovišti (např. míra odpovědnosti, nastavení a srozumitelnost pravidel, spravedlnost, bezpečí)

Mé pracovní podmínky a pravidla na pracovišti (např. míra odpovědnosti, nastavení a srozumitelnost pravidel, spravedlnost, bezpečí)

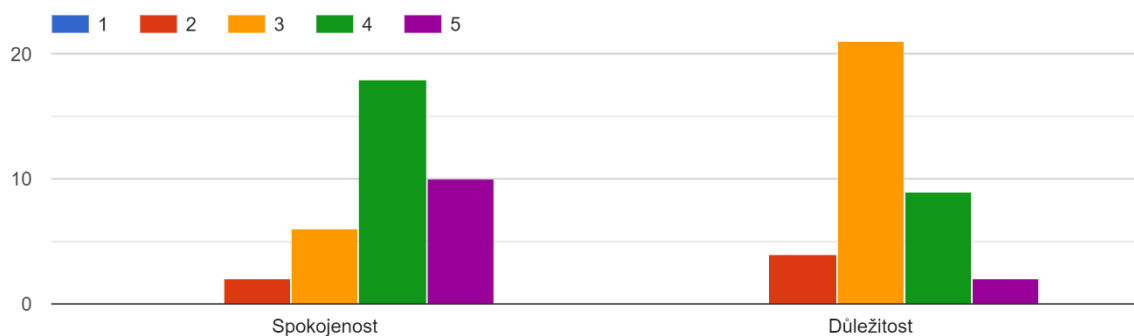


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8

Pracovní prostředí a zázemí (např. materiální zázemí, vybavení kanceláří a společných prostorů, firemní auta, celková přívětivost prostředí)

Pracovní prostředí a zázemí (např. materiální zázemí, vybavení kanceláří a společných prostorů, firemní auta, celková přívětivost prostředí)

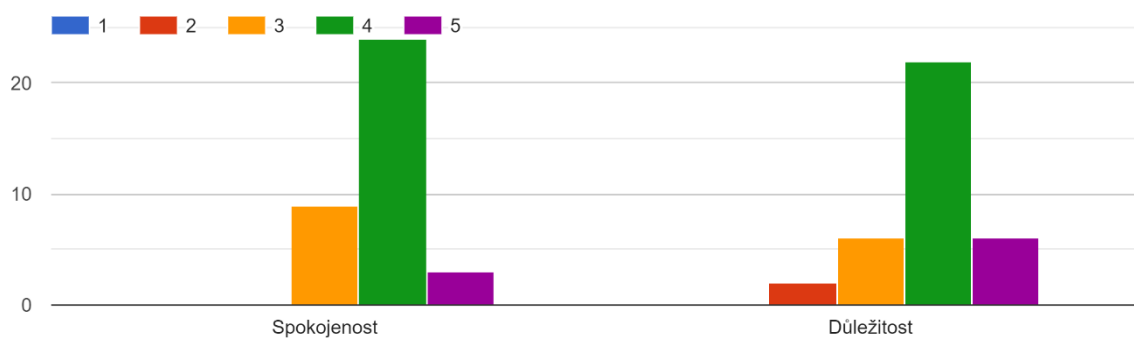


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9

Organizace a její vedení (např. prezentace organizace na veřejnosti, vedení společnosti SCIO)

Organizace a její vedení (např. prezentace organizace na veřejnosti, vedení společnosti SCIO)

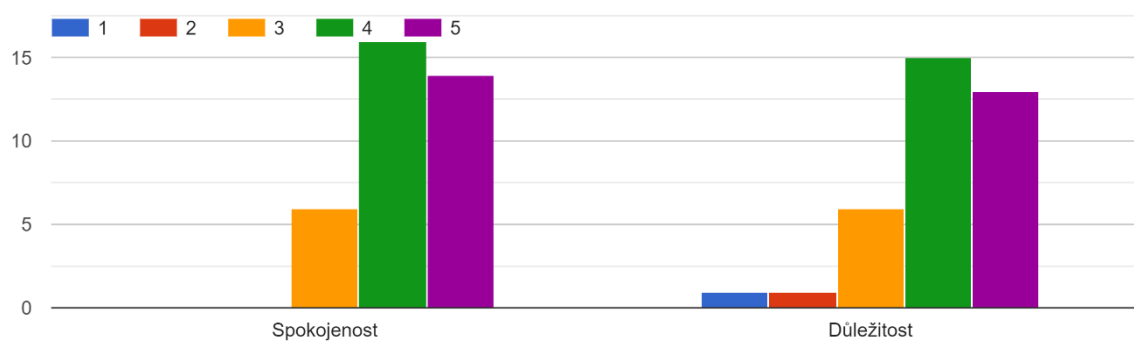


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10

Cíle, vize, mise a hodnoty společnosti SCIO

Cíle, vize, mise a hodnoty společnosti SCIO

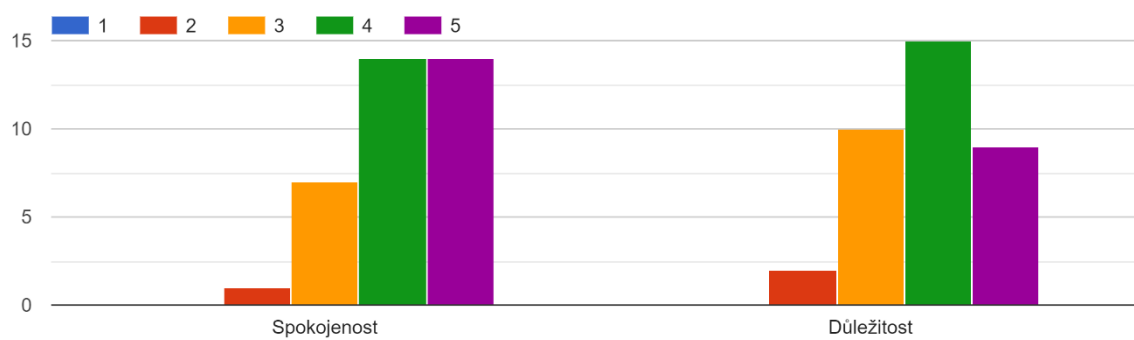


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11

Možnosti mého rozvoje a kariérního postupu

Možnosti mého rozvoje a kariérního postupu

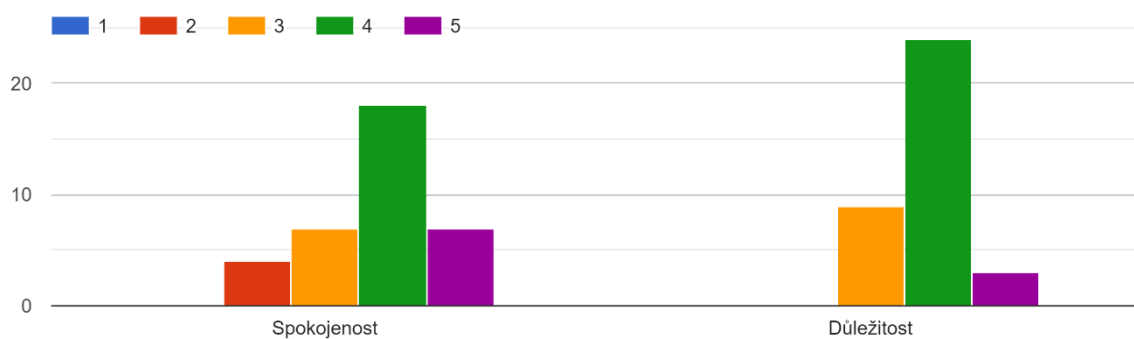


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12

Můj plat a finanční bonusy

Můj plat a finanční bonusy

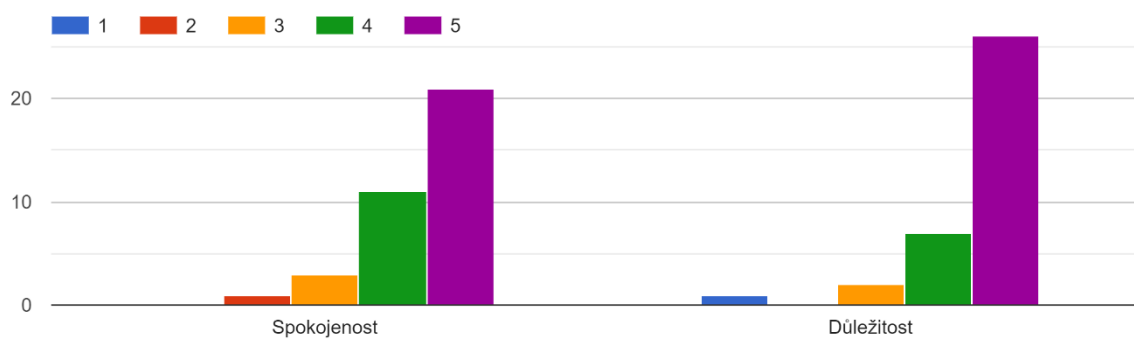


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13

Rovnováha práce a soukromí

Rovnováha práce a soukromí

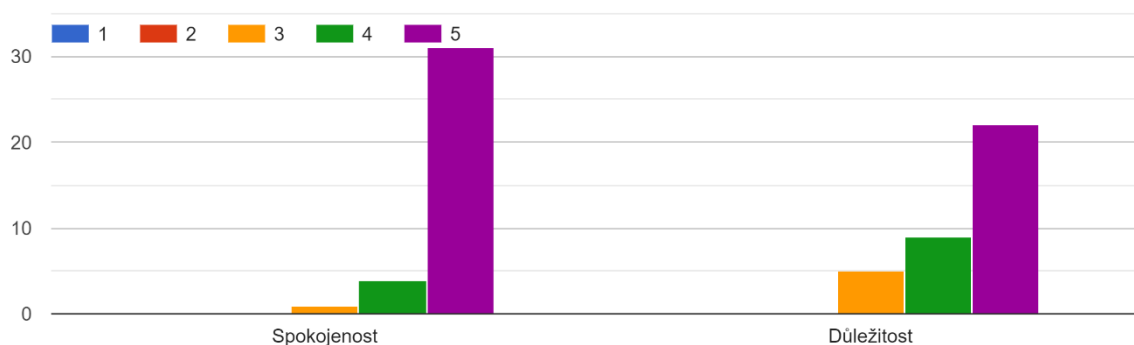


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14

Pracovní doba

Pracovní doba

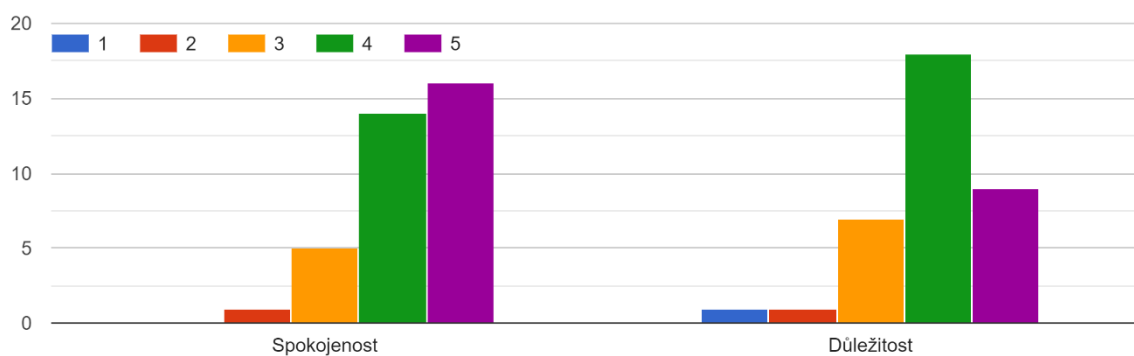


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15

Jistota pracovního místa a stabilita ve společnosti SCIO

Jistota pracovního místa a stabilita ve společnosti SCIO



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16

Čeho si nejvíce vážíte na společnosti SCIO?

Svobody, lidí, firemní kultury, volné pracovní doby, přátelského prostředí, důvěry v zaměstnance, atmosféry na pracovišti, smyslu v práci, morálky, férovosti, mezilidských vztahů, transparentnosti, respektu.

Příloha č. 2 Rozhovor s paní Eliškou Hloupou Sovovou

Otázka č. 1

„Jaká je mise a vize SCIO?“

Otázka č.2

„Jaké má SCIO hodnoty?“

Otázka č. 3

„Jaké produkty nabízí SCIO?“

Otázka č. 4

„Jaká jsou pravidla na pracovišti?“

Otázka č. 5

„Jaké vybavení má na pracovišti k dispozici každý zaměstnanec ke své práci?“

Otázka č. 6

„Pořádáte ve SCIO teambuildingy, večírky nebo firemní výjezdy?“

Otázka č. 7

„Máte ve SCIO nějaké historky a mýty?“

Otázka č. 8

„Jsou ve SCIO rituály?“

Otázka č. 9

„Jak probíhá přijímací řízení na pozice ve SCIO?“

Otázka č. 10

„Jak probíhá zaškolení nových zaměstnanců?“

Otázka č. 11

„Jak vypadá organizační struktura SCIO?“

Otázka č. 12

„Jaké benefity mají zaměstnanci ve SCIO?“